

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“Diseño Y Evaluación De Un Manual De Desempeño Laboral Y Rendimientos En
Los Trabajadores”.

Postulante: Univ. Juan Carlos Zerna Chatary

Tutor: Lic Alexander Cuellar Tirina

Las Piedras - Pando – Bolivia

Diciembre-2024

HOJA DE APROBACIÓN

Nómina y rúbrica del tribunal evaluador de la exposición y defensa del trabajo final de investigación en la Modalidad de Proyecto de Grado del Programa de Administración de Empresas, misma que lleva por Título: “DISEÑO Y EVALUACIÓN DE UN MANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL Y RENDIMIENTOS EN LOS TRABAJADORES”.

N°	FUNCIÓN TRIBUNAL	NOMBRE Y APELLIDOS	C. I.	FIRMA
1	Presidente	Mgr. Lic. Emilio Suarez Churipuy
2	Secretaria	Ing. Maria E. Avila Ayala
3	Vocal 1	Lic. Claudia L. Banzer Dominguez
4	Vocal 2	Lic. Elena Chávez Aparicio
5	Vocal 3	Ing. Wisner Ávila Valera
6	Tutor	Lic. Alexander Cuellar Tirina
7	Postulante	Univ. Juan Carlos Zerna Chatary

Sello de la institución

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados en mi convivir diario; a mis padres por ser los guía en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre; a mis hermanos, por ser el incentivo para seguir adelante con este objetivo, a mis docentes por entregarme sus conocimientos para realizar los propósitos que tengo en mente.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a Dios, por guiarme en el sendero correcto de la vida, cada día en el transcurso de mí camino e iluminándome en todo lo que realizo de mí convivir diario.

A mis padres, por ser mi ejemplo para seguir adelante en el convivir diario y por inculcarme valores que de una u otra forma me han servido en la vida, gracias por eso y por muchos más.

A mis hermanos por apoyarme en cada decisión que tomo, y por estar a mi lado en cada momento hoy, mañana y siempre.

A mis docentes que me impartieron sus conocimientos y experiencias en el transcurso de mi vida universitaria y que me ayudaron de una u otra forma para hacer posible la realización del proyecto.

A mis compañeros por su amistad durante estos años que juntamente hemos podido salir adelante.

A la Universidad Amazonica de Pando (Unidad Academica Las Piedras) por prestarme las instalaciones de la misma para la realización de este proyecto.

A mis amigos y amigas y a todas las personas que me incentivaron y me motivaron para seguir adelante con los objetivos de este propósito

Contenido

HOJA DE APROBACIÓN	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Titulo de la propuesta.....	10
Resumen.....	11
Abstract	12
1. Antecedentes.....	13
2. Nombre de la entidad beneficiaria.....	14
3. Referencia geografica	14
4. denomicacion del proyecto	14
5. Descripción del problema.....	14
6. Formulación del problema.....	15
7. Justificacion.....	15
8. Objetivos.....	16
8.1 Objetivo General	16
8.2 Objetivos Especifico	16
9. Marco teórico.....	17
9.1 Teorias que sustentan la Investigacion.	17
9.2 Teoria de las relaciones humanas	17

9.3	Teoría X y Y.....	18
9.4	Estructura Organizacional	19
9.5	Diagrama Organizacional	19
9.6	Tipos de Evaluación de desempeño	23
9.6.3	<i>Evaluación de Desempeño Laboral de 270°</i>	23
9.6.4	<i>Evaluación de Desempeño Laboral de 360°</i>	24
9.7	Evaluación de Desempeño por Competencias	24
9.8	La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:.....	25
9.9	Evaluación de desempeño Laboral.....	26
9.10	Rendimiento de los trabajadores	27
9.11	Factores que inciden en el rendimiento.....	27
9.12	Satisfacción del Trabajador	28
9.13	Autoestima.....	28
9.14	Trabajo en equipo	28
9.15	Capacitación del trabajador	29
10.	Marco referencial	30
11.	Metodología de la investigación	30
11.1	Tipo de Investigación	30
11.1.1	<i>Descriptiva</i>	30
11.2	Tipo de Diseño	31

11.2.1	<i>Cuasi experimental</i>	31
11.3	Enfoque.....	31
11.4	Métodos.....	31
11.5	Técnicas e instrumentos de investigación.....	32
11.5.1	<i>Técnicas</i>	32
11.5.2	<i>Instrumentos</i>	32
11.6	Poblacion y muestra.....	33
11.6.1	<i>Poblacion.</i>	33
11.7	Tipos de muestreo	33
12.	Propuesta central.....	35
12.1	Instroduccion.	35
12.2	Justificacion.....	36
12.3	Diseño del manual.....	37
12.4	Resultados de la aplicación de los instrumenntos.....	49
13.	Presupuesto del proyecto de investigación	54
14.	Cronograma.....	55
15.	Conclusiones y Recomendaciones.....	56
15.1	Conclusiones	56
15.2	Recomendaciones	56
ANEXOS	60

Contenido de Tabla

Tabla 1. Valoración cualitativa y cuantitativa	47
Tabla 2. Formulario de evaluación del desempeño laboral	48
Tabla 3. Formulario de evaluación del desempeño laboral	50
Tabla 4. Formulario de evaluación del desempeño laboral	51
Tabla 5. Presupuesto de Investigación	58
Tabla 6. Cronograma de la investigación	59

Contenido de Figuras

Figura 1 Primera pregunta de encuesta	53
Figura 2 Segunda pregunta de encuesta.....	53
Figura 3 Tercera pregunta de encuesta	54
Figura 4 Cuarta pregunta de encuesta	54
Figura 5 Quinta pregunta de encuesta	55
Figura 6 Sexta pregunta de encuesta.....	55
Figura 7 Séptima pregunta de encuesta	56
Figura 8 Octava pregunta de encuesta	56
Figura 9 Novena pregunta de encuesta	57
Figura 10 Decima pregunta de encuesta	57

Titulo de la propuesta

Diseño de un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimientos en los Trabajadores de la Carpintería Closeyermmy

Resumen

El proyecto de grado titulado "Diseño de un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento en los Trabajadores de la Carpintería Closeyermmy" se centra en la importancia del capital humano en las organizaciones. Se argumenta que, aunque una empresa pueda contar con infraestructura y tecnología avanzada, su éxito depende en gran medida de las competencias de sus trabajadores, que incluyen conocimientos, habilidades y actitudes.

La investigación es de tipo descriptiva, lo que permite detallar las características del objeto de estudio sin ofrecer explicaciones sobre los fenómenos observados. Se busca diseñar un sistema de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento laboral de los trabajadores, contribuyendo así a la mejora continua de la organización. La metodología incluye la elaboración de instrumentos de recolección de datos y un análisis detallado de los procesos existentes en la carpintería.

El proyecto también aborda conceptos clave como la autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación del trabajador, destacando su relevancia en el contexto laboral. La autoestima se define como la percepción evaluativa de uno mismo, mientras que el trabajo en equipo se refiere a la colaboración y cohesión entre los miembros de un grupo. La capacitación se presenta como un medio esencial para el desarrollo de habilidades técnicas y prácticas.

El proyecto busca establecer un modelo de evaluación que no solo mida el rendimiento, sino que también fomente un ambiente de trabajo positivo y productivo en la Carpintería Closeyermmy.

Palabras claves

Evaluación, Rendimiento, Capacitación

Abstract

The degree project titled "Design of a Work Performance Evaluation Manual and its Impact on Performance Results in Closeyermey Carpentry Workers" focuses on the importance of human capital in organizations. It is argued that, although a company may have advanced infrastructure and technology, its success depends largely on the competencies of its workers, which include knowledge, skills and attitudes.

The research is descriptive, which allows the characteristics of the object of study to be detailed without offering explanations about the observed phenomena. The aim is to design a performance evaluation system that allows measuring the work performance of workers, thus contributing to the continuous improvement of the organization. The methodology includes the development of data collection instruments and a detailed analysis of the existing processes in carpentry.

The project also addresses key concepts such as self-esteem, teamwork and worker training, highlighting their relevance in the work context. Self-esteem is defined as the evaluative perception of oneself, while teamwork refers to collaboration and cohesion among members of a group. Training is presented as an essential means for the development of technical and practical skills.

The project seeks to establish an evaluation model that not only measures performance, but also fosters a positive and productive work environment at Closeyermey Carpentry.

Keywords

Evaluation, Performance, Training

1. Antecedentes

La evaluación del desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del Rendimientos en los trabajadores de la carpintería closeyermmy.

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones, instituciones, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto.

El Capital Humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

La Presente investigación tiene como finalidad brindar un modelo de Evaluación a La carpintería closeyermmy, a fin de facilitar el proceso de Evaluación del Desempeño laboral que deberá aplicarse de manera trimestral buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de la Institución.

De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y/o características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes en el equipo.

2. Nombre de la entidad beneficiaria

La entidad beneficiada con el proyecto de grado es la carpintería Closeyermmy de la ciudad de Riberalta.

3. Referencia geografica

La ubicacion del proyecto se encuentra en la ciudad de Riberalta barrio Cerrito

4. denomicacion del proyecto

Diseño de evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimientos en los trabajadores de la carpintería Closeyermmy.

5. Descripción del problema

La normas del mundo empresarial e institucional están cambiando continuamente generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global del país, el hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas optimizar el talento humano necesarios y transformar la institución en una fuente interactiva por parte de los trabajadores de la carpintería closeyermmy En la actualidad mencionada empresa está Ubicada en el Barrio los tajibos del Municipio de Riberalta viene desarrollando el trabajo de la castaña, el cual nos llama la atención el bajo rendimiento de producción, es así que nos lleva a identificar la falta de competencia y la deficiente medición del Rendimiento laboral por parte de sus trabajadores de la institución.

6. Formulación del problema

¿De que forma incide el Desempeño Laboral en los Resultados de los trabajadores de la closeyermmy SRL. En el Municipio de Riberalta?

7. Justificación.

La presente investigación permitirá establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores de la carpintería Closeyermmy, los mismos servirán para crear planes y políticas, de mejoramiento del talento Humano, considerando que los trabajadores se han convertido en uno de los bienes mas prediciados, para nuestra organización, de hay que los esfuerzos que se están realizando permitirá demostrar que los recursos que serán invertidos en capacitación del personal, el trabajador se sentirá estimulado ya que se gusgara el valor de las cualidades que tiene mejorando asi los resultados de la carpintería, los resultados obtenidos se reflejan en los cambios que contribuyen el proceso de la evaluación del desepeño laboral.

8. Objetivos

8.1 Objetivo General

Diseñar un manual de evaluación de desempeño laboral para el rendimiento laboral, técnicas e instrumentos específicos para determinar el nivel de rendimientos de los trabajadores en la carpintería closeyermmy

8.2 Objetivos Especifico

Diagnosticar los tipos de manual del desempeño laboral y su incidencia en el seguimiento al desarrollo de actividades.

Analizar los diferentes modelos de manual de Evaluación del desempeño laboral en función a elegir al mas adecuado para la institución.

Diseñar el manual del desempeño laboral que permita evaluar el rendimiento de los trabajadores

Proponer el nuevo manual del desempeño laboral mas adecuado a la carpintería closeyermmy.

9. Marco teórico

9.1 Teorías que sustentan la Investigación.

Teoría de la gestión científica

Unos de los primeros en estudiar científicamente el desempeño laboral. Los principios de Taylor recomendaban que se usara el método científico para realizar tareas en el lugar de trabajo, en lugar de que el líder confiara en su juicio o discreción personal de los miembros del equipo. (Taylor, 2007, p. 67)

Su filosofía enfatizaba que obligar a las personas a trabajar duro resultaría en el lugar de trabajo más productivo. En cambio, recomendó simplificar las tareas para aumentar la productividad. Sugirió que los líderes asignen a los miembros del equipo los trabajos que mejor se adapten a sus habilidades, los capaciten a fondo y los supervisen para asegurarse de que sean eficientes en el rol.

Si bien su enfoque en lograr la máxima eficiencia en el lugar de trabajo al encontrar la manera óptima de completar una tarea fue útil, ignoró la humanidad del individuo. Esta teoría no se practica mucho hoy en día en su forma más pura, pero demostró a los líderes la importancia de la eficiencia en el lugar de trabajo, el valor de asegurarse de que los miembros del equipo recibieran una capacitación amplia y la necesidad de trabajo en equipo y cooperación entre supervisores y empleados.

9.2 Teoría de las relaciones humanas

realizó los experimentos diseñados para mejorar la productividad que sentó las bases del movimiento de relaciones humanas. Se centró en cambiar las condiciones de trabajo como la iluminación, los descansos y la duración de la jornada laboral. (Mayo, 2016, p. 87)

Cada cambio que probó se encontró con una mejora en el rendimiento. Finalmente, concluyó que las mejoras no se debieron a los cambios, sino al resultado de que los investigadores prestaron atención a los empleados y los hicieron sentir valorados.

Estos experimentos dieron lugar a la teoría de que los empleados están más motivados por la atención personal y por formar parte de un grupo que por el dinero o incluso las condiciones laborales.

9.3 Teoría X y Y

Introdujo las teorías X e Y en su libro, "El lado humano de la empresa", donde concluyó que dos estilos diferentes de gestión se guían por sus percepciones de las motivaciones de los miembros del equipo. (McGregor, 2012, p. 56)

Los gerentes que asumen que los empleados son apáticos o no les gusta su trabajo usan la teoría X, que es autoritaria. La teoría Y es utilizada por gerentes que creen que los empleados son responsables, comprometidos y motivados. Se trata de un estilo de gestión participativa que da lugar a un entorno de trabajo más colaborativo, mientras que la teoría X conduce a la microgestión.

Llegó a la conclusión de que las grandes organizaciones pueden confiar en la teoría X para mantener a todos enfocados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las empresas más pequeñas, donde los empleados son parte del proceso de toma de decisiones y donde se fomenta la creatividad, tienden a utilizar la teoría Y.

En la actualidad, a la hora de utilizar las teorías de la gestión en el lugar de trabajo se aconseja invertir en la formación de los empleados, empoderarlos en la toma de decisiones y aplanar la jerarquía organizativa.

9.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función por producto/mercado o en forma de matriz, se establece una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y departamentos funcionales y así como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad, esto incluye la existencia de un departamento de Talento Humano. (Iturralde, 2011, p. 57)

9.5 Diagrama Organizacional

El diagrama organizacional muestra como los departamentos, divisiones y varios niveles de una organización interactúan entre sí. Un diagrama organizacional es a menudo representado como una ilustración visual.

Cadena de mando.- La importancia de la estructura organizacional identifica quienes participan del proceso de toma de decisión y como estas decisiones se actualizan.

Distribución de la autoridad.- Implica la determinación de cómo una estructura distribuye autoridad a través de una organización.

Estructura de Línea vs Estructura de Staff.- Una estructura organizacional puede adoptar una estructura de línea o de staff o ambas. Una estructura de línea identifica las actividades que son responsables por el objetivo principal de la organización. Una de staff es el soporte de la red de asistencia a la línea en sus objetivos.

Departamentalización.- La estructura organizacional define como tareas específicas y actividades son asignadas a sus departamentos.

Control.- En la estructura organizacional se define el número de empleados sobre los cuales un mando ejerce su autoridad.

Importancia de la Evaluación de Desempeño.- Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño.- La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. (Sum, 2015)

Responsabilidad.- De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El Gerente.- En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos

humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal. (Iturralde, 2011)

El trabajador.- Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El equipo de trabajo.- El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

Área de gestión personal.- Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de Talento Humano, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño laboral de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de Talento Humano. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. (Iturralde, 2011, pág. 89)

Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral.- Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control de costos, relaciones con los compañeros, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral.- Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Métodos de la Evaluación del Desempeño.- Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño laboral solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Los principales métodos de evaluación de los trabajadores son: Métodos de escala gráfica, Método de elección forzada, Método de investigación de campo, Método de incidentes gráficos, Método de comparación por pares, Método de evaluación por competencias. (Iturralde, 2011, pág. 67).

9.6 Tipos de Evaluación de desempeño

La evaluación del Desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización” Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

9.6.1 Evaluación de Desempeño Laboral de 90°

En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

9.6.2 Evaluación de Desempeño Laboral de 180°

Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

9.6.3 Evaluación de Desempeño Laboral de 270°

La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al

trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad. (Sum, 2015, pág. 54)

9.6.4 Evaluación de Desempeño Laboral de 360°

La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

9.7 Evaluación de Desempeño por Competencias

Para el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de Gerentes está, hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial.

Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría.

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales. Como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa. (Sum, 2015, pág. 212)

9.8 La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

Relevancia.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución. **Equidad.**- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

Confiabilidad.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.

Confidencialidad.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.

Consecuencia.- El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad;

Interdependencia.- Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

Evaluación del desempeño.-

Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes Especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualquier otra meta específica que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación. (Mondy, 2010 pag 23)

9.9 Evaluación de desempeño Laboral

La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora. (Sum, 2015, pág. 78)

Clientes.- cual debe ser la aportación a la satisfacción de los clientes externos e internos mediante los servicios prestados por el departamento. Procesos internos.- como mejorar la eficacia y eficiencia en la calidad de los procesos. Potenciales.- como podemos mejorar las capacidades, habilidades y prácticas de las personas para que sirvan de motor e impulso al resto de perspectivas.

9.10 Rendimiento de los trabajadores

Se define rendimiento como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo. Son además como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que señala el valor de una cosa enfocada al logro de los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (Sum, 2015, pág. 100)

9.11 Factores que inciden en el rendimiento

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación:

Satisfacción del trabajador

Autoestima

Trabajo en equipo

Capacitación para el trabajo

9.12 Satisfacción del Trabajador

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté. (Chiavenato, 1999, pág. 23)

9.13 Autoestima

La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de uno mismo. La importancia de la autoestima estriba en que concierne a nuestro ser, a nuestra manera de ser y al sentido de nuestra valía personal. (Sum, 2015, pág. 67)

9.14 Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Guarda una estrecha relación con la disposición

natural del hombre a su convivencia en sociedad. Bajo el concepto de equipo deben entenderse diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas.

La característica distintiva de estos grupo son su un comportamiento de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuertes y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, contenidos y objetivos de su trabajo. Por otra parte, estos grupos tienen un fuerte sentido de comunidad (el espíritu de equipo), y una cohesión de relativamente fuerte. (Iturralde, 2011, pág. 231)

9.15 Capacitacion del trabajador

La capacitación del trabajador es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad Se puedo señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. (Sum, 2015, pág. 153).

10. Marco referencial

El presente proyecto de grado, tiene como objetivo mejorar el rendimiento de los trabajadores de la carpintería Closeyermmy de la ciudad de Riberalta, primera vez que se esta implementando un manual para poder medir el desempeño de los trabajadores.

11. Metodología de la investigación

11.1 Tipo de Investigación

11.1.1 Descriptiva.

Es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones. Pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, los hechos, los fenómenos etcétera. (Bernal, 2006, pág. 87)

La investigación es de tipo descriptiva por lo que permite nos permitirá describir el nuevo modelo de evaluación para medir el rendimiento laboral de los trabajadores

Para tu proyecto, el tipo de investigación más adecuado podría ser investigación descriptiva. Dado que estás diseñando un sistema de evaluación del desempeño laboral y evaluando su incidencia en los resultados del rendimiento, necesitarás describir y analizar en detalle los procesos y resultados existentes en la carpintería Closeyermmy.

11.2 Tipo de Diseño

11.2.1 Cuasi experimental

Según (Tamayo, 1999). Nos dice que es donde un investigador solo está interesado en describir la situación o caso bajo su estudio.

Es un estudio de recopilación basado en la teoría que se crea mediante la recopilación, análisis y presentación de los datos recopilados.

El diseño de investigación sugerido podría ser cuasi experimental. Este diseño permitirá realizar intervenciones o cambios controlados en el entorno laboral, como la implementación del sistema de evaluación del desempeño, y medir los resultados en términos de rendimiento laboral.

11.3 Enfoque

El enfoque que se ajusta a tu proyecto podría ser mixto. Al combinar elementos cualitativos y cuantitativos, podrás obtener una comprensión más completa de la efectividad del sistema de evaluación del desempeño. Puedes utilizar métodos cuantitativos para medir resultados numéricos y cualitativos para obtener percepciones y opiniones de los empleados.

11.4 Métodos

Para el método de investigación, podrías optar por un enfoque inductivo. Dado que estás diseñando un sistema específico para la carpintería Closeyermmy, comenzar con observaciones específicas y llegar a conclusiones generales sobre la efectividad del sistema puede ser más apropiado.

11.5 Técnicas e instrumentos de investigación

11.5.1 Técnicas

Considerando el enfoque mixto, puedes emplear tanto técnicas cuantitativas como cualitativas. Las técnicas cuantitativas podrían incluir encuestas estructuradas o evaluaciones numéricas del rendimiento, mientras que las técnicas cualitativas podrían implicar entrevistas en profundidad o grupos focales para obtener percepciones más detalladas.

11.5.2 Instrumentos

Encuestas: Diseña cuestionarios para recopilar datos cuantitativos sobre el desempeño laboral y la percepción del sistema de evaluación.

Entrevistas: Realiza entrevistas con empleados clave para obtener información cualitativa sobre su experiencia con el sistema de evaluación y posibles áreas de mejora.

Revisión de registros de desempeño: Examina registros históricos de desempeño para evaluar los resultados antes y después de la implementación del sistema.

Grupos focales: Organiza grupos focales con empleados para discutir en profundidad sus opiniones y percepciones sobre el sistema de evaluación.

Estos instrumentos y técnicas te permitirán recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos para evaluar de manera integral la incidencia del sistema de evaluación del desempeño en la carpintería Closeyermmy. Asegúrate de adaptarlos según las necesidades específicas de tu investigación.

11.6 Poblacion y muestra.

11.6.1 Poblacion.

Para la presente investigacion la poblacion definida serán los 15 trabajadores contando con el dueño de la carpintería Closeyermmy.

La muestra representativa es el 100% de los trabajadores, ya que la carpintería es nueva y solo cuenta con 15 empleados, se aplicara los instrumento a todos, de esta obtendrá la información necesaria para nuestra investigación.

11.7 Tipos de muestreo.

Para el siguiente trabajo de investigación sea determinado un tipo de muestreo aleatorio simple, ya que es un método de selección de una muestra de una población en el que cada elemento

Datos:

n:

N: 15

Z: 95% 1.96

P: 100% $\frac{50}{100} = 0.5$

q: 50% $\frac{50}{100} = 0.5$

e: 4% $\frac{4}{100} = 0.04$

$$n = \frac{N * Z^2 * P * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * q}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: Nivel de confiabilidad

P: Probabilidad a favor

q: Probabilidad encontrar

e: Margen de error

$$n = \frac{N * Z^2 * P * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * q}$$

$$n = \frac{15 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.04^2 * (450 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{15 * 7,35 * 0.25}{0.0016 * (499) + 3,84 * 0.25}$$

$$n = \frac{27.56}{0.0016 * (499) + 3,84 * 0.25}$$

$$n = \frac{27.56}{0.7984 + 0,96}$$

$$n = \frac{27.09}{1.7584}$$

$$n = 15.$$

12. Propuesta central.

12.1 Introducción.

La evaluación del desempeño laboral del personal, consiste en una medición del desempeño logrado en un período de tiempo determinado; sin embargo, este es solo una etapa de un proceso integral de la Gestión del Desempeño, la cual integra, adicionalmente: (a) la definición y comunicación clara de lo que se espera que el empleado logre; (b) el acompañamiento al empleado, por parte de los jefes inmediatos, para asegurar el logro - que deberá evidenciarse en la evaluación; y (c) el reconocer el logro obtenido como mecanismo de motivación para el personal.

El nivel de logro de los objetivos y el de las competencias son los componentes que integran el desempeño del empleado, donde las competencias son causales del logro de resultados, es decir del logro de los objetivos. Conocer el nivel de competencias del servidor en comparación con el nivel requerido en el puesto de trabajo, es clave para identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora existentes, es decir las brechas de competencias, lo que lleva a la generación de planes de mejora en éstas acciones de desarrollo del talento.

El Sistema de Medición del Desempeño laboral, contribuye a lograr los objetivos estratégicos relacionados con su capacidad técnica, valores éticos, profesionalismo y compromiso con el mejoramiento de la gestión.

En este manual se describe el procedimiento que se realizará para la evaluación del desempeño del personal, con el fin de detectar las fortalezas y oportunidades de mejora que este presenta y generar planes que contribuyan a su mejora.

En el documento se presentan los objetivos y alcance del Manual, las políticas, normativa, responsabilidades, metodología y comunicación de resultados.

12.2 Justificación

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo - beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. (Chiavenato, 2007, pág. 242) Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, General Motors desarrolló un sistema para evaluar sus ejecutivos. Sin embargo no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. (Chiavenato, 2007, pág. 242).

La presente propuesta de manual de evaluación de desempeño laboral, busca determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización y a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la Empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la Empresa en su conjunto. A través de este instrumento se busca establecer un sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación. La evaluación de desempeño laboral en ocasiones genera estrés y malestar entre los trabajadores, pero cuando el diseño es el correcto, se transforma en una potente herramienta para alinear a los trabajadores en cómo conseguir los objetivos. Al identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales de cada cargo, se deben seleccionar aquellos aspectos

que son centrales en el que hacer del trabajador y la relación de estas funciones con indicadores de resultados.

12.3 Diseño del manual

REGLAMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL,

Artículo 1

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

El presente manual evaluación del desempeño laboral regula el proceso de todos los trabajadores de la carpintería closseyermy, tiene como propósito fomentar el constante mejoramiento en el desempeño de los trabajadores, se realizará anualmente y su resultado estará vinculado al otorgamiento de ascensos, incentivos, beneficios, capacitaciones, becas, permisos y otros beneficios similares.

Artículo 2

El presente Reglamento se aplicará a todos aquellos puestos administrativos y operativos, indistintamente de su tipo de nombramiento o relación de servicio y en general todos aquellos puestos no establecidos en el Reglamento de Evaluación del Desempeño laboral.

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN Y LAS CONDICIONES DEL PROCESO

Artículo 3

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Artículo 4

Uso de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la carpintería. La

Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la organización.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Artículo 5

Beneficios para el individuo

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la organización más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la organización.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Artículo 6

Beneficios para el jefe

El jefe tiene oportunidad para:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Artículo 7

Beneficios para la organización

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Artículo 7

Proceso de evaluación

1. Preparación

Informar a los empleados sobre el proceso y los criterios de evaluación.

2. Ejecución

Realizar evaluaciones periódicas (por ejemplo, semestrales) utilizando los instrumentos definidos.

3. Retroalimentación

Proporcionar retroalimentación constructiva a cada empleado, destacando fortalezas y áreas de mejora.

4. Planes de mejora

Desarrollar planes individuales para mejorar el desempeño basado en los resultados obtenidos.

Artículo 8

Elementos para Evaluar el Desempeño Laboral en una Carpintería

1. Competencias técnicas

- **Habilidades en el Manejo de Herramientas:** Evaluar la capacidad de los trabajadores para utilizar herramientas manuales y máquinas de carpintería de acuerdo con normas técnicas y de seguridad.

- **Calidad en la Elaboración de Productos:** Verificar que los productos elaborados cumplan con las especificaciones técnicas y estándares de calidad establecidos.

2. Eficiencia Operativa

- Flujo de Trabajo: Analizar el flujo de trabajo para identificar cuellos de botella y áreas de mejora. Esto incluye la organización del espacio y la secuencia de tareas..

- Mantenimiento de Equipos: Realizar un seguimiento del mantenimiento regular de las herramientas y máquinas para asegurar su óptimo funcionamiento.

3. Condiciones de trabajo

- Ergonomía y Seguridad: Evaluar las condiciones ergonómicas del entorno laboral para prevenir lesiones y promover un ambiente seguro.

- Control de Contaminantes: Implementar medidas para monitorear y controlar la presencia de contaminantes en el área de trabajo.

4. Desarrollo Profesional

- Capacitación Continua : Fomentar la formación continua del personal en nuevas tecnologías y técnicas de carpintería, lo que contribuye a mejorar la calidad del trabajo..

- Evaluaciones Periódicas : Realizar evaluaciones regulares del desempeño para identificar fortalezas y áreas de mejora, así como para motivar al personal.

Artículo 9

5. Clima Laboral

- Integración y Compromiso: Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan identificados con la empresa y sus objetivos, lo que puede aumentar su compromiso y satisfacción laboral.

Artículo 10

6. Formulario de Evaluación del Desempeño

- Utilizado por el dueño o supervisores para evaluar el rendimiento de los empleados en función de criterios específicos como la calidad del trabajo, la puntualidad y la capacidad para trabajar en equipo. Este formulario puede incluir una escala de calificación para cada criterio.

Artículo 11

La evaluación será anual y se realizará en el período comprendido entre el 01 y el 30 de noviembre de cada año.

Artículo 12

La evaluación del desempeño de los trabajadores se expresará cualitativa y cuantitativamente, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 1

Valoración cualitativa y cuantitativa.

VALORACIÓN CUALITATIVA	EVALUACIÓN CUANTITATIVA
Muy Bueno	95-100
Bueno	70-94
Regular	50-69
Deficiente	20-49

Nota la tabla representa la valoración que se asignara de acuerdo a las especificaciones.

Artículo 13

Tabla N° 2

Formulario de evaluacion del desempeño laboral

Nombre del entrevistado

--	--	--

Apellido paterno

Apellido Materno

Nombres

Cargo

--

Fecha

--

Valoración, Muy bueno 95-100, Bueno 70-94, Regular 50-69, Deficiente 20-49.

	Muy	Bueno	Regular	Deficiente
DESEMPEÑO	bueno			
	95-100	70-94	50-69	20-49

Responsabilidad.- Grado de compromiso que
asume para el cumplimiento de las metas,
grado de tranquilidad que le genera a su
superior.

Calidad y exactitud en el trabajo.-

Coherencia entre el trabajo solicitado y el

efectivamente realizado. Grado de perfeccionamiento que demuestra en el trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.

Sentido Común.- Grado de cumplimiento de las normas procedimientos y políticas existentes.

Cumplimiento de los procedimientos existentes.- Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores asignadas.

Nota la figura representa la valoración del desempeño que se asignara de acuerdo a las especificaciones.

Tabla N° 3*Formulario de evaluacion del desempeño laboral*

	Muy	Bueno	Regular	Deficiente
FACTOR HUMANO Y ACTITUDES	bueno			
	95-100	70-94	50-69	20-49
Actitud hacia la carpinteria.- Capacidad de defender los intereses de la carpintería y adherirse a sus lineamientos.				
Lealtad para con la carpintería para entender el horario de trabajo ante una necesidad puntual				
Actitud hacia los compañeros.- Colaboracion en el desarrollo de trabajo de integrantes, trabajo en equipo, capacidad de compartir conocimientos y habilidades.				
Presentacion Personal.- Manera de vestirse, prolijidad.				
Predisposion.- Se muestra predispuesto hacia la tarea, manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos, entusiasmo y motivación.				
Puntualidad.- En horario laboral y de reuniones				

Nota : la figura representa la valoración del factor humano y actitudes y se asignara de acuerdo a las especificaciones.

Tabla N° 4*Formulario de evaluacion del desempeño laboral*

	Muy	Bueno	Regular	Deficiente
HABILIDADES	bueno			
	95-100	70-94	50-69	20-49
Iniciativa y creatividad.- ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas.				
Respuesta bajo presion.- Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros, capacidad de tomar desiciones correctas bajo presión.				
Liderazgo y coordinacion.- Capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar los conflicto con los clientes.				
Capacidad de aprendizaje.- Capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.				

Nota: la figura representa la valoración de las habilidades y se asignara de acuerdo a las especificaciones.

CAPITULO 3

Artículo 14

El presente manual de evaluación del desempeño laboral podrá modificarse o actualizarse de acuerdo a las necesidades de la carpintería, o cada 2 años

12.4 Resultados de la aplicación de los instrumentos

1.- ¿Conoce usted que es un manual de evaluación del desempeño laboral?

Figura N° 1

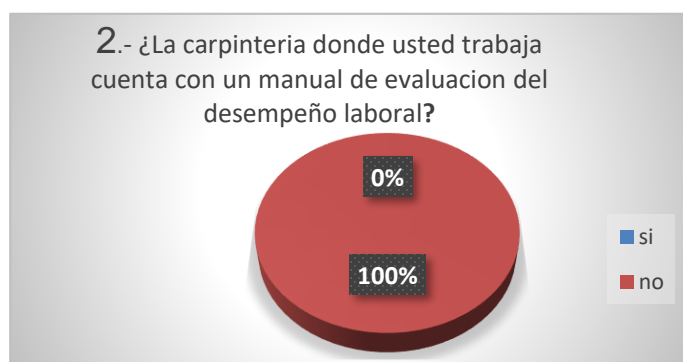
Primera pregunta de encuesta



Nota: Los resultados muestran que el 10,67% no conocen que es un manual de evaluación del desempeño laboral, el 5, 33 tiene conocimiento de un manual de desempeño.

Figura N° 2

Segunda pregunta de encuesta.



Nota: El 100% de los encuestados mencionan que no cuentan con un manual de evaluación del desempeño laboral, lo cual se justifica para la implementación del manual.

Figura N° 3

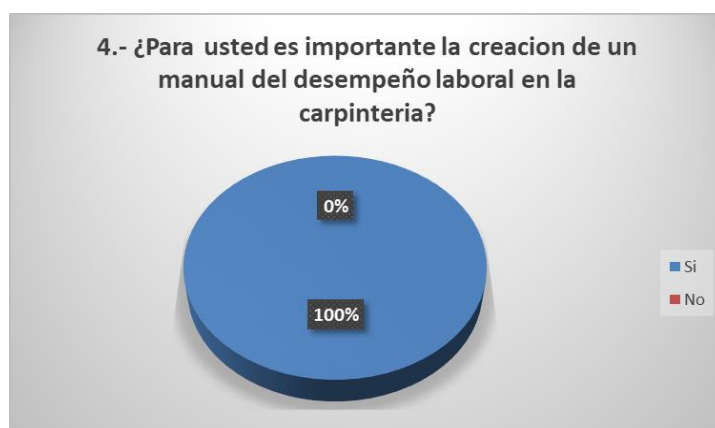
Tercera pregunta de encuesta



Nota: Los datos recabados de los encuestados muestran que el 13, 87 nunca se ha realizado las evaluaciones del desempeño laboral.

Figura N° 4

Cuarta pregunta de encuesta



Nota: El 100% de los trabajadores encuestados mencionan que es importante la implementación de un manual del desempeño en la carpintería.

Figura N 5°

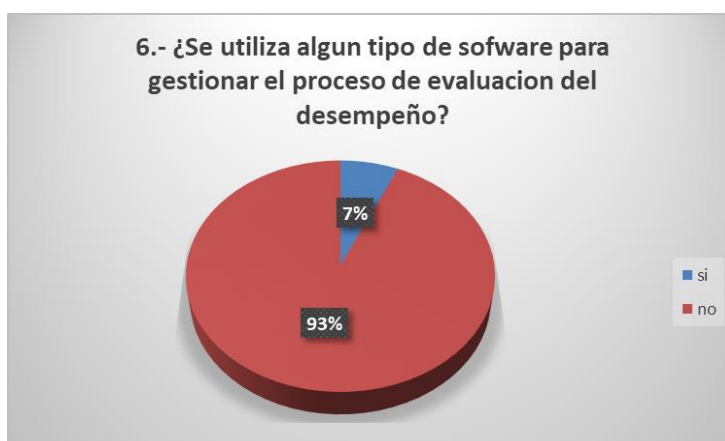
Quinta pregunta de encuesta



Nota: La mayor parte de los encuestados mencionan que los criterios de evaluación no son comunicados a los empleados.

Figura N° 6

Sexta pregunta de encuesta



Nota: Según el 93% de los encuestados que no conocen si se utilizan evaluación de software y el 7% menciona que si utilizan.

Figura N° 7

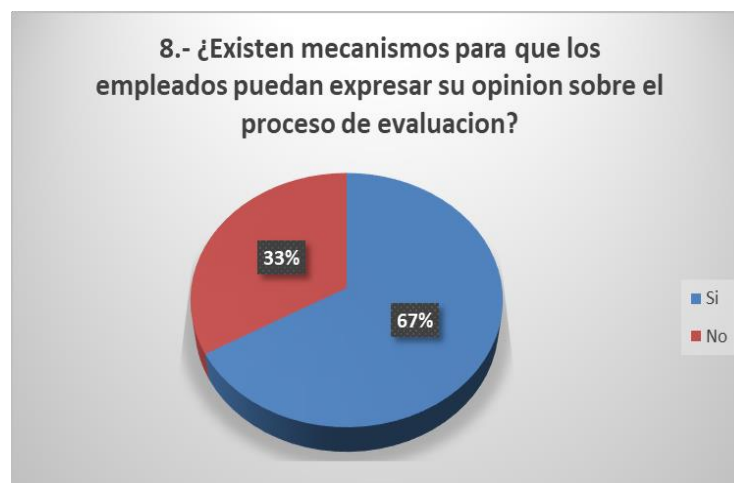
Septima pregunta de encuesta



Nota: Los encuestados mencionan que no se realiza retroalimentación antes de la evaluación.

Figura N° 8

Octava pregunta de encuesta



Nota: De los encuestados el 67% mencionan que existen mecanismos para que los empleados puedan expresar su opinión, y el 33% indica que no hay mecanismos para expresar su opinión.

Figura N° 9

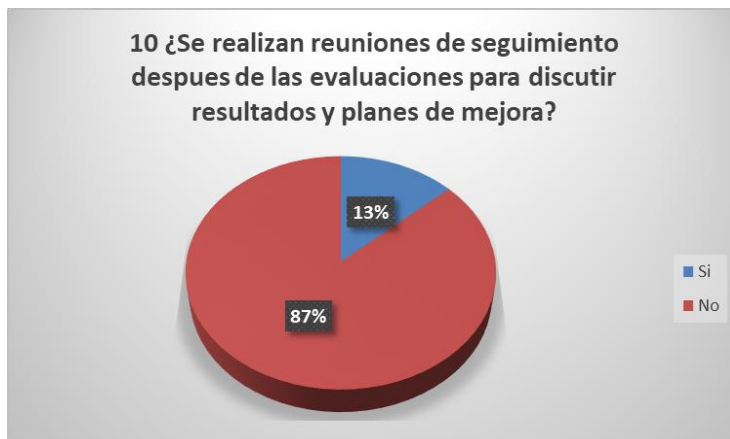
Novena pregunta de encuesta



Nota: El 73% mencionan que la evaluación del desempeño influye en las decisiones sobre el aumento salarial y el 27% menciona que la evaluación no afecta en el tema salarial.

Figura N° 10

Decima pregunta de encuesta



Nota: El 87% de los encuestados mencionan que se realizan reuniones de seguimiento a la evaluación del desempeño laboral y el 13% dice si se hacen seguimiento a la evaluación del desempeño laboral.

13. Presupuesto del proyecto de investigación

El presente proyecto de grado para ser concretado requiere de diferentes herramientas, equipos, materiales e insumos y hasta personal que son indispensables para ejecutar las actividades en cada etapa del proyecto, por lo que adquirir todo esto demanda gastos e inversión que tienen que realizarse, lo que genera un costo determinado del proyecto.

El costo total que demanda la elaboración del proyecto bs 5.943

Son (cinco mil novecientos cuarente y tres bolivianos).

Tabla N° 5

Presupuesto de la investigación

N°	Descripción	Unidad	Cantidad	p/u	Precio total
1	Boligrafo	Unidad	8,00	5,00	40,00
2	Hojas bond	Resma	1,00	45,00	45,00
3	Fotocopia	Unidad	36,00	0,50	18,00
4	Anillado	Unidad	5,00	10,00	50,00
5	Internet	Horas	6,00	5,00	30,00
6	Flash	Unidad	1,00	70,00	70,00
7	Computadora	unidad	1,00	3.000,00	3.000,00
8	Impresora	unidad	1,00	2.000,00	2.000,00
9	Energia	KW	75,00	2,00	150,00
10	Imprevisto		Global		540,00
total					5.943

14. Cronograma

Tabla N° 6

Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDADES	MESES															
		Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
1	Elección del tema de investigación	■	■	■													
2	Elaborar los objetivos			■	■												
3	Elaboración de instrumentos de recolección de datos				■	■	■										
4	Marco teórico					■	■	■									
5	Metodología						■	■	■								
6	Elaboración de propuesta								■	■							
7	Presentación del proyecto primera revisión										■	■					
8	Segunda revisión del proyecto												■	■			
9	Defensa del perfil														■	■	

Nota: El cronograma representa todas las actividades que se desarrollaron en la ejecución del proyecto de investigación.

15. Conclusiones y Recomendaciones

15.1 Conclusiones

A través del diagnóstico del desempeño, el manual ayuda a identificar las necesidades formativas del personal. Esto permite a las organizaciones diseñar programas de capacitación más efectivos que se alineen con las competencias requeridas para cada puesto.

Un buen manual debe facilitar el seguimiento del desarrollo de actividades y el rendimiento a lo largo del tiempo. Modelos que permiten revisiones periódicas son especialmente útiles para mantener el enfoque en los objetivos establecidos y realizar ajustes cuando sea necesario.

Es fundamental el diseño de un manual que incluya secciones bien definidas que aborden aspectos como la metodología de evaluación, los criterios a utilizar, y el procedimiento para la retroalimentación. Un contenido estructurado facilita su comprensión y aplicación por parte de todos los involucrados

Al proponer el manual debe incluir un componente que promueva la capacitación continua y el desarrollo profesional. Esto puede incluir talleres sobre nuevas técnicas, herramientas y normativas que impacten directamente en la calidad del trabajo realizado

15.2 Recomendaciones

El propósito de la evaluación del desempeño es doble: por un lado, brindar comentarios constructivos. Y, por otro, sugerir los siguientes pasos para el desarrollo personal y profesional del empleado.

Las revisiones del desempeño incluyen la evaluación de los logros de una persona, junto con una evaluación basada en los datos de sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora. La retroalimentación no busca “sacarle los colores” a nadie.

La evaluación del desempeño es una herramienta correctiva. Sin embargo, para que produzca el cambio significativo que buscas, debe ir acompañada de medidas complementarias en el establecimiento de los objetivos y el seguimiento del progreso.

Bibliografía

- AlixPrtners. (2019). Gestion de personal. *rentabilidad de restaurantes*.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodologia de la Investigaci3n*. Mexico.
- Business, R. (2021). innovacion. *Restaurant Business*.
- Castro, A. M. (2014). *Proyecto de Inversion*.
- Chiavenato. (1999). *La administracion*.
- Drucker, C. y. (1995,1970). *La Administraciom*.
- Drucker, P. (1909). *Administracion Moderna*.
- FAO. (2018). Estado mundial de pesca y agricultura. *sostenibilidad y el medio ambiente*.
- Fayol, H. (1846). *La administracion* .
- google. (9 de septiembre de 2024). *google mapa*.
- ISRE. (2020). *Sociedad Internacional de Restaurantes* .
- Iturralde, J. I. (2011). *Evaluaci3n de Desempeño laboral*. Ecuador.
- Kotlar, I. C. (2011). *Marketing de Empresas*.
- kotler, P. (2008). *Principles of Marketing*.
- Morton, M. S. (1991). *Information Technology and Organizational Transformation*.
- NRA. (2021). Gestion de restaurante. *gastrochef*.
- Pujol, E. J. (2009). *Proyectos de Inversion*.

Research, J. o. (2018). mantener eficiencia. *Journal of Foodservice Business Research*.

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico.

Sum, M. I. (2015). *Mtivación y Desenpeño Labolar*. Peru.

Tamayo, M. T. (1999). *La Investigación*. Colombia.

varela. (4 dic 2017). factibilidad.

ANEXOS

FOTOGRAFIAS CARPINTERIA CLOSEYERMY



ENCUESTA DEL PROYECTO

Encuesta de Evaluación del Desempeño Laboral en Closeyermmy Instrucciones: Por favor, responde a las siguientes preguntas con base en tu experiencia y percepción en relación con el sistema de evaluación del desempeño laboral en la carpintería Closeyermmy. Tu opinión es crucial para mejorar nuestros procesos.

¿Con qué frecuencia participas en evaluaciones de desempeño en Closeyermmy?

Nunca
Anualmente
Semestralmente
Trimestralmente
Mensualmente

¿Cómo calificarías la claridad de los criterios de evaluación utilizados en el sistema?

Muy claro
Claro
Neutral
Poco claro
Nada claro

En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías la efectividad del sistema para reconocer y recompensar el buen desempeño?

1 (Muy inefectivo)
2
3 (Neutral)
4
5 (Muy efectivo)

¿Crees que el sistema de evaluación del desempeño influye positivamente en tu motivación laboral?

Sí
No
No estoy seguro/a

¿En qué medida sientes que el sistema de evaluación identifica áreas de mejora y desarrollo profesional?

- Muy efectivamente
- Efectivamente
- Neutral
- Poco efectivamente
- Nada efectivamente

¿Te sientes cómodo/a proporcionando retroalimentación durante las evaluaciones de desempeño?

- Muy cómodo/a
- Cómodo/a
- Neutral
- Incómodo/a
- Muy incómodo/a

En tu opinión, ¿el proceso de evaluación del desempeño es justo y equitativo para todos los empleados?

- Muy justo
- Justo
- Neutral
- Injusto
- Muy injusto

¿Cómo calificarías el nivel de apoyo y orientación recibido durante el proceso de evaluación?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Neutral
- Insatisfactorio
- Muy insatisfactorio

¿Crees que el sistema de evaluación del desempeño contribuye al crecimiento profesional en

Closeyermmy?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

¿Qué sugerencias o comentarios adicionales tienes para mejorar el sistema de evaluación del desempeño en Closeyermmy? (Respuesta abierta)