

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

Propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral para el Personal
Del Centro Empresarial. Dependiente del Área de Ciencias Económicas y
Financieras de la UAP

Postulante: Fernanda Hurtado Bravo

Tutor: Mgr. David Franco Pedraza

Cobija – Pando - Bolivia

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado:

A mi Ángel que me protege desde el cielo mi Hijo (+ Matheito), me enseñó a salir adelante sobre todas las cosas.

A mi pequeña familia mis hijas M. Fernanda y Carolina y a mi compañero de vida Lino Suarez, ellos son los que me impulsan a salir adelante tras mis sueños.

A mi madre por su amor incondicional, a quien le debo toda la vida, mi abuela por darme todo el apoyo sin pedir nada cambio.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar mis pasos, por darme valor perseverancia y fuerza para afrontar en los momentos difíciles y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio

A mi madre porque en cada momento busco lo mejor para mí y me hizo una persona con valores y principios para toda la vida, agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos.

Al Mgr. David F. Franco P. por haber aceptado y asumido con responsabilidad el rol de tutor del presente trabajo.

A mi supervisor Ing. Dario Galindo Maholo por su apoyo en la ejecución del trabajo de campo.

A mis amigos y compañeros que mediante el transcurso del periodo se creó buenas amistades y compañerismo.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	2
2.1. Nombre de la Institución	3
2.2. Principal ejecutivo de la institución	3
2.3. Dirección dela Institución (calleo avenida casilla teléfono fax y correo Electrónico).	3
2.4. Nombre del proyecto, programa o actividad	4
2.5. Actividades que realiza la institución	4
2.6. Importancia social dela institución	4
2.7. Nombre profesional a cargo del proyecto, programa o actividad	5
2.8. Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido	5
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	5
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	7
6. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL TRABAJO	8
6.1. Objetivo General	8
6.2. Objetivo Específico	8
7. ALCANCE DEL TRABAJO	9
8. RESULTADOS PREVISTOS	9
9. MARCO CONCEPTUAL	10
9.1. Motivación, y desempeño.	10
9.2. Evaluación de Desempeño	10
9.3. Importancia del Desempeño	10
9.4. Satisfacción	10
9.5. Análisis de los recursos humanos	11
9.6. Actitud.	11
9.7. Componente cognoscitivo de una actitud	11
9.8. Equipos de trabajo	12
9.9. Sistema de Administración de Personal	12
9.10. Talento Humano	12
9.11. Coordinación	13
9.12. Responsabilidad y Autoridad	13
9.13. La evaluación del desempeño del personal	14
9.15. Desarrollo de un programa de evaluación efectivo	14

9.16. ¿Qué son los estándares de desempeño?	15
9.17. Deficiencia de criterio	15
9.18. Contaminación de criterio	15
9.19. Confiabilidad	16
9.20. Los evaluadores dentro de una organización	16
9.21. Evaluación por parte del supervisor o del gerente	16
9.22. Autoevaluación	17
9.23. Evaluación de los subordinados	17
9.24. Evaluación de 360 grados	18
9.25. Subsistema de evaluación del desempeño	18
9.26. Autoridad funcional	19
9.27. Control del comportamiento	19
9.29. Decisión	19
9.30. Efectividad	19
9.31. Eficacia	19
9.32. Evaluación	20
9.33. Flexibilidad	20
9.34. Función	20
9.35. Gestión	20
9.38. Responsabilidad	21
9.39. Seguimiento	21
9.40. Trabajo en equipo	21
9.41. Estructura Organizacional	21
9.42. Evaluación de 360 grados	21
9.43. Subsistema de evaluación del desempeño	22
9.44. Trabajo en equipo	22
10. METODOLOGÍA	25
10.1. Tipo de Estudio	25
10.2. Enfoque de investigación	26
10.3. Método	26
10.4. Población y Muestra	26
10.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación	27
10.5.1. Entrevista	27
10.5.3. Encuesta	27
10.5.4. Observación	27

10.5.5. Documentación	27
11. DIAGNÒSTICO SITUACIONAL	28
12. DESCRIPCION DEL TRABAJO EJECUTADO	33
13. PROCPUESTA CENTRAL	34
13.1. Descripción de los formularios de Evaluación	34
13.2. Hojas De Calificaciones	35
13.2. Manera De Emplear Las Hojas De Evaluación	39
13.3. Instrumentos para la evaluación del desempeño laboral	39
14. EVALUACIÓN Y RESULTADOS	43
14.1. Evaluación	43
14.2. Resultados del trabajo ejecutado.	44
15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	45
16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
16.1. Conclusiones	46
16.2. Recomendaciones	48
17. BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	

Índice de Tabla

Tabla 1	Matriz del proceso de evaluación del desempeño laboral de la Dirección	36
Tabla 2	Cuadro de Resultado y Medición	40
Tabla 3	Cronograma de actividades	41

Índice de Figura

Figura 1	Organigrama Estructural Centro Empresarial	26
Figura 2	Matriz FODA	27
Figura 3	Hoja de evaluación de Desempeño	32
Figura 4	Hoja de evaluación de desempeño	34
Figura 5	Hoja de Valoración de los Factores	37
Figura 6	Hoja de Formulario de valoración	38

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo dirigido, aborda un tema muy sensible, sobre todo el caso de las de carácter público: el desempeño laboral, existe constantemente la atención de las autoridades o responsables, pero también de otros interesados como los públicos que día a día esperan mejores servidores públicos, mejor atención al cliente o adecuada calidad del servicio. El desempeño laboral distingue el ritmo de toda organización, es decir, que tanto avanza, crece, se desarrolla o a veces todo lo contrario.

Para que una institución pueda estar a la vanguardia de la modernidad tiene que aceptar nuevos conceptos de lo que en la actualidad se está realizando, en el mundo, me refiero al Talento Humano. Es decir, se debe dejar de centralizar las decisiones de las autoridades o inmediato superior; debiéndose delegar funciones de acuerdo a sus capacidades y destrezas del personal, dotándolo de autonomía y que de esta manera produzca más a favor de la institución para la que trabaja.

Es así que el presente trabajo surge de acuerdo a una necesidad de contar con una herramienta, mediante un modelo de evaluación de desempeño, para el Centro de Investigación Empresarial del Área Ciencias Económicas y Financieras, el cual está enfocada al planteamiento de formulario de evaluación que permita valorar el nivel de desempeño de los trabajadores en la institución. Asimismo se pretende mejorar y apoyar en la realización de las actividades, como una herramienta fundamental para el desarrollo de los recursos humanos en el área estudiado.

Según el análisis previo de la presente investigación, se identifica la ausencia de un método de evaluación de desempeño de su personal, del Centro Empresarial. El cual aplicando técnicas de observación se pueden plantear objetivos claros que permitan ser desarrollados a través de una investigación, notando así la pertinencia de su aplicación, identificando el tipo de métodos específicos a desarrollar.

La finalidad del presente trabajo abarca en la elaboración de un Método de evaluación de Desempeño, que permita incrementar el nivel de desempeño de los funcionarios del Centro Empresarial y coadyuvar en el trabajo en conjunto dentro de la institución.

El proceso de aplicación práctica permitió desarrollar aptitudes profesionales y laborales en un periodo de tiempo establecido, notando así un fortalecimiento profesional que pueda ser generador de soluciones y alternativas adecuadas.

Dentro de los resultados previstos se aplicó el tipo de investigación descriptivo, tomando en cuenta los datos existentes por parte del Centro Empresarial, la información recopilada por parte de los clientes potenciales (estudiantes y docentes), analizando así parámetros de comportamiento y preferencias dentro de cada sección que forman partes del Centro Empresarial.

Para ello es necesario elaborar diferentes hojas de formularios de evaluación de desempeño, para obtener un instrumento que pueda aplicarse al personal y obtener el resultado final del nivel de desempeño eficiente y eficaz de cada uno de ellos.

2. ANTECEDENTES

La Universidad Amazónica de Pando, fue creada mediante Decreto Supremo N° 20511 del 21 de septiembre de 1984 y sancionada mediante Ley de la Nación N° 653 de 18 de Octubre de 1984. (Según Gaceta Oficial de la UAP)

El Estatuto Orgánico de la UAP fue aprobado en la VI Conferencia Nacional de Universidades en Octubre de 1997 y por el Congreso Nacional de Universidades el mes de mayo de 1999, ambos eventos realizados en la ciudad de Trinidad – Beni.

El Área de Ciencias Económicas y Financieras tiene como misión formar profesionales, Idóneos, Competitivos, emprendedores y con excelencia Académica: capaces de responder a las transformaciones económicas, sociales e institucionales, mediante innovaciones tecnológicas e investigación con la finalidad de crear, organizar controlar y dirigir brindar servicios a empresas privadas, instituciones públicas ONG y fundaciones a nivel Nacional e

Internacional. Siendo que el Centro empresarial está en función a la Necesidad de poder Informar, difundir y coadyuvar en la información a los estudiantes de la Universidad Amazónica de Pando.

De tal forma el Centro empresarial está en función a la Necesidad de poder Informar, difundir y coadyuvar en la información a los estudiantes de la Universidad Amazónica de Pando.

2.1. Nombre de la Institución

Este Trabajo dirigido se realizo en el Centro Empresarial, Área Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando en la Ciudad de Cobija.

2.2. Principal ejecutivo de la institución

Ing. Ludwig Arciénega Baptista, Rector

Lic. Jose Luis Segovia Alencar, Vicerrector

Mgr. David Ferdinando Franco Pedraza, Director Áreas Ciencias Económicas y Financieras

Ing. Com. José Darío Galindo Maholo, Responsable del Centro Empresarial

2.3. Dirección de la Institución (calleo avenida casilla teléfono fax y correo Electrónico).

La Universidad Amazónica de Pando de la ciudad de Cobija del Departamento de Pando, Con la siguiente dirección, teléfono y correo:

Se encuentra ubicada.

) Avenida en la Avenida las Palmas

) Teléfono: Telf. / Fax (591)3-842-2411

) Página Web: [http:// www.uap.edu.bo](http://www.uap.edu.bo)

2.4. Nombre del proyecto, programa o actividad

Propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño para el Personal del Centro Empresarial, Área Ciencias Económica y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

2.5. Actividades que realiza la institución

El Centro Empresarial realiza las siguientes actividades en beneficio a los Estudiantes del Área Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando:

- Capacitaciones/ Talleres
- Difusión de información Académica
- Socialización con los Estudiantes
- Impresión y Anillado
- Interacción Social con los estudiantes y organizaciones en los diferentes barrios de la Ciudad.
- Defensas de modalidades de los postulantes de las diferentes Carreras de A.C.E.F.

2.6. Importancia social de la institución

Esta institución juega un papel muy importante ante la comunidad Universitaria (Estudiantes, Docentes y Administrativos), como a personas particulares, realizando diferentes trabajos de acuerdo a las necesidades.

El Centro Empresarial esta conformados con un equipo multidisciplinario de profesionales, esto hace que se trabaje de la mejor manera, dentro de la institución, buscando siempre que la atención sea eficaz a todos los usuarios que requieran de los diferentes servicios que brinda esta entidad.

Es por ello que se ha analizado que es muy importante contar con una herramienta donde se pueda desarrollar la evaluación de desempeño laboral, con el propósito de seguir mejorando el funcionamiento de todos los involucrados.

2.7. Nombre profesional a cargo del proyecto, programa o actividad

Ing. Co. José Darío Galindo Maholo Responsable del Centro Empresarial

2.8. Tiempo estimado de duración del trabajo dirigido

La duración en la elaboración del trabajo dirigido desde el inicio hasta la culminación el tiempo es 6 meses según Reglamento de Modalidad de Graduación.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el sector público existe una necesidad urgente de mejorar el desempeño laboral del personal administrativo nombrado, toda vez, que se debe salvar las indirectas de la actual cultura administrativa. Se debe contar con líderes en Recursos Humanos, debiéndose mejorar la eficiencia y organización productiva, que tiene que incidir en el reclutamiento del talento humano, que va constituir un elemento de motivación y desarrollo de habilidades y destrezas.

El desempeño se define como la acción o comportamiento que se observa en los trabajadores sobresalientes para lograr cumplir con los objetivos de una organización. En ese sentido, el desempeño laboral es una fortaleza de una organización.

Se observa, que el desempeño laboral, de los trabajadores nombrados no es eficiente, toda vez, que como ya obtuvieron la estabilidad laboral, no se preocupan en aprender nuevos conocimientos y siguen aplicando un método antiguo y se niegan aprender nuevos conocimientos para mejorar su desempeño laboral, a través, de capacitaciones constantes.

El objeto de estudio para el trabajo de investigación sobre una Propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral, para el Centro Empresarial dependiente del Área de Ciencias Económica y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, institución pública que cuenta con diversos servicios dirigidos a los estudiantes y sociedad en común.

El cual se ha evidenciado por medio de observación que el problema se origina por la ausencia de un método de evaluación de desempeño de su personal, del Centro Empresarial. Esta situación es apreciada por los estudiantes internos, existe insatisfacción con los servicios brindados por el mencionado Centro Empresarial, llegando inclusive a optar por no participar en los dichos servicios.

Es considerado una causa los cambios constantes de los directivos durante los 7 años de funcionamiento del Instituto de Investigación del Centro Empresarial, lo que genera que no se ejecute las evaluaciones al personal, las sensibilidades sociales interna que existe entre los funcionarios, conllevan a pasar por altos estas evaluaciones para el personal.

Estos factores traen como efecto molestias por partes de los colaboradores al conocer que les realizaran evaluaciones de sus desempeños en el cargo, deficiencia en el rendimiento laboral, incumplimientos de tareas, tomas de decisiones inoportunas y retrasos en los logros de objetivos.

El Centro Empresarial del Área Ciencias Económicas y Financieras se ha catalogado como una Instituto de Investigación que apoya y brinda Información relevante para mejorar la contribución a los estudiantes realizando capacitaciones periódicas de acuerdo al calendario académicos, talleres de innovación, socialización de los servicios que presta el Centro Empresarial para lograr el cumplimiento de los fines del Instituto de Investigación y contribuir al desarrollo del estudiantes y preparar lo para la etapa profesional en la función pública, es necesario contar con un personal capaz de realizar sus actividades y funciones eficiente, responsable, motivado, con conocimiento y habilidades eficaz para lograr los objetivos.

Se debe tomar en cuenta que en muchos de los casos, los conocimientos, motivación y habilidades del personal, no coinciden con las necesidades del centro empresarial y es ahí donde surge la necesidad de realizar la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores del Instituto de Investigación. Para ello, el presente estudio trata de propuesta de un método de Evaluación de Desempeño laboral para el personal del Centro Empresarial, del Área de Ciencias Económica y Financieras de la Universidad Amazónica, para exista una mejora continua del trabajador y de una manera, eficiente y efectivo.

Mediante el incumplimiento de lo expuesto es considerado una problemática la ausencia de un método de evaluación para el personal en el Centro Empresarial, lo cual generará efectos negativos como las ineficiencias de sus desempeños, por lo que es importante realizar dicha propuesta para la mejora continua.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué método podría ser el adecuado para mejorar el Desempeño laboral del Personal del Centro Empresarial, del Área ciencias Económicas y Financieras?

5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La importancia del trabajo dirigido, está determinada por aportes que se realicen para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral del Centro Empresarial, debiendo crear antecedentes que estimulen a los que forman partes de esta institución.

Como estudiante que está finalizando la etapa de estudio, la realización de este trabajo me permitió involucrarme en el tema, así como también he podido ampliar mi conocimiento y habilidades, que en un futuro se verá reflejado en el campo laboral.

El Personal del Centro Empresarial juega un papel fundamental en las capacitaciones del estamento estudiantil y los servicios que brinda a la comunidad estudiantil, asimismo se ha comentado la importancia de que se debe buscar mejorar sus competencias, habilidades y/o capacidades a través de las atención que brinda en el desarrollo de las actividades que realizan dentro del objeto de estudio.

Para cumplir de manera óptima y oportuna con todos los servicios que presta el Centro Empresarial, es necesario contar con evaluaciones de desempeño en los trabajadores más constantes, lo cual serán trabajadores idóneos y bien preparados, con conocimientos específicos y habilidades en cada área, para ello es necesario evaluar a los colaboradores de manera que aporte al logro de los objetivos de la institución y atienda a las demandas de los estudiantes.

La propuesta de un método de evaluación del desempeño para el personal del Centro

Empresarial, del Área de Ciencias Económica y Financieras de la Universidad Amazónica, aportará de tal forma que mejore las condiciones de desempeños en los trabajadores; viéndose con aptitud que le permitirá mejorar su desempeño y quienes lograran observar son los que justamente requieren de una atención con calidad y calidez.

Reflejar conocimientos y actitudes es necesario para enfrentar los nuevos desafíos, el desempeño, la productividad en el servicio a la vez que va generando en ellos la satisfacción en su trabajo con la consecuente lealtad en las funciones y responsabilidad que conlleva el Centro Empresarial. Sin duda alguna, el aporte del documento es de valor técnico y contribuirá con esta propuesta de mejoras continuas de un problema administrativo y de todo el entorno.

Esta propuesta beneficiará de manera directa a los Funcionarios del Centro Empresarial y a los estudiantes de la Universidad Amazónica de Pando, brindando un mejor desempeño y función laboral, satisfacción para los estudiantes y mayor nivel de desempeño.

De tal forma es importante que sea reconocido las horas extras y nocturnas que se trabaja fuera del horario de trabajo para poder cumplir las expectativas de los servicios prestados en la unidad del Centro Empresarial.

6. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL TRABAJO

6.1. Objetivo General

Elaborar la Propuesta de un Método de Evaluación de desempeño para el Personal del Centro Empresarial del Área Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, que permita optimizar el desempeño de los colaboradores.

6.2. Objetivo Específico

-)] Elaborar un diagnóstico situacional en el Centro Empresarial.
-)] Definir los Procedimientos de evaluación de desempeño para el personal del Centro Empresarial.

-)] Presentar un modelo de Evaluación de desempeño para el Personal del Centro empresarial.

7. ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance del trabajo de investigación abarca una propuesta de un Modelo de Evaluación de desempeño laboral presentado mediante formularios, el cual va ser aplicado a todo el personal del Centro Empresarial del Área Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, el cual permitirá conocer el avances de cambios en el desarrollo de sus funciones y mejorar el rendimientos académico y personal de cada trabajador.

Como también podrá ser un aporte para otros dependientes de esta Superior Casa de Estudios, ya que no existe este tipo de herramientas donde se pueda medir el rendimiento de los trabajadores administrativos.

8. RESULTADOS PREVISTOS

Al culminar este trabajo dirigido se debe contar con modelo de evaluación de desempeño pertinente para determinar el nivel de desempeño de los trabajadores del Centro de investigación Empresarial dependiente del Área Ciencias Económicas y Financieras, para ello tenemos que considerar los siguientes pasos:

-)] Brindar un modelo que determine la Evaluación de desempeño del personal
-)] Lograr un mayor compromiso de las actividades que cada funcionario desempeña, brindando mayor información a los que requieren los diferentes servicios.
-)] Control de las actividades que van a permitir un ajuste, al sistema de trabajo que incluye en la Unidad del centro empresarial de investigación.
-)] Establecimientos de metas y logros individuales demostrando la eficiencia productiva y trabajo de la fuerza en equipo, provocando mayor demandas de servicios.

9. MARCO CONCEPTUAL

9.1. Motivación, y desempeño.

Castillo, R. (2012) define la motivación como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determina la persona está motivada y se llega a observar que tal definición puede resultar incompleta, porque la persona puede estar motivada por sus necesidades y el consecuente esfuerzo para satisfacerlas, no tienen nada que ver con las necesidades de la organización.

9.2. Evaluación de Desempeño

Es un Procedimiento estructural y sistemático para medir, Evaluar e influir sobre los atributos, comportamiento y resultados con el trabajo. (Chiavenato, I. 2007)

9.3. Importancia del Desempeño

Permite Implementar nuevas políticas de composiciones mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones descenso 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 existe problema. (Chiavenato, I. 20017)

9.4. Satisfacción

La satisfacción, por lo tanto, puede ser la acción o razón con que se responde a una queja o razón contraria. Por ejemplo: Con esta entrega, hemos cumplido con la satisfacción a obsequiarle una camiseta para satisfacer sus requerimientos, La empresa invierte millones de dólares al año en la satisfacción de las necesidades de sus clientes No hay satisfacción que valga para hacer olvidar este mal momento. (Chiavenato, I. 2007)

9.5. Análisis de los recursos humanos

Verificación suficientes, cuantitativamente y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización. Básicamente analiza la fuerza laboral, por ejemplo, el funcionamiento organizacional asume que las personas poseen habilidades, los conocimientos y las actitudes deseadas por la organización.

Para su análisis, puede examinarse bajo los siguientes datos: números de empleados en la clasificación de cargos, edad del trabajador, nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado, actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa y la descripción del cargo. Según (Bernal, C. 2008)

9.6. Actitud.

Rodríguez, V. (2007), define las actitudes como los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea. Las actitudes dependen de la satisfacción laboral; el término satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adoptan con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a éste.

Cuando se habla de actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se habla de satisfacción laboral. Las actitudes son afirmaciones de valor (favorables o desfavorables), relativas a objetos, personas o acontecimientos. Las actitudes impulsan, orientan y condicionan la conducta, contribuyendo a la formación de los rasgos de la personalidad.

9.7. Componente cognoscitivo de una actitud

Para que exista una actitud, es necesario que exista también una representación cognoscitiva del objeto. Está formada por las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que se tiene sobre el mismo. Los objetos no conocidos sobre los que no se posee información o pueden generar actitudes. Según (Bernal, C. 2008)

9.8. Equipos de trabajo

Según Bernal, C. (2008), usted no puede armar un equipo ganador una organización de éxito sin conocer su visión, propósito, cultura, historia, etc. Si no sabe a dónde está tratando de ir el equipo y porqué está tratando de ir allí, usted no podrá llevar al equipo a Su máximo potencial. Usted tendrá que empezar donde el equipo realmente está. Solo entonces podrá llevarlo a donde sea.

La importancia de los trabajos en equipo radica en que los equipos proveen múltiples perspectivas sobre cómo satisfacer una necesidad o alcanzar una meta y a que intentan diversas alternativas para cada situación. Los recursos del individuo para hacer frente a un problema rara vez son tan amplios y eficaces como los de un grupo. Los equipos mantienen la responsabilidad por alcanzarlas metas en los líderes. Las personas que trabajan solas pueden cambiar las metas sin mayor responsabilidad

9.9. Sistema de Administración de Personal

(LaLeyNro.1178)Art. 1Finalidad de las Normas Básicas.

Las presentes normas básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado, La Ley Nro.1178 de Administración y Controles Gubernamentales, la Ley Nro.2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos Reglamentarios correspondiente.

9.10. Talento Humano

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (Merino, 2013)

9.11. Coordinación

Los administradores deben armonizar los procedimientos y las actividades realizadas por la empresa, lo que significa que todas las actividades de cada unidad organizativa se deben complementar y enriquecer el trabajo de otro.

La administración debe unificar y armonizar todos los esfuerzos y las actividades con el fin de que vayan dirigidas al logro común de los objetivos generales de la empresa y se traduzcan en la rentabilidad y eficiencia de la misma.

Una manera de ejecutar esta función es lograr que todas y cada una de las actividades de los diferentes departamentos, se complementen y enriquezcan el trabajo de los otros. Logrando de esta manera enlazar el trabajo particular en busca de logros generales en pro y beneficio de la empresa. (Chiavenato, 2004)

9.12. Responsabilidad y Autoridad

Enseña que la autoridad es el derecho de tomar una decisión. La autoridad es el adhesivo que une a la parte vertical con la horizontal. Por lo general, pero no siempre, las personas que están en niveles más altos tienen la autoridad para tomar decisiones e indicar a las personas de niveles más bajos lo que deben hacer. La autoridad implica tanto responsabilidad como rendición de cuentas. Es decir, al ejercitar la autoridad, los empleados aceptan la responsabilidad de actuar y están dispuestos a rendir cuentas por el éxito o el fracaso.

La responsabilidad es la obligación que tiene el empleado de desempeñar la tarea que le asignan. Los empleados asumen esta obligación cuando aceptan la asignación de una tarea. Cuando el administrador deposita responsabilidad en un empleado, también debe conferirle la autoridad suficiente para que desempeñe su trabajo. Con frecuencia, un gerente no puede conceder a una persona autoridad suficiente para que desempeñe su trabajo. En tal caso, el subordinado debe utilizar su influencia informal, en lugar de depender de la autoridad formal. Cuando un administrador delega autoridad y

responsabilidad en un empleado, esta persona está obligada a lograr los resultados deseados. La rendición de cuentas representa la expectativa que tiene el gerente que el empleado acepte el crédito o la culpa por su trabajo.

Ningún administrador puede verificar todo lo que haga un empleado. Por tanto, los administradores suelen establecer lineamientos y normas de desempeño que regulan el cumplimiento de las responsabilidades.

(Chiavenato, 2004)

9.13. La evaluación del desempeño del personal

La administración de las personas, se denominaba antiguamente como la administración de los recursos humanos, pero hoy en día es denominada como la gestión de los talentos humanos, esto es un paso adelante de la valoración de lo tangible a lo intangible (Chiavenato, 2009).

9.14. Ventajas de la evaluación de desempeño

Según Werther (1996), entre las ventajas de la evaluación del desempeño, encontramos la retroalimentación en el gerente y el especialista de personal, a través del cual, se realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

9.15. Desarrollo de un programa de evaluación efectivo

Según Snell (2012), por general el departamento de recursos humanos tiene la principal responsabilidad de supervisar y coordinar el programa de evaluación de la empresa. Sin embargo, los gerentes de los departamentos operativos también deben participar de forma activa, en especial para ayudar a establecer los objetivos para el programa. Además, si los empleados tienen la oportunidad de participar en los desarrollo del programa de evaluación del desempeño, hay más probabilidades de que acepten y estén satisfechos con el. Sus preocupaciones acerca de la justicia y precisión para determinar aumentos, promociones y cuestiones relacionadas tienden a disminuir un poco cuando han participado en la etapa de planeación y han ayudado a desarrollar los estándares de desempeño. También ayudan a asegurar que la evaluación tiene en cuenta todas las tareas que deben realizarse en una

organización, especialmente cuando se producen cambios importantes en la empresa y sus puestos de trabajo están involucrados.

9.16. ¿Qué son los estándares de desempeño?

Según Snell (2012), Antes de realizar cualquier evaluación se debe definir con claridad los estándares con los que se evaluará el desempeño y comunicarlos a los empleados. Como se expuso en el capítulo 4 estos estándares deben basarse en los requerimientos relacionados con el puesto los cuales derivan del análisis del puesto y se reflejan en la descripción y en las especificaciones del puesto del empleado. Cuando los estándares de desempeño se establecen de manera apropiada, ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos del puesto que transmiten a los empleados niveles de desempeño aceptables y no aceptables.

9.17. Deficiencia de criterio

Según Snell (2012), Una segunda consideración al establecer los estándares de desempeño es el grado al cual estos captan todo el rango de responsabilidades de un empleado. Cuando los estándares de desempeño se enfocan en un solo criterio (como ingresos por venta) y excluyen otras dimensiones importantes pero menos cuantificables del desempeño (como el servicio al cliente), entonces se dice que el sistema de evaluación tiene una deficiencia de criterio.

9.18. Contaminación de criterio

Según Snell (2012), Así como los criterios del desempeño pueden ser deficientes, también pueden estar contaminados. Hay factores fuera de control que puede influir en su desempeño por ejemplo, al comparar el desempeño de los trabajadores de producción, la comparación no debería contaminarse con el hecho de que algunos cuentan con máquinas más resientes que otros. Una comparación del desempeño de los agentes viajeros. No se deben contaminar con el hecho de que los territorios tienen diferentes potenciales de ventas.

9.19. Confiabilidad

Según Snell (2012), La confiabilidad se refiere a la estabilidad o consistencia de un estándar o al grado al cual las personas tienden a mantener un cierto nivel de desempeño con el tiempo. En las evaluaciones la confiabilidad puede medirse correlacionando dos conjuntos de evaluación hechas por un solo evaluador o por dos evaluadores diferentes. Por ejemplo, dos gerentes pueden evaluar a la misma persona y estimar su idoneidad para una promoción. Sus evaluaciones se pueden comparar para determinar la confiabilidad.

9.20. Los evaluadores dentro de una organización

De acuerdo con Dessler (2012), menciona que así como existen números estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos de hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. En IBM, los empleados con alto potencial son evaluados de manera habitual por una muestra representativa interfuncional de la empresa (no solo por sus jefes inmediatos). Los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas, miembros del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores. Y cada uno puede ser más o menos para los propósitos administrativos y de desarrollo que se analizaron con anterioridad. Empresas como Sigma, Morgan Stanley y Disney han empleado un enfoque de evaluadores múltiples (o evaluación de 360 grados) para evaluar el desempeño de sus empleados. Se hablara más acerca de la evaluación de 360 grados al final de esta sección.

9.21. Evaluación por parte del supervisor o del gerente

De acuerdo con Dessler (2012), La evaluación por parte del supervisor o del gerente, ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. En la mayoría de los casos los supervisores se encuentran en la mejor posición para realizar esta función, aunque no siempre les es posible hacerlo. A menudo, los gerentes se quejan de no tener el tiempo para observar por completo como se desempeñan los empleados, por lo que deben depender de los informes de desempeño para evaluarlos. Estos gerentes deben confiar en

los registros de rendimiento para la evaluar el desempeño de un empleado. Si no hay medidas confiables y validas disponibles, la evaluación puede ser inexacta. (Recuerde el análisis interior sobre deficiencias y contaminación de criterios.) Además, una investigación ha mostrado que las calificaciones que los gerentes dan a los empleados que han conocido por menos de un año son menos confiables, lo que puede ser un inconveniente cuando una organización una las evaluaciones enfocadas de desempeño.

9.22. Autoevaluación

De acuerdo con Dessler (2012), Alagunas veces se pide a los empleados que se evalúen con un formato de autoevaluación. La autoevaluación es beneficiosa cuando los gerentes buscan incrementar la participación del empleado en el proceso de revisión. Un sistema de autoevaluación requiere que el empleado llene el formato de evaluación antes de la entrevista de desempeño como mínimo, esto hace que el empleado piense en su fortaleza y debilidades y pueda llevar a que analice las barreras que le impiden desempeñarse con más efectividad. Durante la entrevista de desempeño el gerente y el empleado analizan el desempeño del puesto y llegan a un acuerdo acerca de la evaluación final. Este enfoque también funciona bien si el gerente y el empleado establecen en conjunto los objetivos del desempeño o planes de desarrollo futuros del empleado.

9.23. Evaluación de los subordinados

De acuerdo con Dessler (2012), La evaluación de los subordinados la han utilizado tanto las organizaciones grandes como las pequeñas para dar a los gerentes retroalimentaciones de como los ven los subordinados. Los subordinados se encuentran en buena posición para evaluar a sus gerentes debido a que están en contacto frecuente con ellos y ocupan una posición desde la que observan muchas conductas relacionadas con el desempeño que se juzgan más apropiadas para la evaluación de los subordinados incluyen el liderazgo, la comunicación oral, la delegación de autoridades la coordinación de los esfuerzos de equipo y el interés de los subordinados. Sin embargo, las dimensiones relacionadas con las tareas específicas del puesto de los gerentes, como la planeación y la organización, el presupuesto, la

creatividad y la capacidad analítica por lo general no se ven como apropiadas para ser evaluadas por los subordinados.

9.24. Evaluación de 360 grados

Según Desler (2001), Muchas empresas han aplicado la idea de la retro alimentación ascendente a lo que llaman una retro alimentación de 360 grados; en este caso la información del desempeño es recabado “todo alrededor” de un empleado, de sus supervisores, subordinados, compañeros y clientes internos o externos. Según un estudio reciente, 29% de los empleadores que contestaron ya usan la retroalimentación de 360° (también llamada “evaluación de muchas fuentes”) y otro 11% tenía planes para instituirlos en breve por lo general la retroalimentación se usa para la capacitación y el desarrollo, y no para los aumentos salariales.

9.25. Subsistema de evaluación del desempeño

Según Desler (2001), La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto, durante un periodo determinado.

Sus objetivos son:

- Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.
- Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforma al artículo 39 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público.

9.26. Autoridad funcional

Según Ministerio de Hacienda (2003), Es la facultad de una unidad para normar y realizar el seguimiento de las actividades, dentro su ámbito de competencia, sobre otras áreas o unidades organizacionales que no están bajo su dependencia directa.

9.27. Control del comportamiento

Según Daf (2011), Es la observación por parte del gerente de las acciones de los empleados para ver si la persona sigue los procedimientos deseados y desempeña las tareas según se lo indicaron.

9.28. Control del resultado

Según Daf (2011), Enfoque de administración sobre monitorear y recompensar los resultados, más que en la forma en que se obtienen.

9.29. Decisión

Según Alles (2008), Es la capacidad para prever, en todo momento, los problemas potenciales, evaluar alternativas de acción, tomando decisiones consistentes, viables y ponderadas. Es la habilidad para asumir plenamente las consecuencias de sus decisiones.

9.30. Efectividad

Según Daf (2011) Grado al cual una organización alcanza sus metas.

9.31. Eficacia

Según Fincowsky (1998), Capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.

9.32. Evaluación

Según Garcia (2002) Proceso continuo y sistemático para obtener información, formular juicios y tomar decisiones.

9.33. Flexibilidad

Según Alles (2008), Es la capacidad para adaptarse espontáneamente a situaciones nuevas, trabajando con un nivel altamente efectivo frente a situaciones variables.

9.34. Función

Fincowsky (1998), Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización, de cuyo ejercicio es responsable un órgano, departamento administrativo o persona.

9.35. Gestión

Según la Organización Internacional de Estandarización (2015), Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

9.36. Liderazgo

Según Alles (2008), Es la capacidad para promover la eficacia del equipo, delegar responsabilidades y supervisarlas. Es una habilidad para transmitir al equipo los valores y visión.

9.37. Relaciones de Trabajo

Según Agrupación Editorial S.A., (1995), Conjunto de vínculos jurídicos, administrativos y de trabajo entre un asalariado y la empresa.

9.38. Responsabilidad

Según Agrupación Editorial S.A., (1995), Que responde y rinde cuentas de sus actos o de los de los otros.

9.39. Seguimiento

Según Fincowsky (1998), Supervisión, vigilancia y/o control de un proceso, una función o un proyecto, con el propósito de garantizar su comportamiento dentro de cierto rango, acorde con los intereses de la organización.

9.40. Trabajo en equipo

Según Alles (2008), Es la capacidad para dar prioridad al éxito frente al éxito personal. El trabajo en equipo incluye una visión aparte de sus jefes, pares y colaboradores; a sus clientes y proveedores internos como socios. Además el trabajo en equipo es la habilidad para promover la colaboración y ayuda mutua, dar ánimo y motivar a los demás.

9.41. Estructura Organizacional

Desde este punto de vista, el diseño de la estructura organizacional debe reflejar todos los aspectos anteriormente mencionados; es decir, un sistema de relaciones internas organizadas en jerarquías y departamentos definidos sobre la base de los elementos y principios básicos de la organización. En la práctica esto significa dotar a la organización de un soporte para gestión del negocio (Álvarez 2002, p.80).

9.42. Evaluación de 360 grados

Según Desler (2001), Muchas empresas han aplicado la idea de la retro alimentación ascendente a lo que llaman una retro alimentación de 360 grados; en este caso la información del desempeño es recabado “todo alrededor” de un empleado, de sus supervisores, subordinados, compañeros y clientes internos o externos. Según un estudio reciente, 29% de los empleadores que contestaron ya usan la retroalimentación de 360° (también llamada “evaluación de muchas fuentes”) y otro 11% tenía planes para instituir las

en breve por lo general la retroalimentación se usa para la capacitación y el desarrollo, y no para los aumentos salariales.

Casi todos los sistemas de retro alimentación de 360grados tienen varias características en común. Las partes adecuadas- por ejemplo, compañeros, supervisores, subordinados y clientes-contestan los cuestionarios de la encuesta relativa a un individuo. Estos cuestionarios adoptan muchas formas, pero con frecuencia incluyen elementos sobre las habilidades del supervisor, como “contesta las llamadas telefónicas a la brevedad” “sabes escuchar”

9.43. Subsistema de evaluación del desempeño

Según Desler (2001), La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto, durante un periodo determinado.

Sus objetivos son:

- Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.
- Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.
- Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.
- Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.
- Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforma al artículo 39 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público.

9.44. Trabajo en equipo

Según Alles (2008), Es la capacidad para dar prioridad al éxito frente al éxito personal. El trabajo en equipo incluye una visión aparte de sus jefes, pares y colaboradores; a sus clientes y

proveedores internos como socios. Además el trabajo en equipo es la habilidad para promover la colaboración y ayuda mutua, dar ánimo y motivar a los demás.

9.25. Método de evaluación de desempeño 360

Esta consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observable en el desarrollo diario de la práctica profesional, es el sistema más amplio para valorar el desempeño ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencia, no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto interno como externo (Alles M., 2006, pag. 94).

9.26. La evaluación de desempeño 360

La evaluación de desempeño de 360 es uno de los métodos más completo, desarrollado hasta el momento para la medición del desempeño de las personas, este modelo vincula la participación de agente internos y externos con los cuales interactúan un colaborador en el desempeño de las actividades diarias. Entre los agentes internos se encuentran los jefes, compañeros y subalternos, en los agentes externos se puede considerar a los clientes y proveedores. El éxito a este método evaluativo se centro en el proceso de retroalimentación, el cual integra los concepto emitidos desde varios ángulo, lo que le aporta un mayor grado de fidelidad de igual manera reúne un grupo de recomendaciones alternativa para superar las debilidades encontradas y explorar habilidades que sean hallados en el evaluado (Diego Fernando Casalla Torres, 2016 pág. 14)

9.27. 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”

9.28. Evaluación de Desempeño por Competencias

(Julia Irene Iturralde Torres 2011, pag. 21) 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. 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.

9.29. 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. (Julia Irene Iturralde Torres 2011, pag. 22)

10. METODOLOGÍA

La metodología de la investigación, para la realización del trabajo de campo en el Centro Empresarial, se realizo de manera observacional directa al objeto de estudio (trabajadores del Centro Empresarial), debido a que ha cerca mas al investigador con la realidad en el cual realiza su trabajo, como también se realizo la revisión bibliográfica

10.1. Tipo de Estudio

El tipo de investigación que se utilizo para abordar el problema de estudio planteado es

descriptivo.

Este trabajo de investigación, se basó en el tipo de estudio descriptivo, permitiendo la descripción de los elementos, características y contenidos de la Evaluación de desempeño del personal del Centro Empresarial.

10.2. Enfoque de investigación

El enfoque que se utilizó para la investigación es de tipo cualitativo, debido al análisis y estudio de la realidad y el contexto del Centro Empresarial, lo que ha permitido interpretar fenómenos de acuerdo con los trabajadores implicados, aportando estos datos de recolección la descripción de la situación problemática.

10.3. Método

La investigación se realizó con los métodos descriptivo y analítico, ambos aportarán en favor a la descripción de los fenómenos y características y cualidades de las personas y el segundo al análisis de estas características y su relación funcional que desarrollan.

10.4. Población y Muestra

La población de estudio está determinada por una muestra finita, representada por los (8) funcionarios que forman parte del Centro Empresarial. De esta manera se consideró para el estudio a todos los elementos en su totalidad en esta investigación.

10.5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

10.5.1. Entrevista

La entrevista estructurada a través del instrumento guía de entrevista se aplicó a la Máxima Autoridad del Centro Empresarial, con la finalidad de recoger información relacionada con el diagnóstico de necesidades de capacitación.

10.5.3. Encuesta

Se aplicó esta técnica en los niveles operativos de la entidad, recopilando información y datos precisos a través del cuestionario como instrumento de investigación. Los datos recabados están relacionados con las necesidades de capacitación que requiere el personal administrativo en cuanto a conocimientos, responsabilidades, habilidades y actitudes para su buen desempeño.

10.5.4. Observación

Esta técnica se utilizará para realizar una observación participante de las características, de las actitudes, comportamientos del personal y conocimiento de los mismos referentes a las normativas vigentes sobre capacitación, todo ello a través de una guía de observación como instrumento de investigación.

10.5.5. Documentación

Esta se empleó para realizar la revisión bibliográfica y verificación documental, requeridas para el sustento del trabajo de investigación. Como instrumento las fichas bibliográficas y de trabajos que serán de sustentos teóricos de la investigación

11. DIAGNÒSTICO SITUACIONAL

En el preparativo de una propuesta de modelo de evaluación del desempeño laboral, es necesario partir de una línea base para poder realizar una propuesta idónea y con pertinencia a la realidad de la unidad contemplada en el Centro de investigación Empresarial UNIDAD DEPENDIENTE DEL ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS DE LA UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO con la descripción de los siguientes servicios:

- Asistencia Técnica y Fomento a Pequeños Negocios.
- Seminarios, Charlas, conferencia y capacitaciones a Instituciones Públicas y Empresas Privadas.
- Práctica Estudiantil
- Generación de Información y Documentación
- Laboratorio de Computación de estudio.

Respecto a la organización del Centro de Investigación empresarial encontramos en la siguiente estructura orgánica para llevar a cabo el estudio diagnóstico.

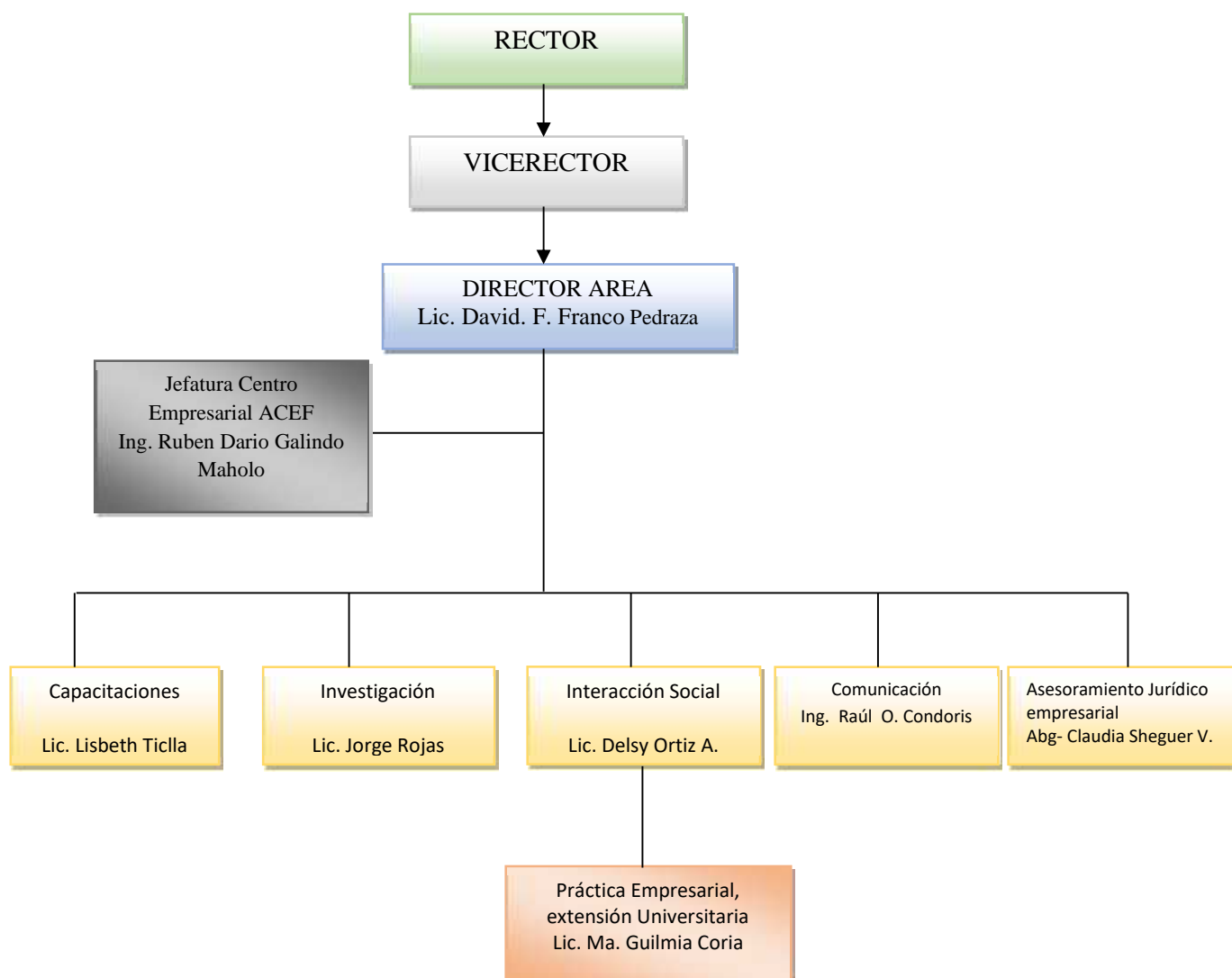


Figura 1 Organigrama Estructural Centro Empresarial

Fuente: Recopilado por el Centro Empresarial

Misión

Fomentar el desarrollo Empresarial, Universitario y Emprendedor de la sociedad, mediante capacitaciones, talleres, asesoramiento técnico e investigación, proveyendo información confiable para la toma de decisiones en beneficio y crecimiento del departamento.

Visión

Transformarse en el centro empresarial reconocido a nivel regional por los empresarios públicos, privados y comunidad universitaria en base a la calidad de los servicios brindados con responsabilidad y confianza.

En cuanto a la investigación documental se encontraron documentos del tipo circulares e instructivos, de origen dirección y coordinación académica. Entre los propósitos de estos instructivos podemos citar:

-) El Registro de y asistencia del personal;
-) La orden de cumplimiento a las observaciones de los informes semestrales;
-) La orden de cumplimiento de actividades semanales;
-) La orden de cumplimientos de Informes mensuales;
-) La orden de cumplimiento a las observaciones de los informes semestrales;
-) La orden de cumplimiento de informes semestrales;
-) Al elaboración de flujo de procedimientos;

Y el Instructivo de cumplimiento de normas administrativas. Todos estos controles se han ejecutado a nivel administrativo, técnico, auxiliar y Becarios con una frecuencia, diario, mensual y semestral. Entre las características identificadas de estos controles, se encuentran:

- El horario de ingreso y salida de trabajo;
- Los permisos de trabajo;
- El registro de asistencia diaria y el registro biométrico;
- Y los uniformes y cronograma de usos.

Por tal sentido se presenta el presente esquema como factor que apoyó conocer en la unidad de estudio los elementos de análisis internos y externos, como es el esquematización de la matriz FODA.

Ambiente Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">) Imagen corporativa) Ubicación estratégica) Asesoría jurídica permanente) Capacitaciones en los diferentes rubros para satisfacer la demanda) Alto nivel de equipo de trabajo acto de Recursos Humanos) Solvencia Económica) Se cuenta con sistemas y tecnologías actualizadas y modernas. 	<ul style="list-style-type: none">) Ambientes pequeño) No se cuenta con una unidad de Recursos Humanos y financieras por Separados.) Tardía en entregas de certificados.) Falta de Herramientas de evaluación de desempeño laboral.
Ambiente Externo	
Oportunidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none">) Posicionamiento y reconocimiento empresarial.) Alianzas estratégicas con sectores empresariales.) Convenios institucionales) Mejoramiento en el proceso de crecimiento intelectual.) Ampliación de infraestructura 	<ul style="list-style-type: none">) proliferación de compañías Piratas/ falsas) Creación de nuevas compañías.) Alta competencia en las empresas del sector.

Figura 2 Matriz FODA

Fuente: Elaboración Propia

Mediante el diagnóstico de la situación actual, tomando en cuenta los antecedentes teóricos descritas en el marco y la pertenencia con base a la observación directa del participante del trabajo de campo, en el Centro Empresarial se presenta la Matriz FODA.

Fortaleza: Se evidenció que la unidad del Centro Empresarial, si bien es de ambiente pequeño, cuenta con un proceso de expansión a partir de sus inicios, por lo que posee una buena imagen corporativa en el sector siendo de gran apoyo en los requerimientos dados, por los sectores e instituciones que brindan de sus servicios, principalmente la comunidad universitaria como los sectores publicas privados las socializaciones de los diferentes barrios de nuestra Ciudad.

Debilidades: En cuanto respectan las debilidades se puede mencionar que existe un bajo nivel de factores negativos, por lo que el más relevante es el ambiente pequeño, siendo que no hay espacio suficiente para brindar los mismos servicios en sus instalaciones propias, de tal forma impide las realizaciones de sus servicios, para que las instituciones que solicitan de los servicios puedan salir del confort de sus mismas fuentes de trabajo a otro ambiente adecuado a estas capacitaciones, socializaciones, talleres, y dinámicas respectivas a las temáticas abordadas etc. de otra manera no cuenta con herramientas de evaluación de desempeño para su personal para tener el control permanente y conocer en qué nivel de desempeño se está ejecutando cada trabajador, si bien se puede mencionar que se tiene información de los trabajos que se realiza en sus funciones, pero eso no determina las evaluaciones de sus desempeño laboral individual.

Oportunidad: La gran oportunidad que se cuenta en la Unida del Centro Empresarial es la demanda de los servicios que prestan a las diferentes instituciones que requieren para sus capacitaciones de sus personales, en busca de mejoras continuas y motivaciones en sus fuentes laborales, siendo de tal forma una gran oportunidad de los convenios institucionales, posicionamiento y reconocimientos empresariales en los rubros brindado, de tal forma brindar con personal capacitado y entrado para aplicar sus conocimientos a los demás, siendo de gran importancia el asesoramiento legal permanente con que se cuenta en esta unidad.

Amenaza: En lo que se puede verter que las mayores amenazas son las proliferaciones de las compañías similares y los nuevos empresas que obstaculicen los servicios que prestan, corriendo el riesgo de ilegales y desleales a las personas que requieren de los servicios, siendo que en la actualidad existe competencias.

Dado que mediante los diferentes factores mencionados mediante el diagnóstico es importante tener a los administrativos y personal en constante evaluación de sus desempeños.

12. DESCRIPCION DEL TRABAJO EJECUTADO

Dado la anterior situación práctica, se encontraron varios aspectos de la Unidad de Centro de investigación Empresarial, por lo que se propone modelo como Instrumentos para la evaluación del Desempeño Laboral; se proyecta el diseño de los siguientes instrumentos de evaluación del desempeño laboral en cuanto al ambiente físico y el desempeño laboral del personal.

Para ello, se elaboro una matriz de evaluación, la cual servirá de guía al proceso valorativo del personal y el ambiente laboral. Mediante el trabajo de campo ejecutado hacia la mencionada unidad.

Se llevó a cabo la elección de información pertinente al estudio de investigación, con los métodos, técnicas e instrumentos de investigación mencionada anteriormente, para poder sistematizar y ejecutar, como inicial la entrevista al encargado administrativo del Centro de investigación empresarial y posteriormente en la asistencia del trabajo de campo por un periodo de tiempo según reglamento de modalidad.

Respecto a las actividades y desempeño que cada colaborador realiza se puede mencionar que existen horas nocturnas y extras que no son reconocidas por los entes competentes y que existe un fuerte control cuantitativo del personal, con distintos instrumentos propios.

Por otro lado la participación del trabajo en equipo y los programas que se desarrolla es de total competitividad productiva para cada administrativo, siendo que cada funcionario conlleva un nivel de conocimientos intelectual de acuerdo al cargo específico a su funcionamiento, por tal sentido conllevan a un buen desenvolvimiento laboral.

Cabe mencionar que la unidad del Centro de investigación Empresarial Dependiente del Área Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, por el Funcionamiento de las Actividades Recibe visitas periódicas de personalidades que hacen los respectivos controles, con el fin de alcanzar sus compromisos reales.

13. PROPUESTA CENTRAL

El Centro de Investigación Empresarial unidad dependiente del Área Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, es muy fundamental para las preparaciones, capacitaciones y oportunidad de superación de la comunidad estudiantil y la sociedad en general, siendo un ente que brinda servicios especializados en diferentes rubros, por lo cual la Propuesta de elaborar un método de evaluación para el personal, apoyará en el mejoramiento y control de sus actividades y funciones para motivación personal y mejor desempeño laboral.

En el campo de la Evaluación del desempeño tenemos diferentes métodos de evaluación, pero el que se considera más adecuado para esta propuesta son los siguientes: aplicar el modelo de evaluación 360° mediante escala grafica de calificación y escala grafica de los dos niveles lo cual se muestra a continuación

13.1. Descripción de los formularios de Evaluación

Conforme al desconocimiento del contenido de las hojas de evaluación y su llenado a continuación se explica a detalles los factores que se toma en cuenta.

1° Formulario

-) Llenar los datos personales completo del trabajador a ser evaluado
-) La primera columna muestra los factores a ser tomados en la evaluación
-) La segunda columna contiene la calificación que se le dará al evaluado, determinado en seis escalas, marcando con un círculo la escala que se le concedió.
-) La tercera es la escala de puntuación que se tiene para la calificación del evaluado
-) En la cuarta es para colocar el puntaje correspondiente al evaluado
-) En la quinta columna se coloca los comentarios respectivos.

2° Formulario

-) Llenar los datos personales completo del trabajador a ser evaluado
-) La primera columna muestra los factores a ser tomados en la evaluación

-) Continuando existe cinco columnas que representan a los grados de evaluación (desde A hasta la E), en las cuales describe tareas que se tienen que acomodar al criterio que deberá tomar el evaluador de acuerdo a la información.
-) Para cada factor se debe marcar con una X al grado que más se asemeje al desempeño del evaluado.

13.2. Hojas De Calificaciones

HOJA DE EVALUACION DEL PERSONAL PARA EL PRIMER FORMULARIO

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado..... Cargo.....

Departamento.....

Fecha de ingreso del funcionario en su cargo...../...../.....

Fecha de evaluación programada...../...../.....

Instrucciones: marque en el cuadro de calificaciones para indicar el desempeño del empleado. Indique N/A sino es apropiado. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indique en el cuadro de puntuación correspondiente, se totalizará el total de los puntos y se realizará un promedio para una calificación de desempeño global.

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

E = Excelente S= Satisfecho B= Bueno NM = necesita Mejoramiento NS= No Satisfactorio

FACTORES GENERALES	CALIFICACION	ESCALA	PUNTOS	COMENTARIOS
1. Conocimiento de Cargo: Toda instrucción académica, experiencia, estudios especiales, etc.	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> S <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS	75 - 100 50 - 75 25 - 50 inferior - 25 0		
2. Planificación y Control: Planificar e inspeccionar los pasos que se sigue en los objetivos y proyectos	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> S <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS	75 - 100 50 - 75 25 - 50 inferior - 25 0		
3. Responsabilidad: La forma e interés de como dedica el desarrollo de su trabajo en sus funciones.	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> S <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS	75 - 100 50 - 75 25 - 50 inferior - 25 0		
4. Productividad: La cantidad y eficiencia de trabajo realizado en un periodo específico.	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> S <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS	75 - 100 50 - 75 25 - 50 inferior - 25 0		
5. Liderazgo: Habilidad de estimular a las personas que están bajo su responsabilidad.	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> S <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS	75 - 100 50 - 75 25 - 50 inferior - 25 0		
6. Desempeño Bajo Presión: considera la capacidad de manejar varias tareas y	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> S <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM	75 - 100 50 - 75 25 - 50 inferior - 25		

responsabilidad.	<input type="radio"/> NS	0		
7. Iniciativa: Contribución en el desarrollo de nuevas ideas o Métodos en los proyectos a realizar	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> S <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS	75 - 100 50 - 75 25 - 50 inferior - 25 0		
8. Presentación Personal: La impresión causada a los demás por la presentación personal, su manera de actuar y vestimenta adecuada.	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> S <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS	75 - 100 50 - 75 25 - 50 inferior - 25 0		

Figura: 3 Hoja de evaluación de Desempeño

Fuente: Elaboración Propia

HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO SEGUNDO FORMULARIO

Nombre:	Unidad	Calificación	
Cargo:	Fecha		

Instrucciones: Evalúe al empleado en el puesto que ahora desempeña, Marque con una X en la parte inferior de cada cuadro, la fase que mas cumpla a su juicio se merece la persona acerca de cada factor.

Característica	A	B	C	D	E
Conocimiento del cargo	Muy bien informado de las fases del puesto. <input type="checkbox"/>	Conocimiento completo para ejecutar el trabajo <input type="checkbox"/>	comprensión adecuada de su trabajo <input type="checkbox"/>	No requiere considerable asistencia <input type="checkbox"/>	Conocimiento adecuado, con supervisión continua <input type="checkbox"/>
Responsabilidad	Merece la máxima confianza, <input type="checkbox"/>	Se dedica bien con pequeña dirección. <input type="checkbox"/>	Fiscalizar normalmente <input type="checkbox"/>	No se puede contar siempre con los resultados <input type="checkbox"/>	Es imposible depender de sus servicios. <input type="checkbox"/>
Calidad de trabajo	Siempre exacto sin errores <input type="checkbox"/>	Siempre hace bien su trabajo <input type="checkbox"/>	Generalmente trabaja con cuidado <input type="checkbox"/>	Satisface pero deja mucho que desear <input type="checkbox"/>	Comete demasiados errores <input type="checkbox"/>
Independencia	Muy bueno merece no ser supervisado <input type="checkbox"/>	Aprende rápidamente <input type="checkbox"/>	Requiere instrucciones necesarias <input type="checkbox"/>	Requiere constante instrucción <input type="checkbox"/>	Muy lento para atender, mala memoria <input type="checkbox"/>
Organización	Excepcionalmente organizado en su trabajo <input type="checkbox"/>	Bien organizado en sus tareas <input type="checkbox"/>	Es regularmente organizado <input type="checkbox"/>	Es desordenado ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Sumamente desordenado en su trabajo <input type="checkbox"/>
Cooperación	Coopera y se esfuerza al máximo <input type="checkbox"/>	Siempre dispuesto a cooperar <input type="checkbox"/>	Coopera con buena voluntad lo confiable <input type="checkbox"/>	Difícil de manejar falta de entusiasmo <input type="checkbox"/>	Poco dispuesto a cooperar <input type="checkbox"/>
Nivel de Superación	Muy rápido para ajustarse al trabajo <input type="checkbox"/>	Retiene las instrucciones <input type="checkbox"/>	Requiere las instrucciones necesarias <input type="checkbox"/>	Requiere constante instrucción <input type="checkbox"/>	Muy lento para aprender <input type="checkbox"/>
Higiene y Seguridad	Excepcionalmente cuidadoso de su área de trabajo <input type="checkbox"/>	Cuidadoso en el manejo de materiales y herramientas. <input type="checkbox"/>	Normalmente asea su área y sus materiales <input type="checkbox"/>	A veces se descuida con sus materiales <input type="checkbox"/>	Muy descuidado con su área <input type="checkbox"/>
Iniciativa	Resultados frecuentes de ahorro de tiempo <input type="checkbox"/>	Resuelve los problema con altos grados <input type="checkbox"/>	Muestra iniciativa ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Necesita instrucciones detallada <input type="checkbox"/>	Necesita frecuentemente estimulo <input type="checkbox"/>

Figura 4 Hoja de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración Propia

13.2. Manera De Emplear Las Hojas De Evaluación

Después del llenado de las hojas de evaluación del desempeño del trabajador, escogiendo al grado al que corresponde a cada factor según el desempeño real de este, se procede a su calificación tomando como guía la tabla de puntuación.

Luego de completar el cuadro con el puntaje asignado a cada factor se realiza la suma de las mismas, llegando a construir la calificación final del trabajador, que es calificado dentro de los rangos de las categorías propuestas.

Una vez que el evaluador ha realizado la calificación del desempeño de todos los trabajadores que están bajo su mando, estos son llevados a un cuadro resumen para que se puedan observar de forma clara el rendimiento de cada uno de los trabajadores.

13.3. Instrumentos para la evaluación del desempeño laboral

Dado la anterior situación, se proyecta el diseño de los siguientes instrumentos de evaluación del desempeño laboral en cuanto al ambiente físico, y el desempeño laboral del personal, determinando los parámetros a evaluar.

Por tal sentido se elabora una matriz de evaluación, la cual servirá de guía al proceso valorativo del personal y el ambiente laboral.

Tabla 1

Matriz del proceso de evaluación del desempeño laboral de la Dirección Área Ciencias Económicas Financieras.

Qué se evalúa	Quién evalúa	Cuando se evalúa	Como se evalúa
Se evalúa el ambiente de trabajo y sus posibles efectos en el rendimiento laboral	El personal de nivel administrativo y operativo (lista de cotejo)	Finalizando cada semestre	Formulario de valoración de los factores ambientales
El proceso de inducción del personal y sus repercusiones en el desenvolvimiento personal a corto y mediano plazo	El personal de nivel administrativo y operativo (cuestionario)	Finalizando el primer mes de cada semestre	Formulario del cumplimiento a la inducción del personal
El proceso de trabajo y criterios de calidad esperado	El personal de nivel administrativo (transversal y longitudinal), y directivo (transversal)	Al finalizar cada trimestre	Formulario de la evaluación del desempeño del personal
El rendimiento del desempeño laboral del personal	Comité evaluador de recursos humanos (heteroevaluación)	Al finalizar el año	Matriz de evaluación del desempeño laboral de las personas

Fuente: Elaboración Propia

En el Presente formulario se describe los factores a evaluar en los que se aprecia los posibles efectos en el rendimiento laboral y en el ambiente de trabajo.

Formulario de valoración de los Factores Ambientales				
Categorías a Evaluar	Ambiente de Trabajo			
Unidad Académica – Administrativa	Unidad de Seguimiento Micro curricular			
Dependencia Lineal	Dirección de Áreas Ciencias Económicas y Financieras			
Dependencia Funcional	(Unidades que dependen funcionalmente de esta unidad)			
	Factores	Si	Debe mejorar	No
a)	El tamaño del área de trabajo no es suficiente			
b)	La iluminación y ventilación es adecuada			
c)	Es correcta la ubicación del área de trabajo			
d)	Se realiza capacitaciones con frecuencia			
e)	Existe orden y limpieza en el área de trabajo			
f)	Se aplican normas de seguridad y salud en el área de trabajo			
g)	Se trabaja en equipo dentro de la oficina			
h)	Se observa que el personal realiza bien su trabajo			
i)	Se aprecia satisfacción laboral de los empleados			
j)	Existe flujo de trabajo continuo sin interrupciones innecesarias por parte de otros empleados			
k)	Existe rotación de personal			
l)	Existe promoción de puestos			
m)	Existen formas de motivación en su ambiente de trabajo.			
	Total			

Figura 5 Hoja de Valoración de los Factores

Fuente: Elaboración Propia

Este formulario será para la evaluación del proceso de trabajo y sus criterios:

Formulario de valoración de los Factores Ambientales						
Categorías a Evaluar	Ambiente de Trabajo					
Unidad Académica – Administrativa	Unidad de Seguimiento Micro curricular					
Dependencia Lineal	Dirección de Áreas Ciencias Económicas y Financieras					
Dependencia Funcional	(Unidades que dependen funcionalmente de esta unidad)					
	Indicadores	1	2	3	4	5
A.	Conocimiento (Sobre 15)	5				
1	Conoce el Objetivo de su Cargo	1				
2	Conoce el procedimiento de su Cargo		2			
3	Conoce las normas y reglamento que hace a su cargo		2			
B.	Habilidad (Sobre 15)	10				
4	Domina los procedimiento que hacen a su cargo				4	
5	Dominio del equipo de computación para ejercer su cargo			3		
6	Se trabaja en equipo dentro de la oficina			3		
C.	Juicio (Sobre 15)	10				
7	Resuelve los problema los usuario de manera eficaz					5
8	Realiza propuesta de mejoras e innovación en el cargo					5
D.	Actitud (Sobre 30)	21				
9	Atiende a los usuarios externos de manera empática		2			
10	Existen formas de motivación en su ambiente de trabajo.		2			
11	Colabora con las disputas de problema de otros compañeros			3		
12	Colabora con información interinstitucional				4	
13	Trabaja en equipo de manera colaborativa y cooperativa					5
14	Trabaja en el marco de respeto con sus compañeros de trabajo					5
	Total	46				

Figura 6 Hoja de Formulario de valoración

Fuente: Elaboración Propia

14. EVALUACIÓN Y RESULTADOS

14.1. Evaluación

Dentro de lo planificado se pudo realizar el trabajo bajo las consideraciones e intereses de la Unidad del Centro de Investigación Empresarial, tomando en cuenta una propuesta de búsqueda de satisfacción durante el proceso de un Método de Evaluación del Desempeño para el personal, el cual pueda esté acorde a las exigencias del cliente, tomando en cuenta sus servicios y preferencias.

Al mismo tiempo durante el periodo establecido se pudo consolidar un análisis completo de la situación actual del personal de la Institución, tomando como propósito principal el desempeño de sus actividades y la influencia de los mismos.

De este modo, en función al análisis realizado se pudo Elaborar un método de evaluación de desempeño para el personal y evaluar las acciones que puedan brindar cada colaborador en cuanto al servicio ofertado, considerando un público en General y la comunidad estudiantil.

14.2. Resultados del trabajo ejecutado.

Según los objetivos planteados se puede determinar que la ejecución del trabajo planteado se logró consolidar según lo esperado, pudiendo tener un parámetro de evaluación de resultados que se explica a continuación:

Tabla 2

Cuadro de Resultado y Medición

N°	RESULTADO	MEDICIÓN
1	Realizar un diagnóstico situacional para analizar los datos obtenidos en la investigación, y que esta información permita establecer mejoras para la Institución.	100%
2	Identificar los procedimientos de evaluación del desempeño del centro empresarial	100%
3	Diseñar y proponer un modelo de evaluación que permita medir el desempeño del personal.	100%

Fuente: Elaboración propia

15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3

Cronograma de actividades

N ^a	Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Diseño de Instrumentos de recolección de Datos	x	x	x	X																				
2	Presentación y revisión de los Instrumentos					x	x																		
3	Recopilación de fuentes de información							x																	
4	Análisis y sistematización de datos							x	x	x	x														
5	Trabajo de campo en la Institución							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x								
6	Primera Etapa de corrección																					x			
7	Elaboración de la propuesta del modelo de evaluación del desempeño del personal																					x	x		
8	Conclusión del tiempo del trabajo de campo																						x		
9	Sistematización final de los datos																						x		
10	Conclusión del trabajo dirigido																						x	x	x
11	Defensa final																								x

Fuente: Elaboración Propia

16. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

GASTOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Transporte	80	5	400
Papel bond	8	45	360
Impresión	3	120	360
Internet	160	4	640
Computadora	1	3.600	3.600
Empastado	6	90	540
TOTAL			5.900

17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

16.1. Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada en las diferentes unidades administrativas de la Dirección que comprende el Centro Empresarial dependiente del Área Ciencias Económicas y Financieras de la UAP, se llegan a las siguientes conclusiones.

Como conclusión del diagnóstico se puede mencionar que, existe un fuerte control cuantitativo del personal, con distintos instrumentos propios de esta característica, así mismo la eficiencia y eficacia son determinados por estos propios instrumentos. Por otro lado, la falta de un método de Evaluación de desempeño propio para el personal y dar continuidad laboral.

En cuanto a los procedimientos de evaluación de desempeño para el personal del Centro Empresarial, El ausentismo laboral, se encuentra en estado leve, notándose un alto grado de presencia física en el trabajo, aún más de media hora más de trabajo, y más los fines de semanas con actividades del horario normal de trabajo. El estado de la

rotación de personal es bajo, sin embargo, En cuanto a los despidos no ha existido ninguno, pero la desvinculación laboral voluntaria toma una parte considerable, tomando en cuenta también aquellos la situación en que fenecen sus contratos y ya no regresan más a su fuente laboral.

En este caso se debería de considerar al momento de una evaluación de desempeño laboral, aplicar La Ley General del Trabajo dicen en su CAPITULO VIII DE LOS ASCENSOS Y DE LA OBLIGATORIEDAD DE LA JUBILACION Artículo 65.- La vacancia producida en cualquier cargo será provista con el empleado u obrero inmediatamente inferior, siempre que reúna honorabilidad, competencia y antigüedad en el servicio. Esta disposición se aplicará sin distinción de sexos; aquí podría ser uno de los incentivos el poder promover a los trabajadores de acuerdo a la evaluación de desempeño.

Es fundamental dar seguimiento al plan de acción para asegurarse que se estén llevando a cabo las actividades que reforzarán las mejoras.

Así mismo es recomendable que realices de manera periódica evaluaciones de 360 grados para conocer cómo han cambiado las percepciones del equipo y el clima organizacional.

Como toda estrategia organizacional, en la evaluación integral es clave la participación e involucramiento de los altos ejecutivos quienes deben estar al tanto del proceso y transmitir el mensaje para el resto del equipo acerca de la importancia y beneficios de la evaluación.

Es pertinente que los colaboradores perciban que esta iniciativa es apoyada por los altos directivos, lo que les generará confianza y creerán en la propuesta como una oportunidad de evolución de la institución y de mejora en su ambiente laboral.

Por último se elabora un modelo basado en la Matriz de evaluación del desempeño laboral para personal de las unidades dependientes de la Dirección Área Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, dotando así de un mecanismo integral y participativo con enfoque de evaluación de 360 grados, se elaboró tres instrumentos de recopilación de datos a saber: Formulario de valoración de los factores ambientales; y el Formulario del evaluación del desempeño del personal. En conjunto hacen una evaluación

integral de los factores e indicadores del desempeño tanto de manera transversal como longitudinal.

16.2. Recomendaciones

Por lo tanto, en cuanto a la aplicación de este método de evaluación de desempeño se debe aplicar inmediato para obtener mejores resultados y mayor desempeño, para el personal para El Centro Empresarial dependiente del Área ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

Se recomienda la Utilización de los instrumentos en todas las unidades funcionales dependientes de la Dirección Área de A.C.E.F. en los períodos especificados y de manera naturales, registrando una cultura interna de autoevaluación, co-evaluación y heteroevaluación. Así mismo se recomienda la participación de una comisión que gestione la evaluación de los talentos humanos en Centro Empresarial dependiente de la Dirección del Área Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

Se recomienda que la mejor forma de generar confianza en este modelo de evaluación de desempeño laboral es garantizando la confidencialidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de todo el personal del Centro Empresarial.

17. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Garnica.

Bernal, C. (2007) *Introducción General A la Administración de las Organizaciones* (Primera Edición), México.

Castillo, R. (2012) *La Motivación en el personal de la Organización*: México.

Chiavenato, I. (2004) *Introducción a la Teoría General de la administración*. (7ª Ed.) México: McGraw. Hill

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (Octava edición). México: Lito gráfica Ingramex S:A

Dessler, G. (2012). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Pearson Educación.

Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Análisis, diseño y estructura*. México: McGraw-Hill.

García Velázquez, M. (n.d.). *Temas de administración bajo el enfoque de competencias en estricto apego a la RIEMS*. GAFRA Editores.

Koont'z, H. (1994). *Administración* (Décima ed.). México: McGraw-Hill.

Robbins, C. (2004). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, V. (2007) *Evaluación de Desempeño en los personal*. (2da Edición),

Colombia: Bogotá.

Rodríguez de la Oliva, N. A. (2014). *Capacitación por competencias y desempeño laboral en una empresa de Lima Metropolitana*. Recuperado de

Snell, S. (2012). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning

William & Werther. (1996). *Administración de personal y recursos humanos* (Quinta). Mexicana.

ANEXOS



Figura 7 Entrevista al Responsable del Centro Empresarial
Fuente: Elaboración Propia



Figura 8 Entrevista al Responsable del Centro Empresarial
Fuente: Elaboración Propia



Figura 9 Apoyo al trabajo de Interacción Social
Fuente: Elaboración Propia



Figura 10 Apoyo al trabajo de Interacción Social
Fuente: Elaboración Propia



Figura 11 Apoyo al trabajo de Investigación
Fuente: Elaboración Propia



Figura 12 Apoyo al trabajo de la unidad de Capacitación
Fuente: Elaboración Propia



Figura 13 Apoyo al trabajo de Comunicación y Difusión
Fuente: Elaboración Propia



Figura 14 Trabajo en Equipo en Recepción
Fuente: Elaboración Propia

GUÍA DE ENTREVISTA

Aspectos del entorno

1. ¿Existe evaluación de desempeño al personal del Centro Empresarial?
2. ¿Existe ausentismo periódico en los otros puestos de trabajo?
3. ¿Usted percibe que hay algún tipo de rotación del personal dentro del trabajo?
4. ¿Cuándo ingresa un nuevo personal, existe alguna inducción para él?
5. ¿Se han despedido últimamente a personas de su puesto laboral?
6. ¿Existen empleados que ha sido promocionados recientemente de un puesto a otro de mayor nivel?
7. ¿Se percibe un ambiente de conflicto laboral de manera muy frecuente?

Aspectos de autoevaluación y co -evaluación del personal

8. En una escala de leve, moderado y alto ¿En qué nivel considera usted que sus conocimientos teóricos, son adecuados al puesto de trabajo? ¿Por qué?
9. En una escala de insuficiente, normal y óptimo ¿Cómo considera usted su habilidad para el desarrollo de tareas, actividades y proyectos? ¿Por qué?
10. En una escala de normal y óptimo ¿Cómo considera usted su habilidad para el desarrollo de tareas, actividades y proyectos? ¿Por qué?
11. En una escala de normal y óptimo ¿Cómo considera usted su habilidad para la resolución óptima de problemas emergentes? ¿Por qué?
12. En una escala de normal y sobresaliente ¿Cómo considera usted su actitud para el trabajo en equipo y liderazgo? ¿Por qué?

Muchas gracias por su colaboración!!