

CAPITULO I: PERFIL

1. PERFIL

1.1. ANTECEDENTES

La Sub Gobernación de la provincia Cercado es una instancia desconcentrada, administrativa y financiera, técnica y operativa del órgano ejecutivo Departamental, encargada de ejecutar políticas, programas, planes y proyectos en el marco de la política departamental de desarrollo, es parte integrante del Órgano Ejecutivo Departamental que se encuentra dentro del nivel Ejecutivo Departamental de Tarija con dependencia lineal de la Máxima Autoridad Ejecutiva de la Gobernación.

La Sub gobernación está destinada a mejorar la calidad de vida de la población de la Provincia Cercado, impulsando su desarrollo integral de una manera eficaz y eficiente, apoyados en la sostenibilidad, transparencia y una planificación participativa, respetando las normas y reglamentos vigentes, coadyuvando así a la ejecución de los objetivos, políticas, planes y programas departamentales y nacionales a través de proyectos de inversión.

La gestión de la Sub Gobernación de Cercado consiste en promover el desarrollo mediante la planificación, realización de estudios, elaboración de programas y proyectos, por consiguiente, la ejecución de los mismos en el marco de los objetivos regionales y Departamentales, orientando la inversión a maximizar la utilización de los escasos recursos a través del uso racional de los mismos. Por intermedio de la unidad de Planificación y seguimiento ha determinado hacer en forma periódica el seguimiento financiero, físico de cada Proyecto, y programa el presupuesto de la institución, siendo necesario hacer el relevamiento de la información de las unidades ejecutoras.

En la gestión del 2017 la Sub Gobernación de Cercado, elaboró el ante proyecto del Plan Operático Anual (POA) para la gestión 2018 considerando las directrices de formulación presupuestaria emitidos por el Ministerio de Economía Finanzas Publicas, Las Normativas Básicas del sistema de Programación de Operaciones y de Presupuestos tomando como

base los objetivos, políticas y estrategias de Desarrollo Nacional compatibilizado a nivel regional y sectorial definiendo al mismo tiempo políticas, estrategias, y objetivos de gestión.

En Plan Operativo Anual 2018, se constituye en el instrumento de orientación estratégica de dirección y planificación a corto plazo, que resume las actividades que realizará la Sub Gobernación de Cercado durante la presente gestión; a partir de un conjunto de objetivos definidos, que se articulan a la misión Institucional del gobierno Departamental, en el marco de la normativa vigente como la Constitución Política del Estado Plurinacional, Ley Marco de Autonomía de Tarija y otras Normas Nacionales y/o Departamentales en actual Vigencia.¹

1.2. Departamento de Recursos Humanos de la Sub Gobernación de la provincia Cercado. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación favorecerá de manera efectiva al personal de la oficina central del proyecto de prevención y tratamiento Chura Sonrisa la cual tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los pobladores de la provincia Cercado, dotándoles de un servicio de prevención y promoción dental, que les permita demostrar su alegría con una expresión facial característica de todo Chapaco, es por eso que se pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño y la retroalimentación necesaria para tomar medidas y así mejorar el desempeño en sus funciones, a través del diseño de una evaluación de desempeño laboral la cuál será una herramienta que contribuya con una adecuada Gestión del Talento Humano, que contribuya con el fortalecimiento y desarrollo de los profesionales, y al mismo tiempo con el de la institución. Considerando que los trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados, ya que la misma se encuentra con la necesidad de determinar un modelo de evaluación de desempeño para un desarrollo eficiente de las actividades que desarrolla el personal, que se ajuste a las necesidades y requerimientos el cual permita verificar el valor del trabajo desplegado por el personal.

El modelo de evaluación de desempeño es una herramienta de gran utilidad tanto para las jefaturas como para el personal; para el jefe, ya que se puede evaluar el desempeño del personal a su cargo y proponer medidas para lograr una mejora, como un mecanismo de retroalimentación de manera que pueda conocer sus fortalezas y debilidades en el momento de realizar sus funciones, el modelo de evaluación de desempeño de 360° es la más completa y real a diferencia de las demás, porque nos da una perspectiva más completa sobre el personal.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La falta de un sistema de evaluación objetivo y funcional para el personal del proyecto de Prevención y Tratamiento Chura Sonrisa Cercado, en donde se observe de manera clara y específica los perfiles de exigencias y competencias deseados para cada puesto y que esto sirva para orientar, gestionar y retroalimentar al talento humano en función de los objetivos institucionales.

No existe un registro laboral que refleje el rendimiento y el comportamiento de cada miembro de la institución a través del tiempo en el cual se pueden identificar un estándar, una mejora o mantenimiento del nivel de competencia y de comportamientos observable a través de la ejecución de cada una de las actividades esenciales del puesto.

No existe una correcta asignación de personal en un puesto específico, es decir no hay una asignación en base a perfiles de exigencias y competencias ya que estos no se encuentran determinados en el manual de clasificación de puestos institucional.

Existe una falta de conocimiento de gestión del talento humano por competencias y cultura organizacional en la ejecución de los procesos de evaluación del desempeño.

1.3.HABILIDADES A SER DESARROLLADAS

1.3.1. Habilidades Técnicas

Conocer la dinámica de la Institución, sus horarios, reglas, reuniones y compromisos para poner en práctica nuestros conocimientos en el área, fortalecer habilidades orales y escritas, como ser:

- Capacidad para trabajar y valorar de manera conjunta con personas, organizaciones y circunstancias laborales.

1.3.2. □ Capacidad de trabajar bajo presión y ser responsable, con supervisión y apoyo. Habilidades Humanas

Es importante saber que las instituciones buscan además del manejo de los aspectos técnicos, cualidades personales que signifiquen un gran aporte, ser observadores, la adaptación con facilidad, un buen desenvolvimiento personal con los funcionarios, asumir responsabilidad, acatar órdenes y cumplir con los plazos establecidos, poder solucionar problemas y cómo proyectar nuestra imagen personal y del mismo modo:

- Amplio criterio.
- Capacidad de concentración.
- Coordinación.
- Organización.
- Relaciones públicas.
- Sentido de responsabilidad.
- Habilidad de interactuar y trabajar con personas.
- Ser ágil con la atención y respuesta.

1.3.3. Habilidades Conceptuales

Se espera reforzar los conocimientos administrativos desarrollados durante la carrera, así como también, entender como las partes de la institución se complementan y dependen unas de otras.

1.4.OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de evaluación de desempeño para la oficina Central del Proyecto de Prevención y Tratamientos Chura Sonrisa de la Sub Gobernación de Cercado-Tarija utilizando el método por competencia de 360 grados.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la estructura y revisar el manual de funciones vigente de la Oficina de Proyecto Prevención y Tratamiento Chura Sonrisa.
- Recabar información de los funcionarios para conocer sus tareas, funciones, responsabilidades y si cumplen con el perfil.
- Identificar las dificultades del desempeño de las tareas y funciones de los trabajadores contratados.
- Realizar un diagnóstico al personal a través de diferentes técnicas.
- Elaborar una propuesta a través de un diseño de evaluación de desempeño.

1.5.ALCANCE

1.5.1. Alcance Espacial

El trabajo de experiencia profesional se realizará en la Sub Gobernación de la provincia Cercado-Tarija en la oficina central del Proyecto de Prevención y Tratamiento Chura Sonrisa la cual está ubicada en la avenida La Paz entre la calle Abaroa y Ciro Trigo.

1.5.2. Alcance Temporal

El trabajo de experiencia profesional se realizará en un periodo de 3 meses del presente año, tomándose en cuenta como referencia desde el momento que ingresó a la institución en fecha 26 de agosto hasta el 26 de noviembre del presente año.

1.6.METODOLOGÍA

La información se obtendrá por medio de la investigación de campo efectuada en la oficina, a través del levantamiento y la recolección de datos, análisis e interpretación de la información obtenida de ambas fuentes, tanto primaria como secundaria.

1.6.1. Estudio Exploratorio

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes²

Es un estudio exploratorio por cuanto su contenido se construye dentro de un marco de referencia teórico y práctico, partiendo de un problema previamente conocido por el investigador, y se guía de trabajos realizados en la Sub Gobernación de Cercado, además se obtendrá información primaria de las personas que trabajan en la institución, a partir de relatos, que nos ayudarán a reunir y sintetizar sus experiencias laborales.

1.6.2. Estudio Descriptivo

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis³

Esta investigación es posible que se lleve a un conocimiento más profundo de tipo descriptivo, porque identifica características, conductas y actitudes de las personas, se acude a técnicas específicas para la recolección de información, como la observación y las entrevistas, tomando en cuenta el objeto de estudio de la investigación.

² Dr. Roberto Hernández Sampieri metodología de la investigación 6ta edición
Dr. Roberto Hernández Sampieri Metodología De La Investigación 6ta Edición 1.7.3. Técnicas De Investigación A Ser Aplicadas

La encuesta. – Permitirá recolectar información por medio de un cuestionario, que estará dirigida a los trabajadores y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas.

Las entrevistas. – Permitirá recabar la información de la situación actual, mediante un cuestionario dirigido al personal

La observación. – Permitirá conocer el comportamiento del personal, la coordinación y comunicación que existen entre los trabajadores.

1.8.DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1.8.1 Visión

La Sub gobernación de Cercado, se constituye en un referente líder del Departamento y del País, de alto talento humano en la gestión con responsabilidad social, generando desarrollo social y económico armónico y sostenible, transparente y eficiente, y de satisfacción de los beneficiarios a través de los resultados obtenidos.

1.8.2. Misión

Mejorar la calidad de vida en la población de la Provincia Cercado, impulsando su desarrollo integral de una manera eficaz y eficiente, apoyados en la sostenibilidad, transparencia y una planificación participativa, respetando las normas y reglamentos vigentes, coadyuvando así a la ejecución de los objetivos, políticas, planes y programas departamentales y nacionales a través de proyectos de inversión.

1.8.3. Valores

Responsabilidad: Cumplir con las labores encomendadas y reconocer conscientemente las consecuencias de las actuaciones.

Transparencia: La manera de hacer visible la función pública, ejecutándola de acuerdo con las normas constitucionales y legales.

Compromiso: La disposición, interés y esfuerzo para cumplir oportunamente la función pública que se nos ha confiado.

Eficiencia: La capacidad del funcionario para cumplir los objetivos y metas programadas, utilizando y optimizando racionalmente los recursos disponibles.

Honestidad: La actuación consecuente entre lo que se piensa, se dice y se hace, de acuerdo con los principios éticos y valores compartidos.⁴

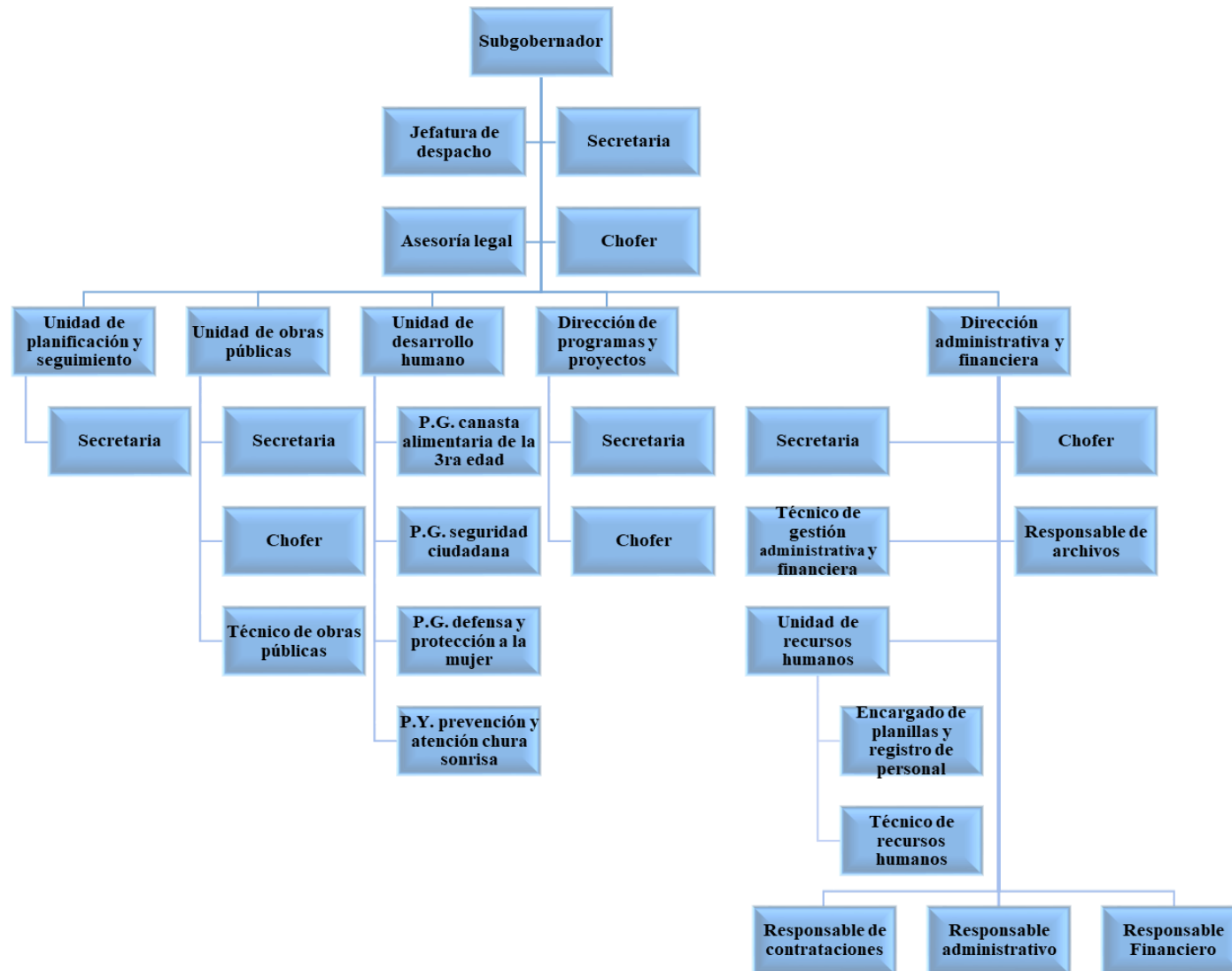
1.9. Organigrama

El organigrama vigente de la Sub Gobernación de Cercado-Tarija se obtuvo del departamento de Recursos Humanos, donde se reflejan todos los cargos, exponiendo la subdivisión de cada departamento.

El organigrama es vertical, lo que quiere decir que las decisiones se toman de forma centralizada en la parte superior de la estructura y se aplica a través de la cadena de mando, esta compuesto por dos niveles que son el ejecutivo y operativo.

⁴ Departamento de Recursos Humanos de la Sub Gobernación de la provincia Cercado.

Gráfico N° 1 Organigrama de Subgobernación



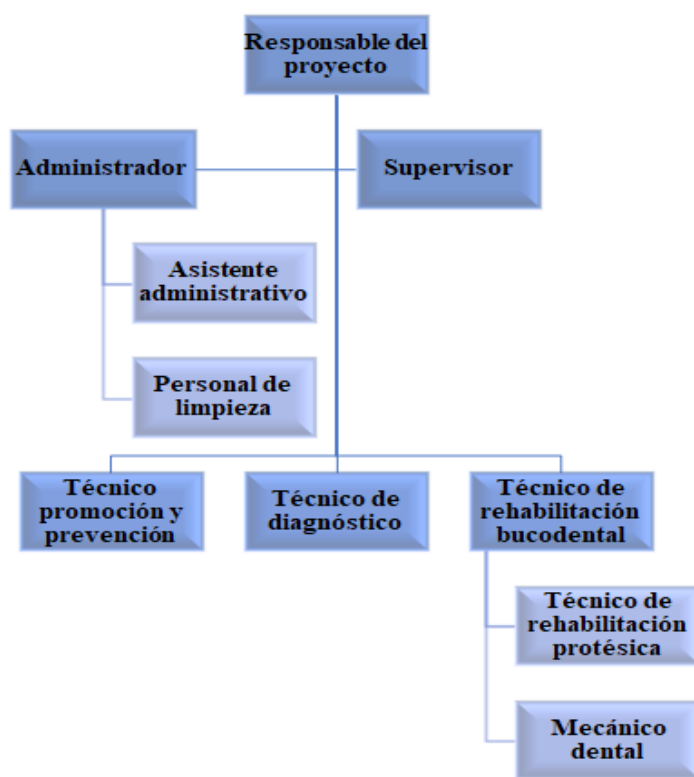
1.10. Área De Trabajo

1.10.1. Organigrama

El proyecto de prevención y atención Chura Sonrisa provincia Cercado, cuenta con un organigrama jerárquico.⁵

La experiencia profesional fue desarrollada junto al asistente administrativo

Gráfico N° 2 Organigrama del area de trabajo



Al observar el organigrama, se puede visualizar los niveles, los cuales se estructuran de forma jerárquica.

⁵ Información recabada de la oficina central del proyecto por el Lic. Rodrigo Calizaya
¹⁰ Koontz, Weihrich, Cannice (1998 Pág. 30)

Tabla N° 1 Cantidad de personal

N°	CARGO	N° de empleados
ÁREA ADMINISTRATIVA		
1	Responsable proyecto	1
2	Supervisor	1
3	Administrador	1
4	Asistente administrativo	1
5	Personal de limpieza	2
AREA DE DIAGNÓSTICO		
6	Técnico de diagnóstico	2
AREA DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN		
7	Técnico promoción y prevención	2
ÁREA DE REHABILITACIÓN		
8	Técnico de rehabilitación bucodental	4
9	Técnico de rehabilitación protésica	2
10	Mecánico dental	1

Capitulo II

Marco Teórico

2. MARCO TEÓRICO

Administración

Para Idalberto Chiavenato el concepto de administración, es un proceso de planear, organizar y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.⁶

Por otro lado, para los autores Robbins y Coulter el concepto de Administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas⁷.

Planeación

Para Chiavenato es la primera función de la administración, se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos adecuadamente.⁸

Organización

Para Chiavenato es la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de recursos necesario, por lo consiguiente es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización para conseguir los objetivos fijados.⁹

Dirección

Para Koontz, Weihrich, Cannice, la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad.¹⁰

⁶ Idalberto Chiavenato Introducción A La Teoría General De La Administración

⁷ Robbins y Coulter

⁸ Idalberto Chiavenato Introducción A La Teoría General De La Administración

⁹ Idalberto Chiavenato Introducción A La Teoría General De La Administración

Control

Para Chiavenato, es la medición y corrección del desempeño a fin de organizar y verificar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes correctos para alcanzarlos.¹¹

Administración de Recursos Humanos

Para Idalberto Chiavenato, Administrar con las personas a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.¹²

Para Fernando Arias Galicia, la administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.¹³

Capital humano

Para Linda Gratton el principal valor del ser humano es la inteligencia emocional, colocar a las personas en el centro del éxito influye en la manera en que pensamos sobre ellas.¹⁴

Los recursos humanos en las organizaciones

Para Chiavenato, los recursos humanos son una constante en la fuerza de trabajo, la búsqueda en una mejor posición la obtención de un ascenso, el descender puestos o ser despedidos por la incapacidad; además, una empresa puede tener ocasionalmente más o menos empleados, por tanto, el proceso de recursos humanos y su administración nunca se detiene, más bien es un proceso progresivo que trata de mantener siempre en la empresa a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.¹⁵

¹¹ Chiavenato Introducción A La Teoría General De La Administración

¹² Idalberto Chiavenato recursos humanos

¹³ Fernando Arias Galicia administración de recursos humanos

¹⁴ Linda Gratton estrategia del capital humano

Rotación de personal

Se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.¹⁶

Índice de rotación de personal

Se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización cierto periodo.¹⁷

Ausentismo

Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo, en sentido más amplio es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.¹⁸

Reclutamiento

Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.¹⁹

Selección de personal Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.²⁰

Tarea

Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo, asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros), como montar una pieza, enroscar un tornillo.²¹

Atribución

Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo, se refiere a cargos más diferenciados (ocupado por quienes trabajan por meses o por empleados de oficina), como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, la atribución es una tarea un poco más sofisticada más intelectual y menos material.²²

Función

Conjunto de tareas (cargo por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva, para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.²³

Cargo

Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.²⁴

Diseño de cargo

Es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales

del ocupante del cargo, se emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.²⁵

Descripción de cargo

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir, el ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo.²⁶

Competencia laboral

Las competencias laborales hacen referencia a comportamientos generados por diversos aspectos de la personalidad del empleado, que lo conducen a un desempeño acorde o exitoso en su puesto de trabajo.²⁷

Evaluación de desempeño

Alles firma que “la evaluación de desempeño o cualquier otra denominación utilizada, es mucho más que una metodología, mucho más que un informe, que un formulario debidamente llenado y de entrevistas de retroalimentación”, la evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación²⁸

Para Chiavenato “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”.²⁹

Gestión del desempeño por competencias

Las empresas que deseen aplicar la gestión del desempeño por competencias, deberán adoptar un modelo de competencias alineado estratégicamente con la organización y

más específicamente con su Visión y Misión (es decir, aquello que quiere llegar a ser la empresa en su totalidad, y cómo quiere llegar a lograrlo).³⁰

Ya que el modelo de competencias deberá adaptarse a las necesidades de la empresa, lo recomendable es que quienes diseñen este modelo, lo hagan a partir de una información detallada sobre las características de la organización, su planificación estratégica, aspectos de su cultura organizacional, estilos de liderazgo y toda la información actualizada que puedan recabar para su diseño y puesta en marcha.

Es el proceso que mide la aportación de un empleado a la empresa y permite potenciar sus fortalezas y conocer sus necesidades, impulsando su crecimiento profesional.³¹

Evaluación de desempeño por competencias

Las competencias se establecen de manera general para toda la organización, pasando luego a establecer aquellas competencias relacionadas con cada puesto o categoría de puestos, en sus diferentes grados. Cada empleado sólo será evaluado, según las competencias que se relacionan con su puesto y las que son generales o cardinales para toda la organización. Las competencias a evaluar, deberán estar presentadas en una escala según sus diferentes grados, para asociarlas luego, con los comportamientos observables en el desempeño del empleado, de una manera más objetiva.³² Para Chiavenato es un conjunto de actividades programadas para recoger información y tomar decisiones para mejorar sus estrategias de enseñanza y aprendizaje, e introducir en el proceso en curso las correcciones necesarias.³³

24 Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Pág. 292 Quinta Edición

25 Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Pág. 294 Quinta Edición

26 Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Pág. 332 Quinta Edición

27 Martha A., Alles: Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°, Cap. 2, “Desempeño por Competencias”, Ed. Granica, 2013, pág. 84.

28 Alles M. Desempeño por competencias (2012)

29 Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento

30 Martha A., Alles: Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°, Cap. 2, “Desempeño por Competencias”, Ed. Granica, 2013, pág. 83

31 Javier, Fernández López: People Excellence. Coaching, Desempeño, Competencias y Talento. Cap. 7, “Gestión por Competencias y Evaluación de

Desempeño”. Ed. Prentice-Hall, 2009, pág. 106-108

Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del talento humano en la organización, para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación de desempeño pretende alcanzar los siguientes objetivos:³⁴

- Adecuación del individuo al puesto
- Capacitación
- Promoción
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejora de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados
- Auto perfeccionado del empleado
- Información básica para la investigación de recursos humanos

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Escala de clasificación grafica

Según este tipo de evaluación, la productividad se mide en términos cuantitativos, que se expresan por medio de una escala de clasificación grafica para evaluar a los empleados. Los resultados se transfieren a puntajes, que se convierten a porcentajes de incremento salarial.

³² Martha A., Alles: Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°, Cap. 2, “Desempeño por Competencias”, Ed. Granica, 2013, pág. 98.

³³ Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento

³⁴ Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento

Características

Evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada usando líneas horizontales que representan factores de evaluación del desempeño, y columnas que representan los grados de variación de tales factores. Dichos factores se seleccionan cuidadosamente para cada empleado que se intenta evaluar. La validez del sistema estará sujeta a la precisión con que se hagan dichas descripciones.³⁵

Retroalimentación de 360°

Esta evaluación, permite a los empleados expresar sus opiniones sobre los gerentes, directores y oficiales de nivel ejecutivo. Este tipo requiere de extensiva capacitación porque la retroalimentación debería enfocarse en los temas relacionados con el trabajo y no con opiniones personales. Los líderes que están siendo evaluados también reciben capacitación para aprender como aceptar comentarios favorables y desfavorables.³⁶

Evaluación de 90°

En esta evaluación la persona es evaluada únicamente por su superior, este método es limitado y de retroalimentación directa, es uno de los métodos que se sugiere como primera instancia, en la implementación de un proceso de evaluación para mejorar la adaptación del personal.³⁷

Evaluación 180°

Es aquellas en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores, respectivamente. El flujo de la información es como un ciclo, pues la retroalimentación es conjunta, y se toma en cuenta las consideraciones de ambas

partes para tener un conocimiento global de la persona y diferentes criterios de evaluación.³⁸

Autoevaluación

En este tipo de evaluación, el empleado revisa su desempeño del año pasado, anotando competencia, eficiencia, matas. Cumplidas y planes de capacitación y desarrollo para roles futuros dentro de la compañía. Luego esto es revisado por el supervisor, quien incorpora elementos de su propia evaluación, a la evaluación formal.³⁹

Método de escalas mixtas

Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones especificaciones de cada característica: superior, promedio e inferior.⁴⁰

Métodos de forma narrativa

Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado, sin embargo, muchas veces son subjetivos y no siempre los evaluadores cuentan con una buena redacción y escritura.⁴¹

35 Dessler Gary, Administración de Personal, octava edición

36 Dessler Gary, Administración de Personal, octava edición

37 Dessler Gary, Administración de Personal, octava edición

39 Gomez Aquino, Recursos Humanos. Mexico

40 Chiavenato Idalberto, Gestión de Talento Humano

Chiavenato Idalberto, Gestión de Talento Human

Administración por objetivos

La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo: comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto. El sistema actúa como procesos de establecimiento de metas, en el que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos, gerentes y para los empleados.⁴²

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO

3. DIAGNÓSTICO

3.1.Descripción de las técnicas aplicadas

3.1.1. Método de observación

El método de observación directa resulta viable y efectivo, ya que es de fácil aplicación, además me permitió obtener información acerca de las cualidades necesarias que se exige la institución para ocupar un cargo, la interacción con los trabajadores se pudo identificar que los trabajadores tienen un clima laboral tranquilo, ya que la mayoría del personal sale de la oficina para realizar sus funciones, se nota su incomodidad y un poco de susceptibilidad a la hora de ser cuestionados por su trabajo y de las personas ajenas de la oficina, sin embargo con el paso del tiempo demuestran ser personas con muchas cualidades y conocimientos, la mayoría tienen trabajando más de 2 años en la institución.

Se pudo observar el poco ausentismo por parte de los trabajadores, la disposición para salir a lugares lejanos a realizar su trabajo es muy buena, ya que hay situaciones en donde debían salir al área rural, sin embargo, existían discusiones por parte de los técnicos ya que no se ponían de acuerdo en sus funciones, es ahí en donde se identificó uno de los problemas, porque al ingresar entre ellos se designaban funciones, en cuanto a los lugares era destinado por el supervisor del proyecto Método de la Entrevista

La entrevista fue dirigida al administrador del proyecto Chura Sonrisa el Lic. Rodrigo Calizaya Gutiérrez

Tabla N° 2 Entrevista a administrador del proyecto

CARGO: ADMINISTRADOR DEL PROYECTO LIC. RODRIGO CALIZAYA GUTIERREZ	
Preguntas	Respuestas
1.- ¿Con que regularidad se efectúa la evaluación del desempeño a los funcionarios ?	No se realizó ninguna evaluación en la oficina de Proyecto Chura Sonrisa sin embargo los trabajadores de la oficina tienen una antigüedad más de 4 años en la Sub Gobernación, lo cual quiere decir que pudieron pasar por una evaluación.
2.- ¿Que método utilizan para realizar la evaluación?	La sub gobernación no utiliza un método específico con procedimiento, sin embargo, en el año 2015 se realizó un control de los trabajadores utilizando la hoja de eficiencia. La cual solo fue realizada al personal operativo, es por eso que desconozco la misma.
3.- ¿A qué se debe que no realicen una evaluación del desempeño?	Como ya le había comentado no contamos con un método o instrumento actualizado que nos ayude a realizar la evaluación.
4.- ¿Esta consiente del incumplimiento de la normativa básica del Sistema de Administración al personal (Ley 1178)?	Por supuesto que sí, pero es una ley muy generalizada.
5.- ¿Usted considera que la evaluación de desempeño es un proceso positivo que fortalece al trabajador?	Claro que sí, es un gran aporte que hace a la institución al igual que al mismo trabajador, lamentablemente no contamos con esa herramienta para poder aplicarla al personal del proyecto
6.¿Cree que el personal se sienta susceptible a una evaluación de desempeño?	En todo caso pensarían que puede haber recorte de personal y es por eso que se les está aplicando una evaluación pero con una buena comunicación y previo aviso.

El administrador nos dio a conocer que la última evaluación que se realizó al personal en la institución fue en el año 2016, la cual se realizó a través de una hoja de eficiencia, que fue elaborada por estudiantes que realizaron su memoria de experiencia profesional en la misma, ya que la institución no cuenta con un modelo específico para aplicarlo.

3.1.3. Método de la encuesta

Para la recolección de datos e información se aplicó la técnica de la encuesta con la finalidad de conocer la percepción que tiene los empleados del ambiente donde desempeñan sus funciones de trabajo, además permitió medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos.

Resultados de la encuesta aplicada

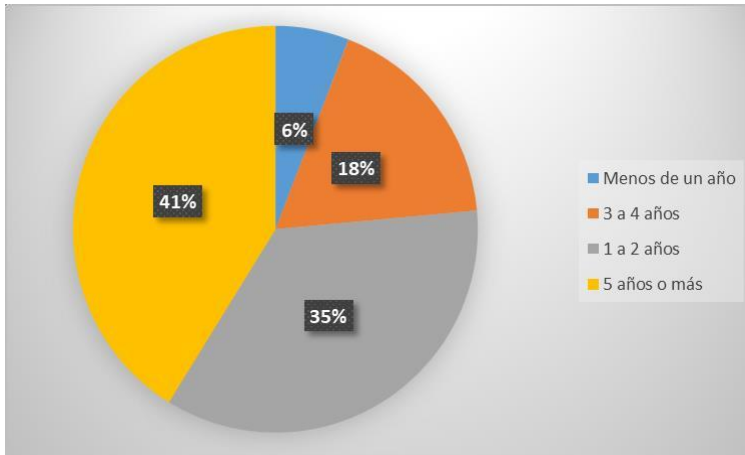
Pregunta 1

¿Desde cuándo usted trabaja en la institución?

Tabla N° 3 Pregunta 1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	1	6%
3 a 4 años	3	18%
1 a 2 años	6	35%
5 años o más	7	41%
Total	17	100%

Gráfico N° 3 Pregunta 1



Interpretación

De acuerdo a los datos presentados, se visualiza que un 41% de los trabajadores tienen una antigüedad mayor a los 5 años, el 35% tiene una antigüedad de 1 a 2 años, un 18% tiene de 3 a 4 años trabajando en la institución, solamente el 6% trabaja menos de un año, quiere decir que la mayoría pasó por una evaluación al menos una vez.

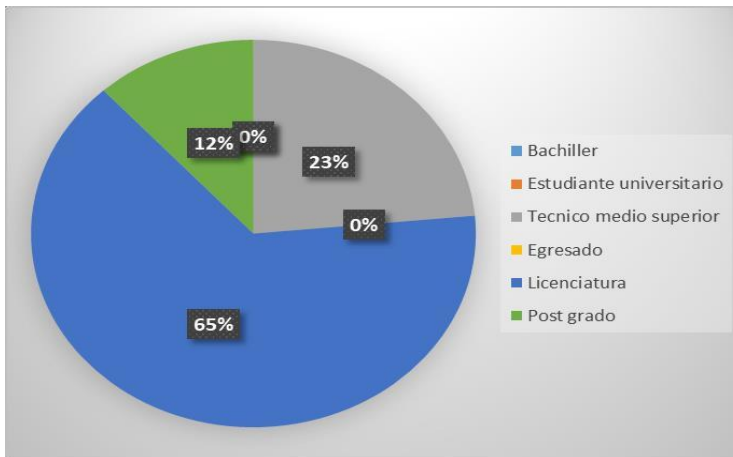
Pregunta 2

Nivel de formación

Tabla N° 4 Pregunta 2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	0	0%
Estudiante universitario		
Técnico medio superior		
Egresado	0	0%
Licenciatura	11	65%
Post grado	2	12%
Total	17	100%

Gráfico N° 4 Pregunta 2



Interpretación

Se puede observar que un 65% de los trabajadores tienen grado de licenciatura, lo que refleja que el personal es calificado y competente, en segundo lugar, con un 23% los funcionarios serían técnicos medio superior los cuales son los que brindan el servicio a la población, seguidamente un 12% de los funcionarios tendrían un post grado el cual contribuye con su carrera y al presente proyecto con sus conocimientos.

Se observa que no existen funcionarios que sean bachilleres, estudiantes universitarios ni tampoco egresados que formen parte del Proyecto de Prevención y Tratamiento Chura Sonrisa.

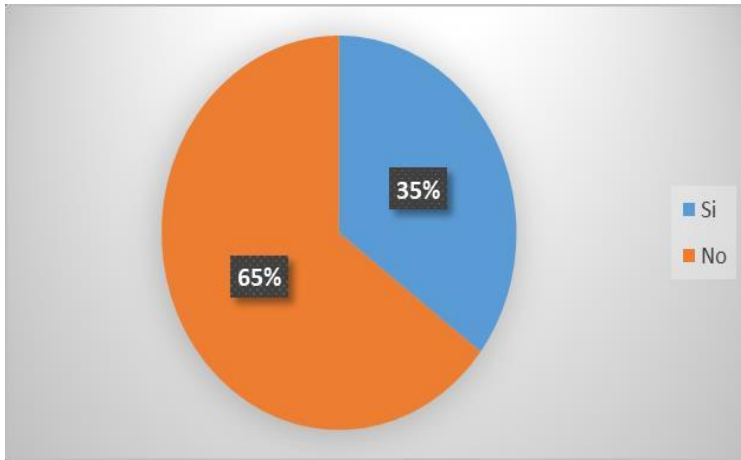
Pregunta 3

¿Le realizaron una entrevista previa antes de contratarlo (a)?

Tabla N° 5 Pregunta 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	35%
No		11
Total	17	100%

Gráfico N° 5 Pregunta 3



Interpretación

El 65% del personal nos señaló que no tuvieron una entrevista previa antes de ser contratado, eso nos quiere decir que no siguieron los pasos adecuados en una selección de personal, el 35% señaló que tuvieron una entrevista previa al ser contratado

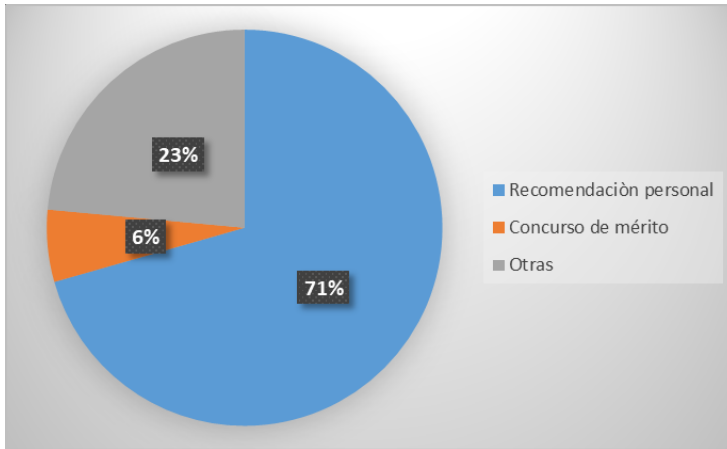
Pregunta 4

Su ingreso a la institucion fue por:

Tabla N° 6 Pregunta 4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación personal	12	71%
Concurso de mérito	1	6%
Otras	4	23%
Total	17	100%

Gráfico N° 6 Pregunta 4



Interpretación

Del 100% de los encuestados, un 71% de los trabajadores ingresaron a la institución por recomendación personal, es decir, que la mayoría ingresó sin realizar los pasos y requisitos que se deben exigir en una selección de personal, este alto porcentaje refleja como el personal ingresa a través de un partido político en su mayoría, el 23% ingreso por otras circunstancias y un 6% por concurso de mérito

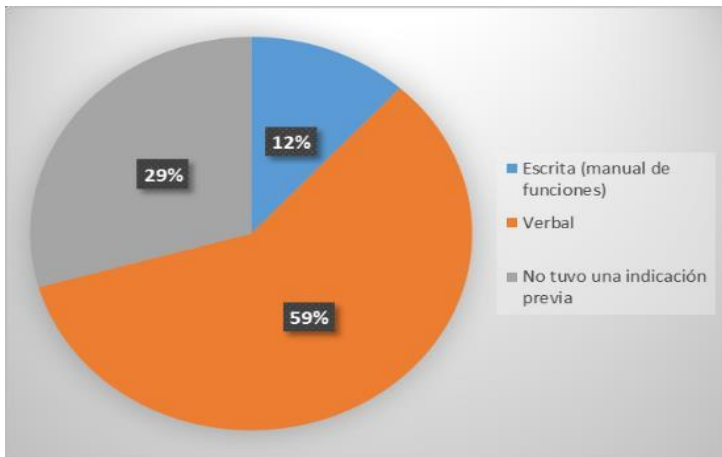
Pregunta 5

¿Cuándo ingreso a trabajar a la institución de qué manera se le dio a conocer cuáles eran sus funciones, responsabilidades y tareas?

Tabla N° 7 Pregunta 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Escrita (manual de funciones)	2	12%
Verbal	10	29%
No tuvo una indicación previa		
Total	17	100%

Gráfico N° 7 Pregunta 5



Interpretación

El 59% señaló que tuvieron una previa indicación verbal, en donde el superior le hizo conocer que funciones, el 29% del personal señaló que no tuvieron una indicación previa esto da a conocer la falta de comunicación entre los empleados, y por último a un 12% se les proporcionó el manual de funciones para así conocer sus funciones

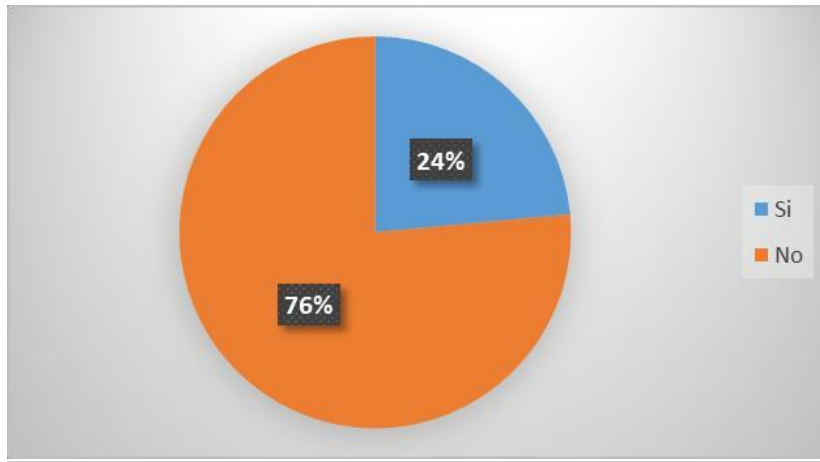
Pregunta 6

¿Tiene conocimiento que debe pasar por una evaluación de desempeño al menos una vez al año?

Tabla N° 8 Pregunta 6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	35%
No		13
Total	17	100%

Gráfico N° 8 Pregunta 6



Interpretación

Un 76% del personal señaló que no tienen conocimiento que se deba realizar una evaluación del desempeño, y el 24% tiene conocimiento que se debe realizar la evaluación en cumplimiento a la ley SAFCO.

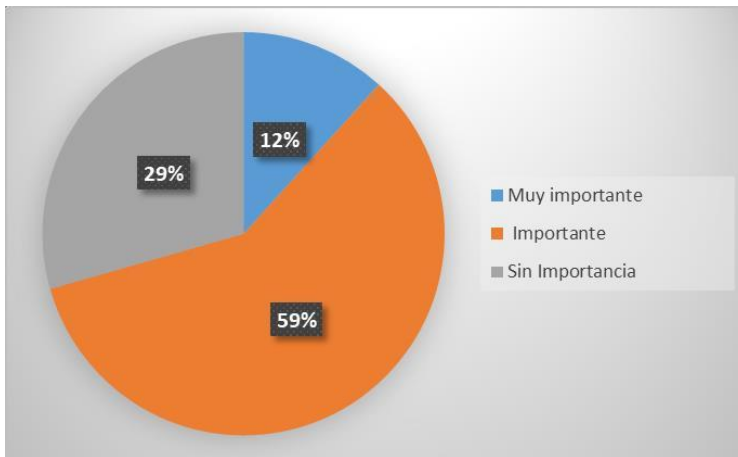
Pregunta 7

Cómo considera usted realizar una evaluación de desempeño en la institución

Tabla N° 9 Pregunta 7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	2	12%
Importante	10	59%
Sin importancia	5	29%
Total	17	100

Gráfico N° 9 Pregunta 7



Interpretación

Los datos señalan que el 59% de los trabajadores encuestados consideran que es importante realizar una evaluación de desempeño en la institución, un 12% confirmó que es muy importante realizar evaluaciones de desempeño, mientras que el 29% no le da importancia, esto podría ser por la falta de información de los beneficios que trae el realizar una evaluación de desempeño.

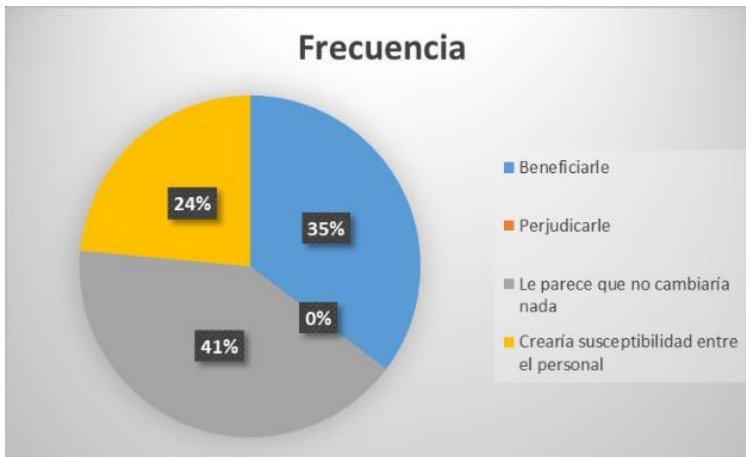
Pregunta 8

Al aplicar una evaluación de desempeño, podría:

Tabla N° 10 Pregunta 8

Opciones	Frecuencia
Porcentaje Beneficiarle	6
35% Perjudicarle	0
0% Le parece que no cambiaría nada	7 41%
Crearía susceptibilidad entre el personal	4 24%
Total	17 100%

Gráfico N° 10 Pregunta 8



Interpretación

El 35% cree poder beneficiarse al participar de una evaluación de desempeño, ya que tienen cualidades y conocimientos los cuales no son valorados, el 41% cree que no es necesario y no cambiaría nada y que podría derivar a una rotación, el 24% considera que se crearía susceptibilidad entre el personal.

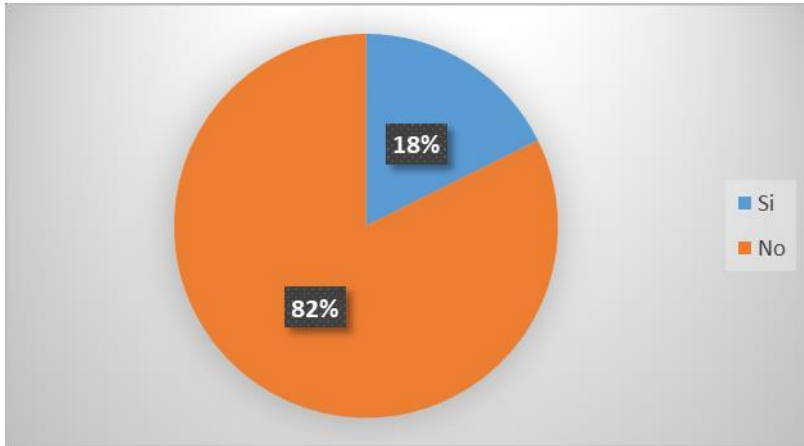
Pregunta 9

¿Conoce si entre las políticas de la institución existe algún tipo de remuneración, reconocimiento o incentivo por un buen desempeño?

Tabla N° 11 Pregunta 9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	18%
No		14
Total	17	100%

Gráfico N° 11 Pregunta 9



Interpretación

Un 82% del personal no conoce las políticas de la institución y menos aún si existe algún tipo de remuneración, reconocimiento o incentivo por un buen desempeño, el 18% si tiene conocimiento sobre estas políticas, pero las cuales no ven que se cumplan.

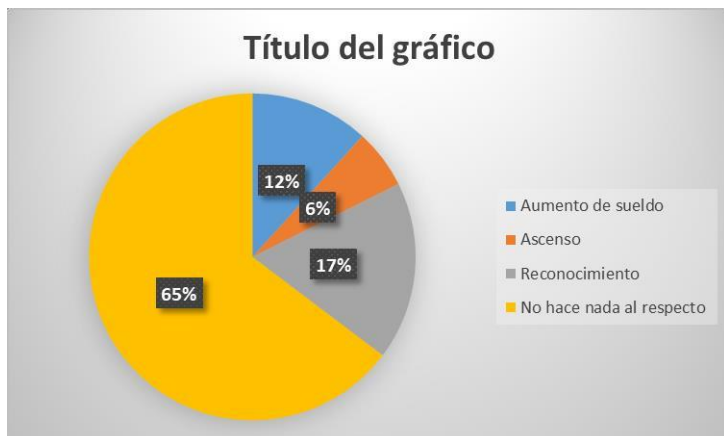
Pregunta 10

Al momento de retener talentos o personal clave, ¿Qué medidas toma la institución para dicho fin?

Tabla N° 12 Pregunta 10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Aumento de sueldo	2	12%
Ascenso	1	6%
Reconocimiento	3	17%
No hace nada al respecto	11	65%
Total		100%

Gráfico N° 12 Pregunta 10



Interpretación

Como se puede observar un 65% del personal opina que la institución no hace nada al respecto para poder retener el personal, un 17% señaló que se les realiza un reconocimiento, el 12% señaló que se realiza un aumento de sueldo y por último el 6% indicó que se realiza un ascenso.

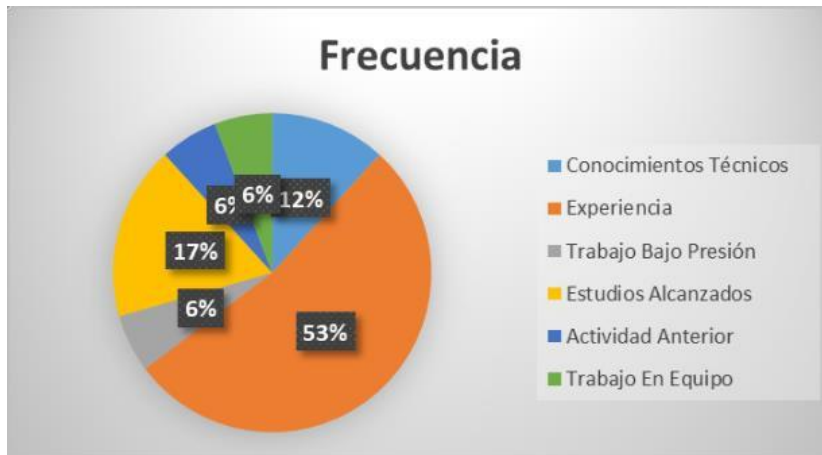
Pregunta 11

¿Qué aspectos del perfil laboral considera usted que priorizan más al momento de contratar al personal?

Tabla N° 13 Pregunta 11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Conocimientos Técnicos	2	12
Experiencia		9
Trabajo Bajo Presión	1	6%
Estudios Alcanzados		3
Actividad Anterior	1	6%
Trabajo En Equipo		1
Total	17	100

Gráfico N° 13 Pregunta 11



Interpretación

Se puede observar que un 53% de los trabajadores consideran que la experiencia es uno de los aspectos que son más considerados al momento de contratar al personal, un 17% consideran que los estudios son importantes para ser contratados, el 12% consideran que toman mucho en cuenta los conocimientos técnicos, un 6% consideran que el trabajo bajo presión es un buen elemento para ser contratado, 6% consideran que toman en cuenta la actividad anterior antes de contratar y por último el restante 6% consideran que el trabajar en equipo es una de las fortalezas que busca la institución.

El 70% del personal consideran que la experiencia y los estudios alcanzados son indispensables para ser contratado.

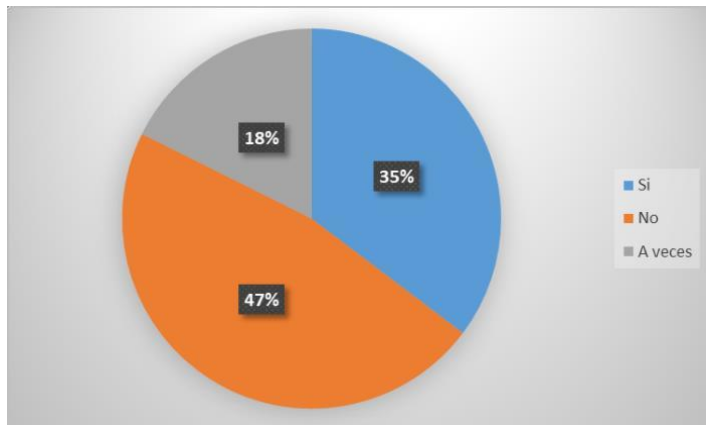
Pregunta 12

¿La institución ofrece capacitación necesaria para realizar su trabajo?

Tabla N° 14 Pregunta 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	35%
No	8	47%
A veces	3	18%
Total	17	

Gráfico N° 14 Pregunta 12



Interpretación

El personal señaló en un 47% que no se realizan capacitaciones para reforzar los conocimientos y poder tener un mejor rendimiento en su puesto laboral, el 35% señaló que si adquieren capacitación para desempeñar mejor sus labores y el 18% confirma que a veces se realizan capacitaciones.

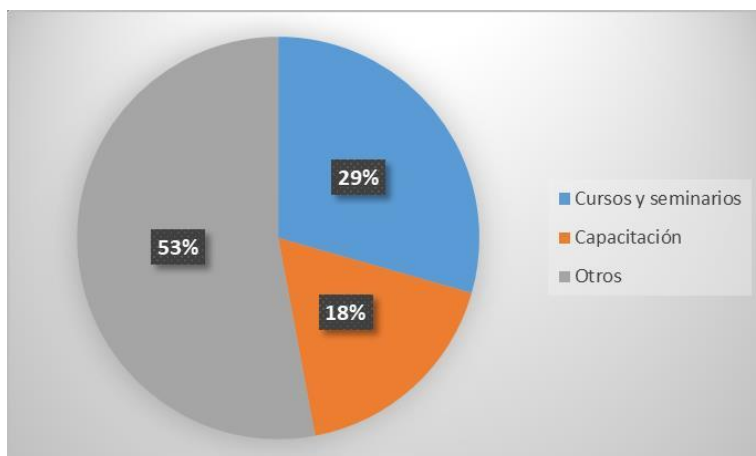
Pregunta 13

¿Cómo cree que potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?

Tabla N° 15 Pregunta 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cursos y seminarios	5	29%
Capacitación	3	18%
Otros	9	53%
Total	17	

Gráfico N° 15 Pregunta 13



Interpretación

Un 53% de los trabajadores, los cuales representan más de la mitad señalaron que por otros medios potencializan sus competencias profesionales, un 29% aseguran que con los cursos y seminarios potencializan sus competencias profesionales, ya que adquieren nuevos conocimientos y actualización de información, el 18% señalaron que la capacitación les ayuda a realizar mejor sus funciones.

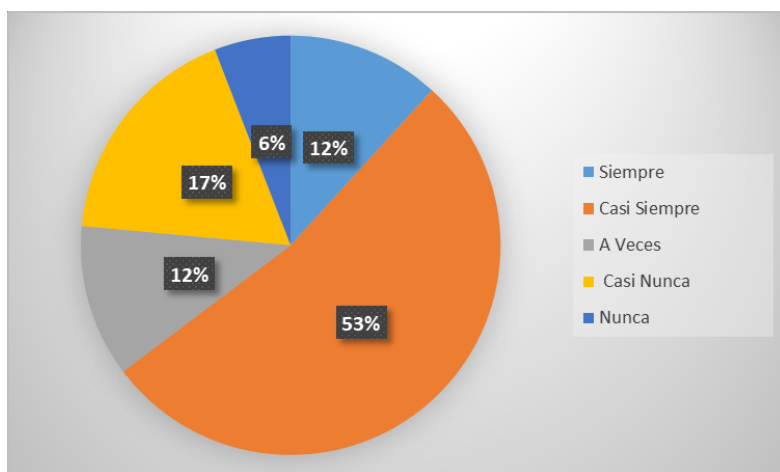
Pregunta 14

Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimientos

Tabla N° 16 Pregunta 14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	12%
Casi Siempre	9	
A Veces	2	12%
Casi Nunca	3	
Nunca	1	6%
Total	17	

Gráfico N° 16 Pregunta 14



Interpretación

Se puede observar que en su mayoría de los trabajadores con un 53% casi siempre tiene dificultades al realizar su trabajo por falta de conocimiento, esto lleva a que se requiere capacitación o no están adecuados para el puesto, el 17% señaló que casi nunca tienen dificultades para realizar sus funciones, el 12% a veces tienen problemas al momento de realizar su trabajo, el 12% siempre tiene dificultad en algunas funciones, un 6% señaló que nunca paso por dificultad para realizar su trabajo por falta de conocimiento.

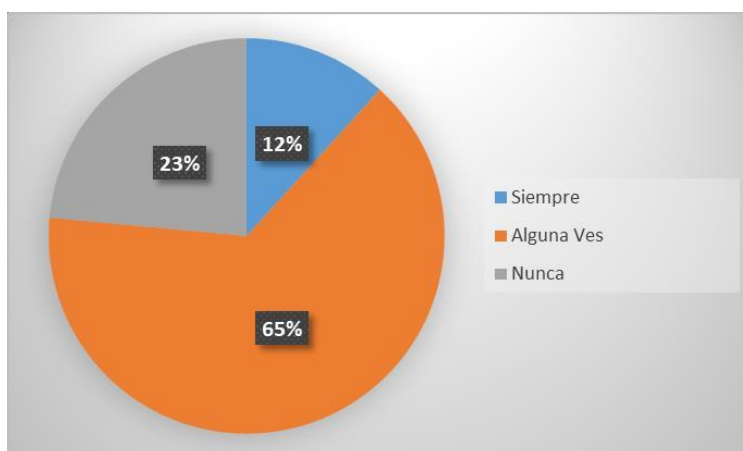
Pregunta 15

¿Alguna vez ha realizado actividades que crea que no corresponden a su cargo?

Tabla N° 17 Pregunta 15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	12%
Alguna Ves		11
Nunca	4	23%
Total		17

Gráfico N° 17 Pregunta 15



Interpretación

El 65% de los trabajadores realizaron alguna vez tareas que no correspondían a su cargo y un 23% señalaron que nunca tuvieron que realizar otras actividades que fueran distintas a sus funciones, el 12% señaló que siempre realizan actividades las cuales no están en sus funciones.

El 77% de los trabajadores afirman que realizaron actividades que no correspondían a su cargo.

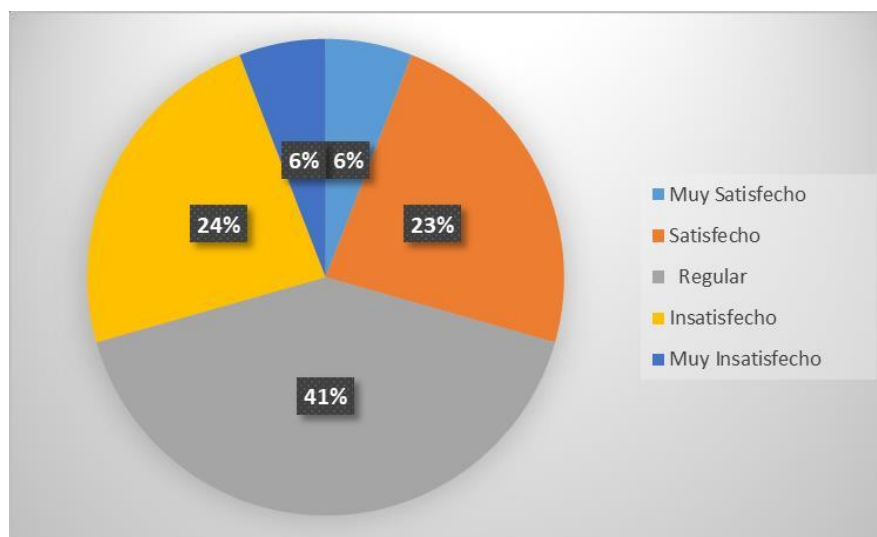
Pregunta 16

¿Cómo se siente con el sueldo que recibe, de acuerdo con el trabajo que realiza?

Tabla N° 18 Pregunta 16

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	1	6%
Satisfecho	4	23%
Regular	7	41%
Insatisfecho	4	24%
Muy Insatisfecho	1	6%
Total	17	

Gráfico N° 18 Pregunta 16



Interpretación

El 41% de los trabajadores se siente regular con su sueldo, el 24% se siente insatisfecho con el sueldo que recibe ya que consideran que su trabajo no es tan valorado, el 23% se encuentra satisfecho con el sueldo que recibe, un 6% se encuentra muy satisfecho ya que la mayoría es de la parte ejecutiva y 6% restante esta muy insatisfecho ya que estos pertenecen al nivel operativo.

3.4.1. Análisis FODA

A continuación, se procede a realizar el análisis F.O.D.A. para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que presenta la institución, con lo cual se pretende concretar tanto los puntos fuertes y débiles dentro de la institución de la institución como las amenazas y oportunidades externas, con el fin de diseñar una propuesta que permita potencializar el capital intelectual.

Tabla N° 19 Matriz Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Instalación adecuada. ▣ Proyecto de prevención y tratamiento chura sonrisa pertenece a la Sub Gobernación de Cercado por lo tanto las inversiones y proyectos están garantizados. ▣ Se tiene los vehículos adecuados y disponibles para que el personal cumpla con su trabajo. ▣ Personal con antigüedad laboral mayor de 3 años en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Los activos de la empresa ya cumplieron su vida útil en su mayoría, como por ejemplo los equipos de computación. ▣ Falta de capacitación al personal por parte de la institución. ▣ Deficiencia en la coordinación de funciones y responsabilidades en algunos casos. ▣ Control interno inadecuado para el uso de activos fijos tales como los vehículos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Las exigencias de la Sub Gobernación para la capacitación de personal técnico para la prestación del servicio con eficiencia 	<p>Las exigencias de la población de prestar un servicio de calidad y eficiencia, puede provocar malos, entendidos como ser una mala gestión.</p>

CAPITULO IV

PROPUESTA

3. PROPUESTA

4.1.Introducción

La permanencia como experiencia profesional en la Oficina Central del Proyecto Prevención y Tratamiento Chura Sonrisa de la Sub Gobernación de Cercado-Tarija, donde se desarrolló un diagnóstico de la institución sirviendo de base para la elaboración de la propuesta, la cual consiste en:

- Diseñar un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencia de 360 grados.

Esta propuesta servirá para solucionar los problemas de rendimiento y comportamiento de cada miembro que trabaja en el proyecto, para luego ampliarse en otras unidades hasta cubrir toda la Sub Gobernación.

La evaluación de 360° permite hacer partícipe a todos los miembros de la institución lo cual obligará a un cambio profundo en la cultura organizacional, además se pretende mejorar el clima laboral y el desarrollo del personal, de esta manera se pretende con la siguiente propuesta ofrecer un instrumento o herramienta que coadyuve para que la institución, sea eficiente, y pueda obtener altos niveles de productividad, competitividad, se espera obtener una calificación real y objetiva del desempeño del personal, basado en actividades esenciales que ejecuta y las competencias que utiliza para tal efecto. Con los procedimientos previos se desea preparar una eficiente evaluación con un correcto y previo seguimiento ya que si no se cuenta con el mismo toda la evaluación podría ser un desperdicio de tiempo y dinero.

4.2. Justificación

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas identificar las competencias, es decir las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes humanas requeridas por una institución para desarrollarlas y potencializarlas de tal manera que sea satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que las instituciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano, la presente propuesta aborda el tema Administración de Recursos Humanos enfatizando en el subsistema de la Evaluación del Desempeño y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de tal manera que le permita determinar en forma sistemática el método más idóneo y que se adapte a las necesidades que permita tomar medidas correctivas en beneficio institucional y personal. La institución debe disponer de un método formal para evaluar el desempeño de sus empleados. A través de estos métodos, cada directivo, administrativo, empleado o trabajador tendrá información periódica el nivel de desempeño alcanzado a fin de rescatar lo mejor y eliminar aquel personal que obstaculiza la gestión. Por todas estas razones, se justifica plenamente el desarrollo de la presente propuesta que aportará al desarrollo y crecimiento del Proyecto Prevención y Tratamiento Chura Sonrisa de la Sub Gobernación de Cercado-Tarija.

4.3. Análisis de factibilidad

Hoy en día las empresas se encuentran llevando a cabo un proceso de transformación, en busca de alcanzar una mayor competencia y una elevada competitividad, para lo cual la Oficina del Proyecto Chura Sonrisa debe contar con el personal calificado y preparado para llevar a cabo las responsabilidades específicas de cada uno de los puestos de trabajo y evaluar a los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. Es por ello que se hace necesario desarrollar un Método de Evaluación del Desempeño que permitan motivar al capital humano e intelectual que tiene la institución.

Se debe proporcionar a sus directivos y trabajadores a través de la capacitación, motivación e incentivos, planes de mejora continua, que repercutan en los resultados institucionales.

La implementación de métodos de Evaluación, en especial el de 360 grados, o por competencias, permitirá analizar el perfil profesional, las competencias que pueden ser motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos y comportamientos, cualquier otra característica del trabajador que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia entre los empleados excelentes de los buenos o normales

La propuesta que se pretende aplicar en la Oficina Central del Proyecto Chura Sonrisa de la Sub Gobernación de Cercado-Tarija resulta factible debido a que se cuenta con la colaboración y pre-disposición por parte del administrador del proyecto y el departamento de Recursos humanos.

4.4.Fundamentación

4.4.1. Fundamentación Legal

El Factor Humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado social, económico y legal de su evolución.

Los tiempos alborotados y a la vez exigentes por los que atravesamos nos exigen asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos, es decir las personas. No podemos considerar todavía hoy, que la “Mano de Obra” es insensible a lo esencial del funcionamiento empresarial, por ello en este espacio se revisará.

4.4.1.1. Normas Básicas Del Sistema De Administración Del Personal NB-SAP

Estas normas tienen por objeto regular El Sistema de Administración de Personal en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley No 1178 de Administración y Control Gubernamentales, siendo las mismas de carácter obligatorio para su aplicación. A continuación, mostramos el Subsistema que nos sirvió como base:

Subsistema De Evaluación Del Desempeño

Artículo 22. (Concepto y Objeto). - 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.

Los objetivos de este subsistema 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 conforme al Artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Público. Como consecuencia de las evaluaciones a los funcionarios, podrán recibir

incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia.

Los empleados no podrán negarse a ser sometidos a un proceso de evaluación del desempeño, salvo en los casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente justificados.

4.4.2. Fundamentación teórica

Evaluación de desempeño 360 grados

La evaluación 360° es un sistema de evaluación de desempeño caracterizado por la variedad y cantidad de evaluadores que abarca, a fines de brindar mayor confiabilidad en los resultados obtenidos, donde el empleado es evaluado por todo su entorno laboral, abarcando: supervisores, gerentes, pares, subordinados (si aplica), proveedores y clientes. El método de evaluación de desempeño 360 grados, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas u organizaciones puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de colaborador en particular, de un departamento, de una sección o unidad dentro de una organización, lo que permitirá que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando una buena toma de decisiones.

Con el fin de aportar una definición más completa de la evaluación 360° y sus características, cito a los autores Hellriegel y Slocum ⁴³, quienes definen esta herramienta de evaluación, de la siguiente manera: “la retroalimentación de 360 grados es un proceso, basado en un cuestionario, que reúne retroalimentación estructurada proveniente de una serie de fuentes, en cuanto a las competencias y las conductas de una persona o un equipo.” Es interesante que mencionen la evaluación de un equipo de trabajo como unidad de evaluación, ya que como veremos más adelante, es una

alternativa que suelen usar las grandes empresas de tecnología, para evaluar en forma masiva, a todos sus empleados. Los autores mencionados anteriormente, describen en lo sucesivo a este proceso de evaluación, aclarando que los cuestionarios de evaluación que contienen estándares de desempeño, pueden ser completados por el propio evaluado, por jefes y supervisores, empleados subordinados, pares o colegas del evaluado, clientes y proveedores, y que los resultados de la retroalimentación, son recopilados luego en reportes de retroalimentación, presentando los datos de cada fuente (de los diferentes evaluadores y la autoevaluación) por separado.

4.5. Metodología

Consiste en que un grupo de personas evalúe a otra a partir de una serie de factores predeterminados por la organización, que se traducen en comportamientos observables de la persona evaluada en su ámbito laboral.

Utilizando el puesto del administrador del proyecto como ejemplo podemos observar la diferencia en una evaluación tradicional a comparación del método de 360°.

⁴³ Hellriegel; John W., Slocum, Jr.: Comportamiento Organizacional, Cap. 8, “Comunicación en las organizaciones”, Ed. Cengage Learning, 2010, pp. 238-239.

Gráfico N° 19 Método Clásico y Método 360°

Método clásico



Método de 360°



La evaluación de 360° se resume en un reporte o informe de evaluación, que deberá contener las calificaciones obtenidas en los diferentes cuestionarios de evaluación y en la autoevaluación. Se podrán presentar estos resultados a través de gráficos de coordenadas, para comparar los resultados de la autoevaluación.

Los pasos para implementar una evaluación 360°, se resumen de la siguiente manera:

- Definición de las competencias centrales para la institución, y específicas de cada puesto, según corresponda para cada evaluado. Las competencias son los factores sobre los que se evalúa al empleado.
- Diseñar el cuestionario de evaluación.

- Seleccionar el grupo de evaluadores que van a participar, pudiendo incluir a:

supervisores, gerentes, pares, subordinados, clientes.
- Comunicar los objetivos del proceso de evaluación al empleado y garantizarle la confidencialidad de los resultados.
- Administración del cuestionario de evaluación por parte de todos los evaluadores.
- Procesamientos de los resultados obtenidos y su medición.
- Comunicación de los resultados obtenidos al evaluado y compararlos con los de la autoevaluación.
- Elaboración de un informe de evaluación que explique el grado de desarrollo en

las diferentes competencias que ha alcanzado el empleado en su desempeño, y su correspondiente comunicación, bajo un marco de confidencialidad.
- La retroalimentación tendrá por objetivo revelar el contenido de dicho informe.

La importancia de aplicar esta evaluación, consiste en poder valorar al empleado tanto en sus comportamientos diarios, a través de las diferentes competencias laborales, como la valoración de las competencias en sí mismas, pero bajo determinadas condiciones, a saber: tareas complejas, tareas repetitivas, resultados a corto plazo, resultados a largo plazo, bajo situación de estrés o presión.

El Gerente Como Evaluador.

Cuando el evaluador es el gerente y no el supervisor inmediato del empleado, de esta manera se logra mayor objetividad en la evaluación, ya que no es una sola persona quien evalúa al mismo empleado y puede observar el comportamiento del mismo, a partir de

estándares de comportamientos esperados, comparando el comportamiento del empleado con esos estándares. En la mayoría el evaluador por lo general se reduce a uno solo y es el supervisor más directo del empleado, ya que tiene mayor información y ha podido observar más atentamente el comportamiento del empleado, pero esta práctica no reduce el elemento de subjetividad con el que se evalúa, ya que varias personas evaluando a la misma persona según estándares de comportamiento, se dedican a evaluar hechos concretos y allí donde se presenten consistencias, se estará ante conclusiones más firmes que simples juicios personales.

El Supervisor Como Evaluador.

El supervisor inmediato del empleado, es quien ha podido observar más detalladamente el comportamiento del empleado, al formar parte del mismo equipo de trabajo o estar en el mismo sector de la institución.

El supervisor ha podido observar al empleado sin administrar un cuestionario de evaluación, por ende, cuenta con información más detallada sobre diferentes aspectos de la persona evaluada, con lo que es de esperar que el informe que resulte de su evaluación, complemente la información que el resto de los evaluadores haya podido aportar sobre el desempeño del empleado evaluado.

La Autoevaluación, el Empleado Como Evaluador De Sí Mismo

La autoevaluación permite que el empleado tenga mayor participación en el proceso de evaluación, se comprometa más con los resultados obtenidos y los objetivos sobre lo que le resta desarrollar y alcanzar. Se debe administrar el cuestionario de autoevaluación, antes de la evaluación de desempeño por parte del grupo de evaluadores, y sus resultados servirán luego como fuente de información a revisar y comparar con los resultados obtenidos en la evaluación final de desempeño. En la autoevaluación, el empleado puede analizar cuáles son sus fortalezas y cuáles los aspectos a mejorar. El sesgo que introduce la autoevaluación se da, cuando el empleado es comprensivo con los aspectos que debe mejorar y seguir trabajando, y cuando presume de haber alcanzado determinados logros

en su ámbito de trabajo que no le corresponden o bien, que no fueron solamente un mérito personal sino de su equipo de trabajo. Para evitar sesgos en la autoevaluación, es conveniente que los resultados de la misma sólo se tengan en cuenta como una fuente más de información para dar a conocer las expectativas e intereses que posee el empleado, en qué se siente confiado y qué aspectos cree que debe seguir trabajando, pero es importante que quede explicitado que dichos resultados no incidirán en la evaluación final, sino sólo se tendrán en cuenta, los resultados de las evaluaciones de sus pares, superiores, subordinados y clientes.

Los Subordinados También Pueden Evaluar

La evaluación que los subordinados realizan de sus jefes o gerentes, es recomendada a la hora de evaluar algunas competencias o factores incluidos en el cuestionario de evaluación y ajustados al puesto que ocupa el jefe o gerente del sector. Esas competencias pueden ser el liderazgo, la comunicación efectiva, la coordinación de las tareas y la delegación de responsabilidades. Los subordinados trabajan a diario con sus jefes y pueden observarlos en situaciones de presión, bajo estrés, en situaciones de cambio o de crisis y ajuste financiero. Sin embargo, la evaluación de los subordinados no es aconsejable para propósitos de compensación o administrativos, ya que los gerentes o jefes pueden verse comprometidos a otorgar beneficios a los empleados que favorezcan con sus calificaciones, el desempeño de su jefe. De la misma manera que con la autoevaluación, deberá quedar explicitado que la evaluación de los subordinados se realizará con propósitos de desarrollo, más que administrativos. Por otro lado, hay que destacar, que la evaluación de los subordinados no es la más indicada para evaluar otros factores del desempeño de los gerentes, como son las competencias relacionadas con el puesto: capacidad de planificación estratégica, armado de presupuesto, capacidad analítica y de organización.

Finalmente, siempre y en todos los casos, la evaluación de los subordinados debe ser anónima y cruzarse con los resultados de varios evaluadores.

La Evaluación De Los Colegas.

La evaluación de los colegas, suele aportar y hasta enriquecer los resultados de la evaluación de los supervisores y gerentes, en aquellos aspectos tales como el liderazgo de un empleado, capacidad para mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, cooperación, iniciativa, así como los aspectos a mejorar en el empleado.

Los supervisores pueden ser más benevolentes a la hora de evaluar, que los pares o colegas, ya que existe siempre la competencia, la rivalidad entre los compañeros. De todas formas, la evaluación de los colegas debería utilizarse con propósitos de desarrollo, ya que las calificaciones negativas entre los colegas, podrían crear resentimientos, podrían obstaculizar luego el desempeño efectivo en equipos de trabajo y el buen clima laboral.

Los colegas suelen evaluar desde estereotipos que se fueron fijando en el ámbito laboral y que los ubica a cada cual, en un lugar dentro del equipo de trabajo, que le permite más o menos sobrellevar la convivencia con sus compañeros y jefes. Este fenómeno muy común, introduce sesgos y variables que muchas veces no son medidas con efectividad ni siquiera, tenidas en cuenta, pero que afectan notablemente la confiabilidad de las herramientas de evaluación.

La Evaluación Por Parte De Los Clientes Y Proveedores

Esta evaluación, cumple con el objetivo de contribuir a la mejora de un servicio o producto, por ende, a la mejora continua de la calidad. Los resultados de estas evaluaciones, son tenidos en cuenta para analizar en qué grado se cumplen las metas de la institución, a través del desempeño y la contribución de cada empleado en relación a dichas metas, y se cotejan además con otras medidas, tales que miden el nivel de satisfacción del cliente en relación al servicio que le fue brindado.

Los clientes externos y proveedores, son evaluadores que pueden aportar mayor objetividad al complementarse con las evaluaciones de los gerentes, ya que ellos tienen

un punto de vista más orientado al resultado obtenido y su grado de satisfacción, así como las habilidades interpersonales, de venta o de servicio que tiene el empleado, su capacidad de respuesta, sus habilidades de comunicación y su conocimiento del negocio.

Los objetivos que cumplen estas evaluaciones se pueden resumir de la siguiente manera: aportar mayor objetividad a las evaluaciones del personal interno, mejorar el desempeño de la institución al alinearlos aún más con las necesidades del cliente, logrando un mayor entendimiento de las mismas y una mayor satisfacción del cliente externo.

Capacitación y entrenamiento

La capacitación del personal es de gran importancia dentro de las instituciones ya que este factor contribuye al fortalecimiento profesional como organizacional. La capacitación de personal no es más que el constante entrenamiento para perfeccionar las habilidades y actitudes de los trabajadores para realizar las tareas de forma correcta bajo supervisión y así luego se les permita trabajar solos y ellos capaciten a demás personas, esto nos dará un soporte en la calidad y productividad, dada la relevancia que tiene la capacitación al personal se propone el siguiente programa:

Objetivo: Impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación a la evaluación del desempeño.

Material: hojas bond y bolígrafos.

Tiempo de duración: cada módulo durará 1 hora y se realizará los días sábado

Módulo 1

- Que es la evaluación de desempeño.

- Problemas más comunes en la evaluación.
- Beneficios de la evaluación de desempeño.

Módulo 2

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño.

- Métodos basados en características
- Métodos por competencias
- Métodos basados en comportamientos

Módulo 3

- Evaluación de 360 grados
- Factores a evaluar
- Como llenar el formulario
- Resumen del plan de mejora después de la evaluación.

4.6. Modelo De Evaluación

Descripción

En este caso tomando en cuenta los niveles de la estructura organizacional del Proyecto de Prevención y Tratamiento Chura Sonrisa se tomó en cuenta los siguientes niveles:

Nivel Ejecutivo

Responsable del proyecto

Supervisor

Administrador

Nivel Operativo

Técnico de promoción y prevención

Técnico de diagnóstico

Técnico de rehabilitación bucodental

Técnico de rehabilitación protésica

Mecánico Dental

Asistente administrativo

Personal de limpieza

Tabla N° 20 Valor de los grados

Grados	puntos
A	10
B	
C	8
D	

Cabe mencionar que el puntaje utilizado en la tabla anterior no puede ser modificado o utilizar otro número en su lugar, si no cambiaría el resultado.

Tabla N° 21 Ponderación de factores

Factores	Rango de la Calificació
Sobresaliente	81% - 100%
Muy Bueno	71% - 80%
Regular	51% - 70%
Deficiente	Menor de 50%

Tabla N° 22 Descripción de los factores con los grados

Calificación	Descripción
Sobresaliente Grado A	Los empleados que obtengan esta calificación implicará que la competencia está desarrollada en su plenitud o su máximo nivel, es decir un desempeño alto o superior y que cumple con los requisitos

Muy bueno Grado B	Implica que la competencia ha sido desarrollada por encima del estándar, es
Regular Grado C	Involucra que la competencia ha sido desarrollada en lo mínimo necesario con
Deficiente	La competencia no ha sido desarrollada

**Tabla N° 23 FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL EJECUTIVO**



TIPO DE EVALUACIÓN EVALUADOR: ____ AUTOEVALUACIÓN: ____

Indicaciones Generales

- a) Leer, analizar el contenido del formulario.
- b) Escribir los datos generales en los espacios.
- c) Colocar la letra en el espacio de calificación que sea más representativo de la realidad del desempeño del evaluado.
- d) Marcar con un X, el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho.

Datos Generales

Nombre del evaluado

Nombre del Puesto

Nombre del Evaluador

Puesto del Evaluador

Fecha:

Nivel de Estudio

Tiempo de trabajo

N°	Factores de Evaluación	Grado	Definiciones	Calif.
1	LIDERAZGO Habilidad necesaria para orientar y conducir el equipo de trabajo, inspirando valores de acción, para hacer cumplir y dar seguimiento a las metas establecidas	A	Su liderazgo orienta al equipo a realizar un buen trabajo para obtener los mejores resultados para el cumplimiento de las metas	
		B	Su liderazgo orienta al equipo a realizar el trabajo para obtener buenos resultados para el cumplimiento de las metas	
		C	Su liderazgo no siempre se enfoca en las metas establecidas, generando resultados regulares	
		D	No presenta liderazgo ante su equipo de trabajo	

2	PLANEACIÓN Capacidad y criterio administrativo para planificar y presupuestar su área o unidad de trabajo	A	Excelente planificación y criterio administrativo	
		B	Satisfactoria planificación y criterio administrativo	
		C	Escaso nivel de planificación y criterio administrativo	
		D	No planifica ni organiza su trabajo	
3	CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS Cumplimiento de metas propuestas en su área o individualmente en el periodo de evaluación.	A	Cumple el 90%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo	
		B	Cumple el 70%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo	
		C	Cumple el 50%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo	
		D	Cumple menos del 50%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo	
4	TOMA DE DECISIONES Elección asertiva de alternativas de decisión y solución al momento de resolver situaciones complejas que permita alcanzar y maximizar el valor esperado de desarrollo del trabajo.	A	Las decisiones que toma siempre son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar todos los objetivos y metas establecidas por el área que dirige	
		B	Algunas veces las decisiones que toma siempre son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar todos los objetivos y metas establecidas por el área que dirige	
		C	Pocas veces las decisiones que toma siempre son acertadas, prácticas y oportunas, permitiendo alcanzar todos los objetivos y metas establecidas por el área que dirige	
		D	No es capaz de tomar decisiones acertadas, la mayoría de las veces no son oportunas.	

5	RELACIONES EXTERNAS Capacidad para manejar las relaciones externas de la institución con diferentes instituciones	A	Excelente, es muy provechoso su labor	
		B	Buena, lo realiza lo justo y necesario	
		C	Capacidad aunque tiene dificultades	
		D	Necesita mejorar substancialmente en el factor	
6	COMUNICACIÓN Transmisión de la información e ideas con el objetivo de permitir retomar y reelaborar los datos, utilizando como guía de acción para la ejecución de las tareas y objetivos establecidos.	A	Excelente capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas	
		B	Buena capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas	
		C	Poca capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas	
		D	No trasmite adecuadamente la información.	
7	CALIDAD DE TRABAJO El trabajo realizado llena las expectativas y necesidades del puesto de trabajo para alcanzar el éxito de la institución	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos	
		B	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir con su función	
		C	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido	
		D	Conoce lo necesario en cuanto a los temas relacionados con su especialidad, no muestra interés por aprender	

8	INICIATIVA Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, es la predisposición de actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro	A	Resuelve los problemas, presenta ideas para mejorar su trabajo y el de su personal a cargo	
		B	Resuelve los problemas, consulta a sus colegas, con el objetivo de hacer bien su trabajo	
		C	Resuelve los problemas a través de órdenes de su superior	
		D	Realiza solo al trabajo rutinario y deja que otros resuelvan los problemas	
9	PUNTUALIDAD La cualidad de realizar las cosas a su debido tiempo	A	Llega con anticipación a su puesto de trabajo	
		B	Llega con puntualidad	
		C	Llega con retraso de 10 minutos	
		D	Llega con retraso de 20 minutos, se ausenta comúnmente	
10	COMPORTAMIENTO DE RESPONSABILIDAD	A	Se compromete con sus funciones, con un alto sentido del deber.	
		B	Cumple con sus funciones la mayoría de las veces	
		C	Realiza sus funciones con demora	
		D	Descuida sus responsabilidades y obligaciones	
PUNTAJE				
OBSERVACIONES				

Tabla N° 24 FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO


FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL OPERATIVO				
Indicaciones Generales			TIPO DE EVALUACIÓN	
a) Leer, analizar el contenido del formulario. b) Escribir los datos generales en los espacios. c) Colocar la letra en el espacio de calificación que sea más representativo de la realidad del desempeño del evaluado.			EVALUADOR: ____ AUTOEVALUACIÓN: ____	
Datos Generales				
Nombre del evaluado				
Nombre del Puesto				
Nombre del Evaluador				
Puesto del Evaluador			Fecha:	
Nivel de Estudio			Tiempo de trabajo	
N°	Factores de Evaluación	Grado	Definiciones	Calif.
1	DISCIPLINA PERSONAL Respeto y acatamiento de la normativa y procedimientos institucionales	A	Siempre respeta y acata la normativa y procedimientos institucionales	
		B	Con frecuencia respeta y acata la normativa y procedimientos institucionales	
		C	Ocasionalmente respeta y acata la normativa y procedimientos institucionales	
		D	No cumple con la respeta y acata normativa y procedimientos institucionales	

2	CALIDAD DE TRABAJO El trabajo realizado llena las expectativas y necesidades del puesto de trabajo para alcanzar el éxito de la institución	A	Siempre llena las expectativas y necesidades del puesto de trabajo generando <u>satisfacción</u>	
		B	Generalmente llena las expectativas y necesidades del puesto de trabajo con el nivel de calidad de trabajos	
		C	Pocas veces llena las expectativas y necesidades del puesto de trabajo, llamando la atención que mejore su calidad de trabajo	
		D	Casi nunca llena las expectativas y necesidades del puesto de trabajo generando insatisfacción	
3	CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS Cumplimiento de metas propuestas en su área o individualmente en el periodo de evaluación.	A	Cumple el 90%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo	
		B	Cumple el 70%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico <u>y el plan anual operativo</u>	
		C	Cumple el 50%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico <u>y el plan anual operativo</u>	
		D	Cumple menos del 50%, con las metas y objetivos de acuerdo con el plan estratégico y el plan anual operativo	
4	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS Y EQUIPOS A CARGO Empleo adecuado y manejo responsable del material y equipo asignado	A	Manejo responsable y adecuadamente el material y equipo asignado	
		B	Algunas veces maneja responsable y adecuadamente el material y equipo asignado	
		C	Ocasionalmente maneja responsable y adecuadamente el material y equipo <u>asignado</u>	
		D	No maneja responsable ni adecuadamente los equipos	

5	INTERÉS ADAPTACIÓN El interés propio hacia su puesto y desempeño y a la adaptación y evitar resistencia a cambio	Y	A	Tiene el interés y deseo de mejorar en constante superior	
			B	Cuando se le exige y adquiere los conocimientos necesarios de trabajo	
			C	Ocasionalmente está interesado en adquirir nuevos conocimientos	
			D	No tiene entusiasmo por lograr mejores metas	
6	COMUNICACIÓN Transmisión de la información e ideas con el objetivo de permitir retomar y reelaborar los datos, utilizando como guía de acción para la ejecución de las tareas y objetivos establecidos.		A	Excelente capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas	
			B	Buena capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas	
			C	Poca capacidad para transmitir información, tanto orales como escritas con su grupo de trabajo y colegas	
			D	No transmite adecuadamente la información.	
7	RESPONSABILIDAD Actitud positiva y proactiva para el cumplimiento de su trabajo en el tiempo establecido		A	Siempre cumple con sus funciones con prontitud, dedicación y esmero, dando una respuesta positiva y proactiva	
			B	Siempre cumple con sus funciones con prontitud, dedicación y esmero, dando una respuesta positiva y proactiva	
			C	Siempre cumple con sus funciones con prontitud, dedicación y esmero, dando una respuesta positiva y proactiva	
			D	Descuida sus responsabilidades y obligaciones	

8	PRODUCTIVIDAD La productividad es la capacidad hacer de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso, siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de	A	Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo, su trabajo	
		B	Logra sus objetivos, su trabajo es preciso y de alta confiabilidad	
		C	Logra sus objetivos bajo supervisión pero no en el tiempo previsto	
		D	No cumple con los objetivos del puesto, está por debajo de los	
9	PUNTUALIDAD La cualidad de realizar las cosas a su debido tiempo	A	Llega con anticipación a su puesto de trabajo	
		B	Llega con puntualidad	
		C	Llega con retraso de 10 minutos	
		D	Llega con retraso de 20 minutos, se ausenta comúnmente	
10	RELACIONES INTERPERSONALES Calidad y habilidad en sus relaciones interpersonales, mostrando interés por propiciar una armonía con sus colegas y su personal a cargo	A	Es excelente la manera de establecer relaciones interpersonales y mantiene confianza con sus compañeros de	
		B	La mayoría de la veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus colegas, el	
		C	Algunas veces mantiene relaciones adecuadas siendo amable y respetuoso con sus colegas, el	
		D	Sus relaciones son problemáticas, constantemente se escuchan comentarios negativos por colegas y	
PUNTAJE				
OBSERVACIONES				

Tabla N° 25 Calificación de la evaluación del desempeño

Calificación de la evaluación del desempeño				
				
Nombre del empleado				
Puesto				
Jefe inmediato				
Resultados	Total de puntos	Porcentajes (%)	Conversión en puntos	Total
Autoevaluación				
Evaluación por compañeros				
Evaluación por jefes				
Evaluación de los subordinados				
Nota final				

Indicaciones para tabular los resultados de la calificación global de los resultados de la evaluación y autoevaluación.

- Se traslada el total del puntaje que aparece en el formulario de las evaluaciones y autoevaluación a la columna del total de puntos.
- Al total de puntos adquiridos se divide entre los 10 factores evaluados, el resultado se multiplica con el porcentaje correspondiente y se coloca el resultado en conversión de puntos.
- Se realiza la suma de las cuatro evaluaciones y la nota final se debe identificar en el cuadro de puntos para poder conocer en que categoría se encuentra

Plan de mejora

En esta etapa se plantea la pregunta de ¿Qué hacer después? llevar a cabo la evaluación de 360 grados sin la aplicación posterior de acciones que mejoren el desempeño del personal, el cual es el objetivo principal.

El personal evaluado recogerá toda la información, tanto positiva como negativa la cual deben utilizar para su propio beneficio, la institución deberá recurrir a un experto externo, que pueda ayudar al personal a afrontar los resultados obtenidos y transformarlos de tal manera que beneficie su trabajo.

El plan de desarrollo será un método para poder evaluar la vida profesional de una persona, saber dónde se encuentra y a dónde le gustaría llegar, dando importancia y prioridad a las cosas que realmente son importantes y si el puesto en el que se encuentra actualmente le ayuda para desarrollar su carrera.

Además de establecer los objetivos, deben cumplirse en las fechas programadas al igual que las diferentes tareas o actividades, relacionadas con las competencias propias de su actividad profesional y puesto de trabajo, lo que se pretende es que el personal del proyecto pueda crecer profesionalmente y desarrollar una carrera laboral buscando siempre la evolución, el desarrollo y la realización profesional mediante un puesto de trabajo con un mayor estatus, responsabilidad y salario.

Después de realizar la evaluación de desempeño se debe analizar las fortalezas y las debilidades del personal buscando una continua mejora y fortaleciendo los conocimientos, se debe establecer el objetivo principal que se quiere alcanzar, al mismo tiempo se debe establecer objetivos cortos que se deben cumplir para que puedan progresar.

Es por eso que después de la evaluación este plan de mejora será como un curso, en donde el personal debe aprovechar al máximo, además se les otorgará un compromiso de mejora en donde ellos se comprometerán en superarse y poder restar sus debilidades presentadas después de la evaluación y desarrollar más sus fortalezas.

Tabla N° 26 Compromiso de Mejora Continua

Responsable de área		Fecha				
Evaluado		Cargo				
Que está haciendo bien						
Que podría mejorar						
En la ciudad de Tarija, a los días del mes de..... del año.....						
Yo con CI funcionario del Proyecto de Prevención						
N°	Objetivo de	Meta	Indicador	Acción	Tiempo de	
1						
2						

Para tal efecto la institución brindará todo el apoyo y la logística necesaria para el cumplimiento del compromiso.

Firma y sello

Firma

Responsable de área

Trabajador

**CAPITULO V:
MEMORIA DE
EXPERIENCIA**

5.1.MEMORIA EXPERIENCIA PROFESIONAL

5.2. Informe de actividades realizadas

Se realizó la experiencia profesional en la Sub Gobernación de Cercado Tarija, en las oficinas del Proyecto De Prevención Y Tratamiento Chura Sonrisa, se inició con las funciones el 26 de agosto como auxiliar de administración, función designada por el administrador el Lic. Rodrigo Calizaya Gutiérrez.

Una vez instalado, se procedió a ejecutar el trabajo de auxiliar administrativo, que consistía en la actualización del archivo, manejo de hojas de vida, control de horas, planillas horarias, control de ausencias justificadas e injustificadas, control de días trabajados, feriados o compensaciones de trabajo para su posterior liquidación, control de retrasos al ingreso de la jornada laboral.

Se pudo efectuar el relevamiento de información a través de la revisión de los files, de los empleados que trabajan con el proyecto, seguidamente se realizó el trabajo de campo el cual consistía en las entrevistas de los empleados para verificar que la información recabada era la correcta y si su currículum tenía el perfil que se requería para ocupar el puesto.

En fecha 15 de octubre del 2019, se realizó una entrevista con el administrador del proyecto el Lic. Rodrigo Calizaya, con la finalidad de obtener información sobre los antecedentes de alguna evaluación de desempeño al personal lo que resultó favorable para realizar un diagnóstico más profundo.

Se tuvo una interacción directa con los trabajadores, ya que se les otorgaba las boletas de pago, las solicitudes de licencia que requerían y otros documentos necesarios para la actualización de los files actualizados. Se aplicó una encuesta a los trabajadores, con el fin de recabar información para el análisis de la problemática planteada.

Por ultimo cabe mencionar que esta metodología resulta positiva para el estudiante pues a través de la misma se adquiere experiencia real, ya que se enfrenta a problemas reales por los que atraviesan las instituciones públicas, con la posibilidad de colaborar en una solución, aplicando todos y cada uno de los conocimientos adquiridos durante la etapa de estudio.

5.2. Desarrollo de las habilidades adquiridas

5.2.1. Habilidades técnicas

En la permanencia dentro de la institución, como auxiliar administrativo, el trabajo realizado consistía en la actualización del archivo, manejo de hojas de vida, control de horas, planillas horarias, control de ausencias justificadas e injustificadas, control de días trabajados, feriados o compensaciones de trabajo para su posterior liquidación, control de retrasos al ingreso de la jornada laboral.

- Trabajar bajo presión
- Manejar situaciones de conflicto
- Ser organizado en las tareas asignadas
- Redacción de informes de actividades.
- Mayor uso de programa Microsoft Excel.
- Revisión de los files de solicitudes.
- Seguimientos de la solicitud de los pedidos de asociaciones.

5.2.2. Habilidades humanas

Se tuvo una interacción directa con el personal del proyecto y con el departamento de Recursos Humanos. Cabe resaltar que, para poder llevar una buena relación con todos, lo primordial es ser cortés, el primer mes de trabajo al no conocerme nadie, recibí muchas miradas y pocas respuestas a los saludos cordiales de entrada salida de la oficina, se podía percibir una susceptibilidad. con el transcurso de los meses, los trabajadores tuvieron un cambio con este hecho, ya que me respondían el saludo y entablábamos conversaciones diarias.

- Responsabilidad con el horario establecido.
- Expresar dudas o consultas sobre algunas acciones o tareas que se realizaron.
- Solucionar problemas.
- Trabajar en equipo.

- Como proyectar nuestra imagen personal. □ Cómo comportarse en situaciones reales y saber cómo desenvolverse en futuras relaciones profesionales.

Valoración de la experiencia

El aporte realizado al Proyecto de Prevención y tratamiento Chura Sonrisa, ha contribuido en mi desarrollo profesional, pues me ha permitido aplicar los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas a lo largo de mi formación académica y desarrollo profesional, respectivamente.

La colaboración con la propuesta del diseño de evaluación del desempeño ha sido muy activa, la interacción con el personal al recabar información, lo que me ha permitido conocer con más detalle las funciones realizadas por cada uno de los funcionarios e identificar los problemas que se presentan.

Asimismo, gracias a este aporte he complementado mis conocimientos adquiridos en mi formación académica, por el mismo hecho de estar inmerso en una institución como la Sub Gobernación, todo lo aprendido me servirá como base para mi desarrollo profesional y poder aplicarlo en otras organizaciones.

**CAPITULO VI:
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se modificó la estructura organizacional del proyecto ya que no estaban bien definidos los puestos ni claro su organigrama.
- Se realizaron diferentes métodos para recabar información en donde hubo disponibilidad por parte del personal.

- La implementación de un adecuado y efectivo sistema de evaluación de desempeño contribuye de manera trascendental en el seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos y metas individuales de cada funcionario.
- La evaluación de 360 grados, es un esquema más sofisticado que los tradicionales, permite que la persona sea evaluada por todo su entorno, jefes, supervisores, pares y colaboradores, al igual que la autoevaluación.
- La implementación de este sistema de evaluación servirá de base para otras aplicaciones en procesos de calificaciones de ascenso o selección a diferentes cargos.
- Con la aplicación de la evaluación, se podrá tener un registro laboral comparando año tras año los informes de evaluación y comprobar si hubo mejora o no.
- Se concluye la evaluación con un plan de mejora para el personal, poder analizar sus debilidades y fortalezas que serán expuestas a través de la evaluación, donde el empleado también se compromete con mejora

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de la propuesta elaborada en el presente trabajo de investigación, ya que les facilitara en identificar el personal más adecuado para un puesto de trabajo.
- La información obtenida tendrá que ser analizada correctamente por expertos en

el área que sepan elaborar plan de acción de mejoramiento continuo para mejorar el desempeño del personal ejecutivo como operativo.
- Se recomienda que las evaluaciones de desempeño se las realice de forma

integral ya que es una herramienta que contribuirá con la detección de las debilidades y fortalezas y a partir de ellas se puede tomar decisiones de corrección y/o fortalecimiento.
- Realizar la modalidad de experiencia laboral es la mejor manera de detectar problemas en una empresa, al ser parte de la misma podemos observar el entorno en el que estamos y poder brindar una solución.