

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1.1 ANTECEDENTES**

La Evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que nos permite determinar el compromiso de cada una de las personas que están involucradas en un sistema de organización, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en resultado de su aportación al logro de los objetivos individuales, de la organización.

La evaluación del desempeño en cualquiera organización se la realiza en un periodo específico, como ser anualmente, semestralmente, trimestral o tal vez con regularidad. Todo depende de la naturaleza o el tamaño de la organización, la mayoría de las organizaciones están planeando evaluar a los empleados de manera continua y no limitarse a una revisión formal una vez al año.

La mayoría de las empresas utiliza la evaluación del desempeño como una herramienta para saber más sobre el empleado y tomar decisiones.

Se considera entonces que es muy importante evaluar para que se obtenga un rendimiento satisfactorio y competente así mismo tener un control exhaustivo de su desempeño.

Univida S.A. de Tarija es una sucursal que forma parte de una red nacional de Bolivia en el que se ofrecen diferentes tipos de seguros y reaseguros personales como ser; seguro de Cesantía, Desgravamen, de Vida y Seguros de Accidentes de Tránsito “SOAT”, lo cual se renueva una vez por año.

El SOAT tiene como objetivo, otorgar una cobertura uniforme y única de gastos médicos por accidentes y la indemnización por muerte o incapacidad total y permanente a cualquier persona de manera individual que sufra un accidente provocado por un vehículo automotor.

Todo vehículo motorizado, para transitar por las vías públicas del territorio nacional debe estar asegurado contra el riesgo de accidentes de tránsito a lo que se refiere la “LEY DE SEGUROS” en su Artículo 37 y el reglamento único del seguro obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT, 17 de diciembre de 2002.

Desde el inicio de la empresa a finales de los 2015 el área de recursos humanos de la empresa no estableció un sistema de evaluación ya que lo consideraban como un puesto que cualquier persona lo podía hacer o lo podría ocupar, a medida que pasó el tiempo se ha percibido que el personal de consultoría presentaba varias dificultades y que las personas contratadas no estaban preparadas para ocupar el puesto presentando varias falencias.

Básicamente en esta investigación se analizará qué características e importancia posee el puesto de consultoría que ofrece la empresa, también se podrá a estudiar el método de evaluación de desempeño que sea más necesario y adecuado para este tipo de puesto.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN O FUNDAMENTACIÓN**

La investigación se enmarca principalmente para el personal de consultoría de la empresa Univida S.A. de la ciudad de Tarija que tiene como propósito mejorar el manejo del personal.

Ofrecer un servicio como el que ofrece la empresa de seguros de accidentes se necesita del personal más preciso.

El presente trabajo tiene como finalidad mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa, además sustentar que con la aplicación de la evaluación del desempeño del personal se pueden obtener varios beneficios que favorecen el crecimiento y la competitividad de la empresa por medio de los resultados orientado a la toma de decisiones.

### **1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Según “Chiavenato”, la evaluación del 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

Es importante hacer una evaluación de desempeño ya que esto va a permitir medir el rendimiento, con eficacia y eficiencia, la productividad, determinar las habilidades y capacidades de los trabajadores.

Con el estudio de conceptos de evaluación del desempeño permitió a generar reflexión y aprendizaje académico sobre los conocimientos asemejando a la realidad actual que asume la empresa.

### **1.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Esta investigación se realizará ya que existe la necesidad de establecer un método de evaluación en el desempeño del puesto de consultoría de la empresa el cual permitirá perfeccionar el rendimiento del personal.

Con un plan de evaluación a mano facilitará mejorar el rendimiento en las tareas que desempeña con efectividad motivando a la mejora continua de los trabajadores.

Se debe hacer esta investigación ya que la empresa necesita un sistema que recaude información sobre su personal de manera eficaz, ya que se trata de trabajadores eventuales.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El talento Humano viene a constituirse en lo más importante de una organización siendo necesario no solo tener en cuenta cada uno de los factores que influyen en su

desenvolviendo sino mantenerlo para que este pueda brindar un mejor desempeño en las actividades que realiza dentro de la empresa. <sup>1</sup>

Actualmente la empresa Univida S.A. de la ciudad de Tarija, recluta al personal por medio de recomendación por parte de los empleados de la empresa, la contratación es por una cierta temporada, en ese lapso de tiempo la empresa cuenta con 27 consultores y de esos aproximadamente el 37,03% no vuelven a ser contratados al siguiente año por distintas razones, el restante ha vuelto a trabajar con la empresa.

Al no aplicar una evaluación al personal, no se puede conocer cuáles son las potencialidades y dificultades del mismo, no se realiza una retroalimentación que permita mejorar su trabajo, y por lo tanto esta situación repercute en la atención a los clientes de quienes han surgido varias quejas como ser; mala información, lentitud en la atención de la venta, desorganización, e internamente se puede percibir un ambiente de discrepancias y escasa coordinación de trabajo y errores en las ventas, que afecta a la imagen de la empresa.

### **1.3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Al no aplicarse una evaluación de desempeño al personal el proceso de contratación es deficiente lo cual no se puede conocer cuáles son las potencialidades y dificultades del mismo, también se pudo observar que las funciones no están establecidas para el personal operativo en el caso para los “consultores” de la venta del soat, también se pudo investigar que se tiene una deficiente capacitación lo cual no se realiza una retroalimentación que permita mejorar su rendimiento en el trabajo. (ver anexo 4 árbol de problema)

---

<sup>1</sup> Fuente: Motivación y desempeño laboral en el personal de Crecer I.F.D. de la ciudad de Tarija autor: “Paloma María Romero Korableva “página 5 (Guevara Sánchez 2016)

## 1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La inexistencia de un plan de desempeño en UNIVIDA S.A. genera un clima desfavorable en el personal?

## 1.5 HIPÓTESIS

Con la creación de un plan de evaluación de desempeño permitirá mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa Univida S.A.

### 1.5.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Causa independiente: Plan de evaluación de desempeño.

Efecto dependiente: Resultados en el rendimiento del personal.

#### CUADRO 1. Operacionalización de Variables Independiente y Dependiente

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>Plan de evaluación de desempeño</b>	Un plan de evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones.	Métodos de aplicarse.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Autoevaluación del desempeño.</li><li>● El gerente.</li><li>● Evaluación de compañeros o iguales.</li><li>● Resultados de la evaluación.</li></ul>

<b>Rendimiento del personal</b>	Rendimiento como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización.	Nivel de responsabilidad de los consultores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Satisfacción de los clientes.</li> <li>● Alta calidad de desempeño.</li> <li>● Tiempo en atención</li> <li>● Capacitación del trabajador.</li> </ul>
---------------------------------	--	--	---

## **1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Establecer un plan de desempeño laboral para la empresa Univida S.A. de la Ciudad de Tarija, con políticas y estrategias que fortalezcan el desempeño del personal.

### **1.6.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Establecer los medios necesarios que ayuden a tener un mejor control en los horarios de entrada y salida.
- Establecer sistemas de comunicación en los diferentes niveles de estructura.
- Establecer una descripción de puestos que pueda facilitar el desarrollo de las actividades.
- Establecer estrategias de capacitación que mejoren la productividad, el clima laboral con una buena atención al cliente.
- Establecer sistemas de información virtual y documentados con el proceso de mejorar la desinformación que existe en la organización.

## **1.7 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración del presente trabajo, la investigación siguió el procedimiento que se detalla a continuación.

### **1.7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

- Investigación exploratoria:

Para poder identificar el problema se desarrolló una investigación exploratoria cualitativa, a través de entrevistas realizada a la gerente y al personal de la empresa.

- Investigación descriptiva:

Donde se describió las características de los fenómenos que van a ser investigados, también, donde se describió las estrategias y políticas para la creación de un plan de desempeño laboral para la empresa Univida S.A.

Además, nos permitirá familiarizarnos con el tema en estudio y así el haber obtenido información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa.

### **1.7.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para esta investigación los métodos a utilizarse serán método deductivo, método analítico - sintético

- ❖ **MÉTODO DEDUCTIVO:** Se iniciará con el análisis de las teorías, principios, la aplicación será de comprobar las soluciones a hechos particulares
- ❖ **MÉTODO ANALÍTICO:** Se estudiará los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas de forma individual

### **1.7.2.1 Técnicas de Investigación**

- Entrevista: La entrevista se realizó a la encargada de sucursal de la Empresa Univida S.A. y al personal, donde se obtuvo información que ayudaron a realizar este trabajo de investigación
- Observación: Para poder identificar el problema el investigador pudo observar el cómo se trabaja los consultores de primera mano en el cual se pudo obtener posibles respuestas para el problema.

## **1.8 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

El presente proyecto de investigación se desarrolló en la empresa Univida S.A. de la ciudad de Tarija, la empresa queda ubicada actualmente en la Calle Ingavi entre Colón y Suipacha.

### **1.8.2 DELIMITACIÓN TEÓRICA**

El presente proyecto de investigación se enmarca principalmente en el área de recursos humanos específicamente para el personal de consultoría de la venta de Soat.

### **1.8.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El presente proyecto de investigación se dividió en dos partes según el reglamento que nos establece como estudiante.

La primera parte: solo se realizó el perfil y el marco teórico en un lapso de tiempo de marzo hasta agosto del año 2020

La segunda parte: se realizó el trabajo de campo, se tomó como periodo el análisis de la gestión 2020, (para efectos de trabajo de campo como ser: entrevistas, encuestas y se utilizó datos de la gestión 2018 y 2019)

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La organización implica determinado modo particular de vinculación social entre individuos y grupos, unidades sociales o agrupaciones humanas para alcanzar un fin.

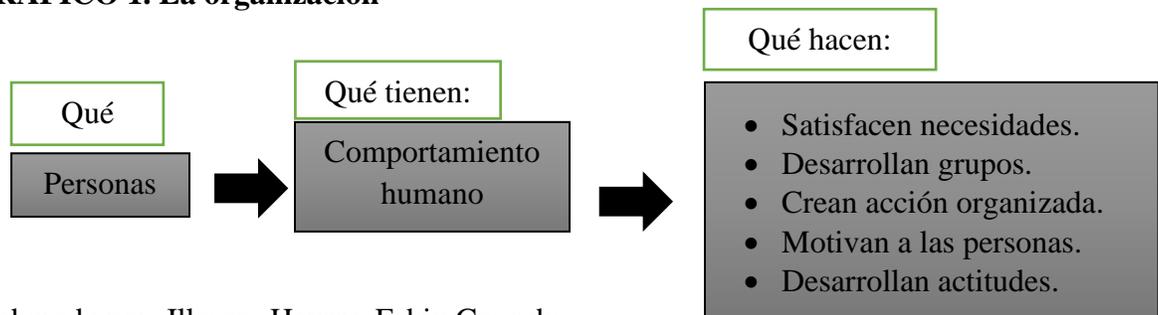
### 2.1. Marco referencial

#### LA ORGANIZACIÓN

“Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etcétera”

Cómo se constituyen las organizaciones:

#### GRÁFICO 1. La organización



Elaborado por: Illescas Herrera Fabio Gerardo

**Fuente.** Idalberto Chiavenato página 10

La organización es un sistema de funciones. Una función es un conjunto de actividades y conductas que se requieren de una persona. Para que un participante comprenda las funciones que se le atribuyen debe pasar por un proceso de socialización organizacional, es decir, un proceso de aprendizaje de los valores, normas y conductas requeridos por la organización. Pero el desempeño de la función es complejo y está sujeto a muchas discrepancias y disonancias. <sup>2</sup>(Chiavenato página 186)

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de empresas*, México, 2011.

### 2.1.2. CAPITAL HUMANO

Es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. <sup>3</sup>(Según Idalberto Chiavenato Página 32)

#### GRÁFICO 2. El Capital Humano



Elaborado por: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Fuente.** Idalberto Chiavenato página 32

#### 2.1.2.1 Elementos del capital Humano

- La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento.
- El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona.
- La habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea.
- El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica es sinónimo de actitud.
- El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el conocimiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales.
- El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento.

(Según: Rita del Carmen Castillo Contreras, 2012)

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO. Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* Novena Edición, México Pág. 32

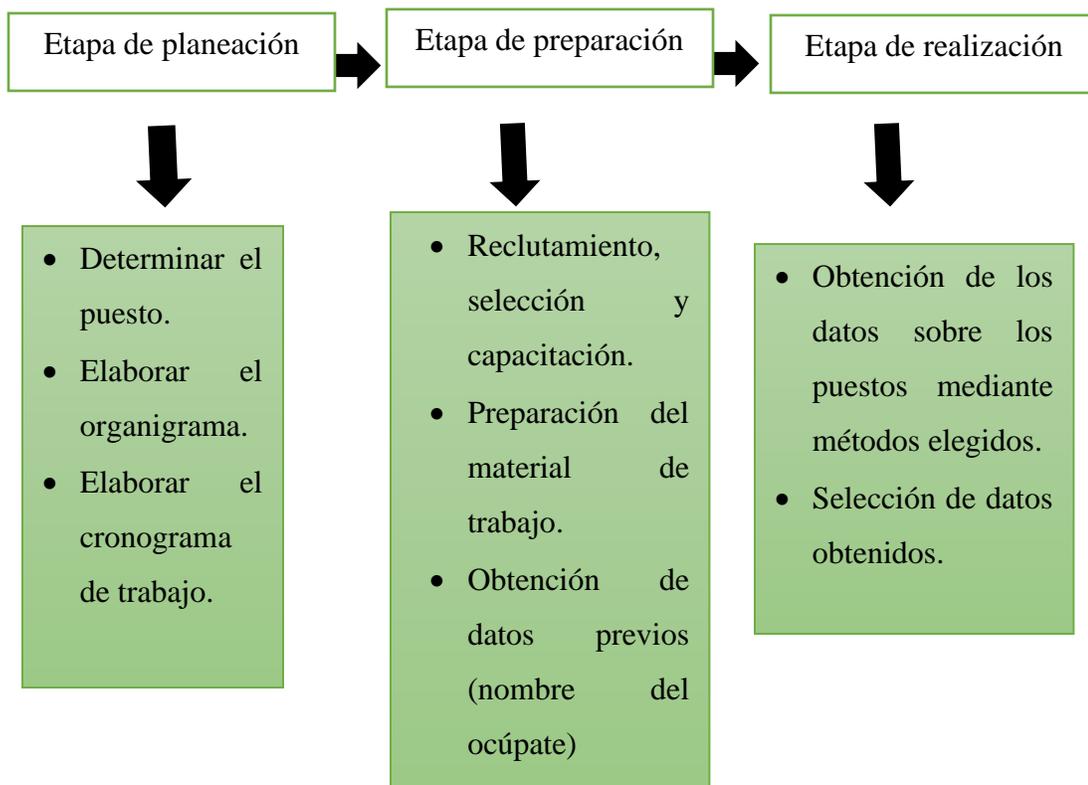
### 2.1.3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“El área de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (según Chiavenato página 104)

### 2.1.4 ANÁLISIS DE PUESTO

#### 2.1.4.1 Etapas en el análisis de puestos

**GRÁFICO 3. Etapas en el análisis de puestos**



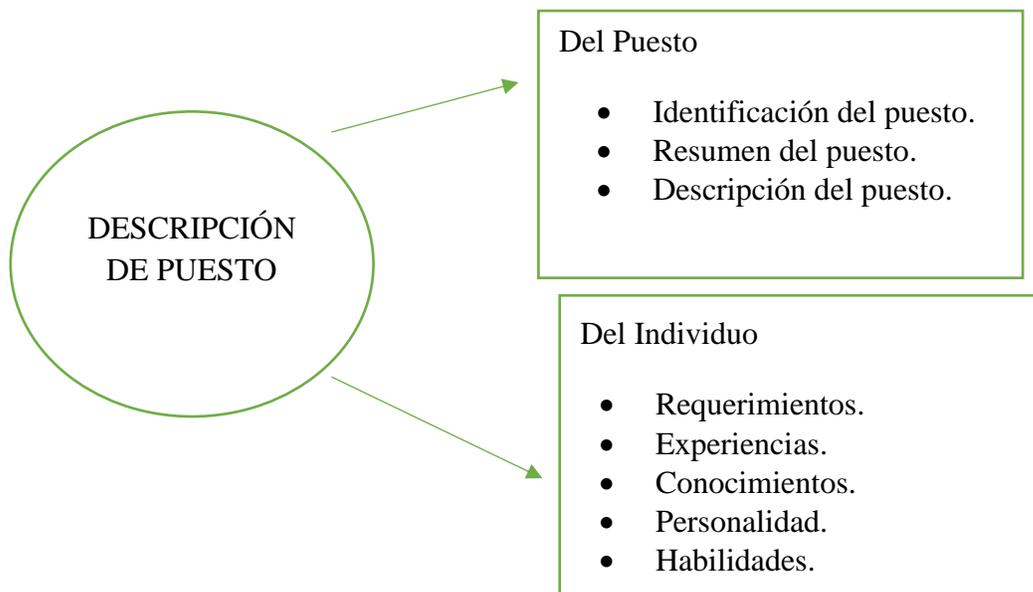
Elaborado por: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Fuente.** Chiavenato página 197

### 2.1.4.2 Descripción De Puesto

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (Chiavenato)

#### GRÁFICO 4. Descripción de puestos



Elaboración propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Fuente.:** Chiavenato (2011) página 191

### 2.1.5. RECLUTAMIENTO

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potenciales mente calificados y capaces para ocupar puestos dentro la organización”

### 2.1.5.1. Fuentes De Reclutamiento

Existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones las más importante son

“Empleados actuales. Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes”.<sup>4</sup>(Chiavenato 2011)

Antiguos empleados. Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización, o trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano o en temporada de impuestos).

(Chiavenato 2011)

### 2.1.6. SELECCIÓN

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. La selección pretende solucionar dos problemas básicos.

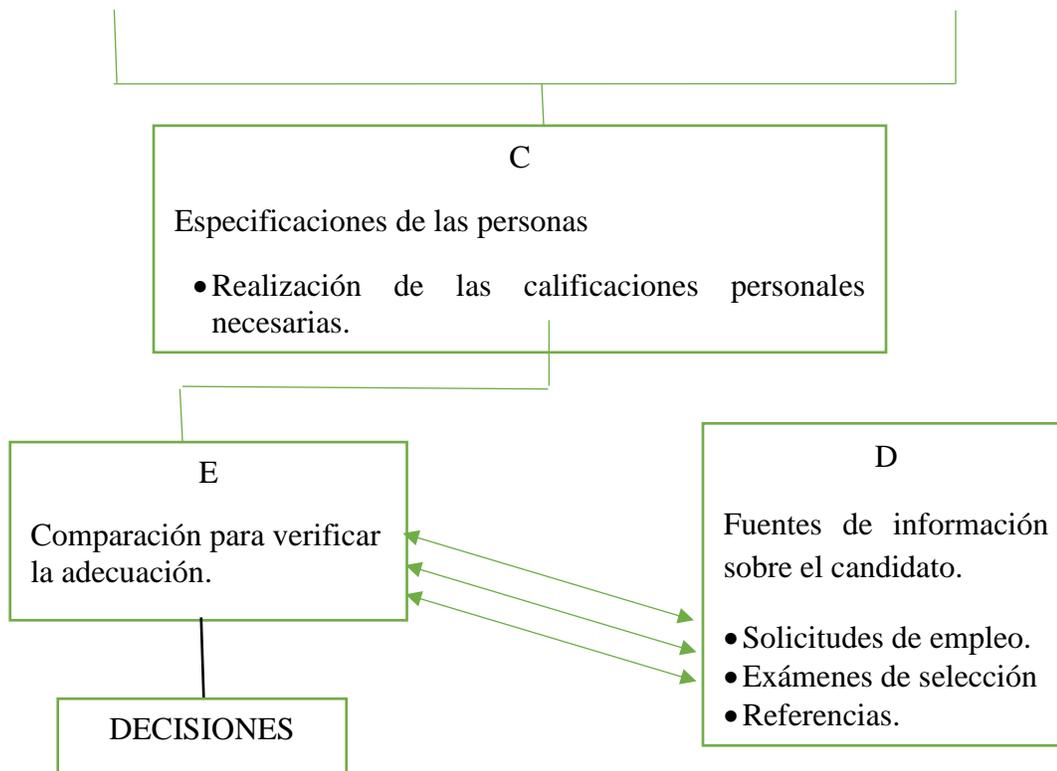
1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

(Según; Idalberto Chiavenato, Selección del personal, página 144)

#### GRÁFICO 5. Proceso de selección de personal



<sup>4</sup> CHIAVENATO. Idalberto, *Selección del personal*, México, Pág. 144



Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Fuente.** (Según; Idalberto Chiavenato Página 144)

### 2.1.7. CAPACITACIÓN

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

(Según Chiavenato Página 323)

La capacitación es amplia y permanente, comienza primero con la socialización del personal y luego la organización debe realizar educación continua, con el fin de llevar adelante las actividades en forma eficaz. Para ello se utilizan diferentes medios, como ser; cursos, seminarios, congresos, adiestramiento práctico, etc. estos elementos, sin duda alguna motivan al trabajador y le permite, ocupar nuevos y mejores puestos de

trabajo (ascenso), elevar y mejorar su nivel de vida. Levantar la moral, ampliar sus conocimientos, etc., en definitiva, un hombre contento es un hombre productivo.<sup>5</sup>

## **2.2 Marco conceptual**

### **PLAN DE EVALUACIÓN**

El plan de evaluación establece el esquema de organización y los modos de acción y ejecución previstos por la autoría de gestión, garantizado el nivel de información necesario para el control, así como el seguimiento de las actividades de evaluación y las metodologías para la recogida de datos

“fuente terciaria gobierno de navarra PDR de Navarra 2014-2020”

#### **2.2.1 Definición De Evaluación Del Desempeño**

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se debe estudiar cuando se mide el desempeño. (Según Idalberto Chiavenato página 245)

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial que debe alcanzar de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Según Idalberto Chiavenato página 245)

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO. Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* Novena Edición, México Pág. 144

### **2.2.2 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.”

Para alcanzar ese objetivo (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización) la evaluación del desempeño pretende alcázar diversos objetivos intermedios, puede tener los siguientes objetivos intermedios:

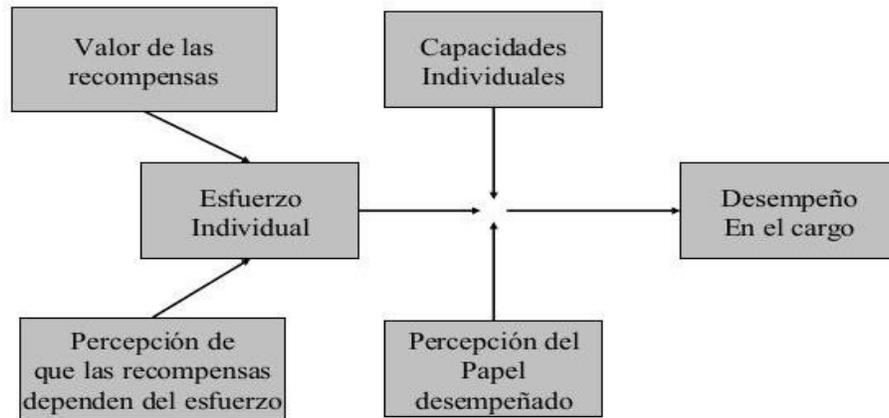
- Permite condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.

(Según Idalberto Chiavenato página 206)

El fin principal de la evaluación debe ser la recolección de información que permita la toma de decisiones, a fin de determinar qué aspectos se pueden mejorar o reforzar, en cuanto al proceso de enseñanza- aprendizaje el determinar también qué “cosas” se deben mejorar del mismo proceso en sí, también determinar errores en los instrumentos de evaluación que se emplea esto muchas veces resulta difícil si se utilizan instrumentos de manera impresa. (Según Chatterji, 2003)

### 2.2.3 FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

**GRÁFICO 6. Factores que afectan el desempeño laboral en el puesto**



**Fuente.** Idalberto Chiavenato página 203

### 2.2.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN

#### 2.2.4.1 Beneficios como gerente

- Evaluar el desempeño y comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Según Idalberto Chiavenato página 207 <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO. Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* Novena Edición, México Pág. 207

#### **2.2.4.2 Beneficios para la persona**

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

Según Idalberto Chiavenato página 207

#### **2.2.5 TIPOS DE EVALUACIÓN**

##### **2.2.5.1 Autoevaluación del desempeño**

“Un sistema de evaluación del desempeño en el que los trabajadores se evalúan a sí mismos” (según Luis Gómez- Mejía página 271)

“En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo” (según Chiavenato Luis Gómez- Mejía página 249)

“La autoevaluación se produce cuando el sujeto evalúa sus propias actuaciones, es una evaluación personal la cual requiere en nivel de madurez de quien la realiza. Por lo tanto, el agente de la evaluación y su objeto se identifican” (María Antonieta, 1998)

##### **2.2.5.2 El gerente**

“El gerente con asesoría del área de recursos humanos que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal”

(según Chiavenato página 250)

### **2.2.5.2 Evaluación de compañeros o iguales**

“Los trabajadores que se encuentran en el mismo nivel de la organización se evalúan unos a otros.” (Según Luis Gómez- Mejía página 271)

## **2.3 Marco conceptual**

### **RENDIMIENTO DEL PERSONAL**

Efecto dependiente: resultados en el rendimiento del personal de consultoría

#### **2.3.1 DEFINICIÓN DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL**

“El rendimiento laboral es uno de los constructos que mayor atención ha recibido por parte de los estudios del comportamiento organizacional” (según Sebastián Gabini 2016)<sup>7</sup>

“El rendimiento en la tarea implica el logro del deber y de las tareas específicas a la descripción del trabajo” (Murphy, 1990)

“El rendimiento en la tarea es, por lo tanto, el grado en el que un empleado demuestra la competencia en actividades que son formalmente reconocidas y que contribuyen al núcleo técnico de la organización directa o indirectamente” (koopmans et al.,2011)

#### **2.3.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL**

##### **2.3.2.1 FACTOR MOTIVACIÓN**

Rendimiento= Capacidad X Motivación

Esta ecuación muestra que un alto nivel de capacidad pueda redundar en un mal rendimiento si se combina con una baja motivación.

Para alcanzar altos niveles de desempeño son:

- Satisfacción del cliente: los clientes.
- Participación de los empleados.

---

<sup>7</sup> GABINI, Sebastián, 2016

- Y el mejoramiento continuo del desempeño.(Según Krajewski, Lee; Ritman, Larry; Malhotra, Manoj página 209)<sup>8</sup>

### **2.3.3 IMPORTANCIA DE MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL**

“La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficiencia y eficacia.” (Según Idalberto Chiavenato página 248)<sup>9</sup>

- Los resultados, concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
- El desempeño, es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
- Las competencias, las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
- Los factores para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

(Según Chiavenato página 24)

### **2.3.4 CÓMO MEDIR EL RENDIMIENTO**

Para medir el desempeño de un empleado los directivos pueden asignarle un número o una etiqueta del tipo “excelente, bueno, normal, o malo” (Según Luis Gómez- Mejía página 262)

La medición es el punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización.

---

<sup>8</sup> Krajewski, Lee; Ritman, Larry; Malhotra, Manoj *Administración de operaciones*. Octava edición PEARSON EDUCACIÓN, México, pág.209

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos* Novena Edición.: Mexicana Educación. México pág. 248

(según Luis Gómez- Mejía Página 259)

“El desempeño puede evaluarse de dos maneras; una consiste en medir las variables, esto es, las características del servicio como el tiempo”

(Según Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj página 213)

La ventaja de usar variables del desempeño radica en que si un servicio no satisface sus especificaciones de desempeño

(Según Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj página 214)

# **CAPÍTULO III**

## **DIAGNÓSTICO**

### **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

EL presente trabajo de investigación se pudo realizar a través de reuniones con la responsable de sucursal Univida S.A Usando las medidas de seguridad de la situación de la Pandemia el cual se pudo obtener información acerca del estado actual de la empresa.

La herramienta que se utilizó en el diagnóstico fue de la observación directa, el cuestionario realizado al personal, también entrevistas a la responsable de la sucursal y al personal que existe en la empresa

#### **3.1. ANTECEDENTE DE LA EMPRESA**

Univida S.A. Se formó a finales del 2015, lo que conformó Seguros y Reaseguros Personales UNIVIDA S.A. la empresa aseguradora especializada en la administración de riesgos personales enfocada en brindar protección a la población boliviana.

La empresa es una sucursal que forma parte de una red nacional en el que se ofrecen diferentes tipos de seguros y reaseguros personales como ser; seguro de Cesantía, Desgravamen, de Vida y Seguros de Accidentes de Tránsito “Soat”, lo cual se renueva una vez por año.

El SOAT tiene como objetivo, otorgar una cobertura uniforme y única de gastos médicos por accidentes y la indemnización por muerte o incapacidad total y permanente a cualquier personal individual que sufra un accidente provocado por un vehículo automotor, todo vehículo motorizado, para transitar por las vías públicas del territorio nacional debe estar asegurado contra el riesgo de accidentes de tránsito a lo que se refiere la LEY DE SEGUROS en su Artículo 37 y el reglamento Único del seguro obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT, 17 de diciembre de 2002.

## 3.2. VALORACIÓN DE LA MISIÓN VISIÓN Y VALORES

### 3.2.1. MISIÓN ACTUAL

“Democratizar el acceso a los seguros, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.”

Actualmente la Empresa Univida S.A. no cuenta con una misión entendible ya que es una empresa para el medio social.

1. La redacción de la misión determinada y detallada lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad (Gutiérrez 2005). Es por eso que la misión incluye los siguientes elementos<sup>10</sup>

#### CUADRO 2. Análisis de la misión actual de la empresa

Elementos de la misión	Cumple con los elementos
Identidad.- ¿Quiénes somos?	NO CUMPLE
Actividad.- ¿A que nos dedicamos?	CUMPLE
Finalidad u Objetivos.- ¿Para quién lo hacemos?	NO CUMPLE

**Fuente.** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

Haciendo un análisis se pudo encontrar que tiene dos DEBILIDADES en la actual misión:

---

<sup>10</sup> <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>

- ❖ No cumple con la identidad ya que al No conocer de manera profunda las capacidades ocultas y talentos ocultos de los elementos del grupo de trabajo, no se va a poder explotarlos y utilizarlos en beneficio de los demás.
- ❖ No cumple con la Finalidad u Objetivos ya que es muy importante definir quiénes son nuestros clientes, si en realidad no se conoce quienes son, nunca sabremos que requerimientos nos están exigiendo.

### 3.2.2. VISIÓN ACTUAL

“Ser la Empresa de Seguros líder del mercado, sólida, transparente, accesible y rentable, para el vivir bien de bolivianas y bolivianos.”

2. La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un periodo definido. (Gutiérrez 2005)<sup>11</sup>

La visión no es cualquier imagen deseada del futuro, sino de lo que es realmente relevante para el porvenir de la organización, por lo tanto, debe depender de los objetivos estratégicos de la empresa.

Las características de la visión deben ser:

#### CUADRO 3. Análisis de la visión actual de la empresa

Características de la visión	Cumple con las características
Medible.- debe ser posible medir o verificar el éxito en el logro.	Cumple

<sup>11</sup> <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>

Atractiva.- debe reflejar las aspiraciones y expectativas de directivos, empleados, clientes y otros que tengan interacción con la organización.	Cumple
Posible.- hay que incluir objetivos realistas y alcanzables, aun cuando impliquen un reto	No Cumple
Estratégica.- debe incluir los asuntos decisivos para cumplir con éxito la misión.	No Cumple
Entendible.- debe tener claridad y precisión	Cumple
Inspiradora.- que estimule y provoque un efecto positivo en las personas, para ayudar así al enrolamiento de ella.	Cumple
Tiempo.- debe tener establecido el tiempo en años, por lo regular los autores coinciden en 3 a 5 años por lo cual al cumplir ese periodo	No cumple

**Fuente.** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

Haciendo un análisis se pudo encontrar que tiene tres DEBILIDADES en la actual Visión:

- ❖ No está claro sus objetivos realistas.
- ❖ No está claro los asuntos estratégicos.
- ❖ No cumple con el tiempo a corto plazo.

### 3.2.3. VALORES

- Puntualidad
- Honestidad

### 3.2.4. OBJETIVO

Su objetivo es asegurar la atención, de manera inmediata e incondicional, de las víctimas de accidentes de tránsito que sufren lesiones corporales, muerte y sus principales características son:

- Cubre a todas las personas que resulten víctimas de un hecho de tránsito, sin importar las causas del mismo.
- No tiene límite el número de personas que pueden ser afectadas.
- Las sumas aseguradas no se reducen con la ocurrencia de los accidentes.
- No se necesita pronunciamiento de autoridad alguna para atender a las víctimas.
- Todos los vehículos automotores que circulen por el territorio nacional deben contar con el SOAT.
- El pago de las respectivas indemnizaciones se hará sin ninguna investigación respecto a la responsabilidad en el accidente.

### 3.3. ANÁLISIS DEL SOAT EN LA CIUDAD DE TARIJA

“El Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, bajo su forma social, ocupa una parte importante, ya que cubre las necesidades emergentes de accidentes de tránsito actualmente”. Sin embargo, poco se conoce a nivel general de sus fundamentos teóricos y principios de funcionamiento.

#### CUADRO 4. Índice de penetración en el mercado gestión 2018

Departamento	Parque Automotor	Rosetas Vendidas	Índice de penetración
TARIJA	108.596	66.006	61%

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

“La cobertura del seguro obligatorio de accidente de tránsito SOAT. Respecto al parque automotor al primer trimestre de la gestión 2018 en la ciudad de TARIJA alcanzó a un 61% de índice de penetración. GESTIÓN 2018”

**CUADRO 5. Índice de penetración en el mercado gestión 2019**

Departamento	Parque Automotor	Rosetas Vendidas	Índice de penetración
TARIJA	102.203	67.790	66%

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

“La cobertura del seguro obligatorio de accidente de tránsito SOAT. Respecto al parque automotor al primer trimestre de la gestión 2019 en la ciudad de TARIJA alcanzó a un 66% de índice de penetración. GESTIÓN 2019”

Análisis

Según los datos obtenidos podemos observar un crecimiento en la cobertura de la gestión 2018 con un número de ventas de **66.006** respecto a la gestión 2019 con un aumento de número de rosetas vendidas con **67.790**

Con un índice de penetración en el mercado con un aumento del 66% de la gestión 2019 con respecto a anteriores año

Número de rosetas vendidas de tipo y uso de vehículo, (Gestión 2018)

**CUADRO 6. Número de rosetas vendidas de tipo y uso de vehículo, (Gestión 2018)**

USO Vehículo	MOTOCICLETA	AUTOMÓVIL	JEEP	CAMIONETA	VAGONETA	MINIBUS	MICROBUS	COLECTIVO	FLOTA	CAMION	TRACTO CAMION	TOTAL
Servicio Particular	4514	9689	1873	10779	13702	501	53	28	11	3667	218	45035
Servicio Publico	123	5155	19	244	9447	1517	982	46	257	2405	776	20971
<b>TOTAL TARIJA</b>	<b>4637</b>	<b>14844</b>	<b>1892</b>	<b>11023</b>	<b>23149</b>	<b>2018</b>	<b>1035</b>	<b>74</b>	<b>268</b>	<b>6072</b>	<b>994</b>	<b>66006</b>

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

Número de rosetas vendidas de tipo y uso de vehículo, (Gestión 2019)

**CUADRO 7. Número de rosetas vendidas de tipo y uso de vehículo, (Gestión 2019)**

USO Vehículo	MOTOCICLETA	AUTOMOVIL	JEEP	CAMIONETA	VAGONETA	MINIBUS	MICROBUS	COLECTIVO	FLOTA	CAMION	TRACTO CAMION	TOTAL
Servicio Particular	4.502	9.924	2.045	11.179	14.136	503	90	27	9	3.845	436	46.719
Servicio Público	98	5.163	29	319	9.766	1.152	1.013	41	232	2.431	827	21.071
<b>TOTAL TARIJA</b>	<b>4.600</b>	<b>15.087</b>	<b>2.097</b>	<b>11.498</b>	<b>23.902</b>	<b>1.655</b>	<b>1.103</b>	<b>68</b>	<b>241</b>	<b>6.276</b>	<b>1.263</b>	<b>67.690</b>

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

Primas netas del departamento de Tarija, tipo y uso de vehículo. (Gestión 2018)

**CUADRO 8. Primas netas del departamento de Tarija, tipo y uso de vehículo. (Gestión 2018)**

USO Vehículo	MOTOCICLETA	AUTOMÓVIL	JEEP	CAMIONETA	VAGONETA	MINIBUS	MICROBUS	COLECTIVO	FLOTA	CAMION	TRACTO CAMION	TOTAL
Servicio Particular	94.954	87.767	20.868	153.767	124.118	9.184	2.550	1.738	3.009	125.891	6.628	630.474
Servicio Público	1.630	65.649	138	4.844	118.296	9.184	32.209	2.131	99.011	37.815	14.984	415.562
<b>TOTAL TARIJA</b>	<b>96.585</b>	<b>152.416</b>	<b>21.007</b>	<b>158.610</b>	<b>242.414</b>	<b>39.076</b>	<b>34.758</b>	<b>3.896</b>	<b>102.020</b>	<b>173.706</b>	<b>21.576</b>	<b>1.046.036</b>

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

Primas netas del departamento de Tarija, tipo y uso de vehículo. (Gestión 2019)

**CUADRO 9. Primas netas del departamento de Tarija, tipo y uso de vehículo. (Gestión 2019)**

USO Vehículo	MOTOCICLETA	AUTOMOVIL	JEEP	CAMIONETA	VAGONETA	MINIBUS	MICROBUS	COLECTIVO	FLOTA	CAMION	TRACTO CAMION	TOTAL
Servicio Particular	94.693	89.895	23.044	159.479	128.030	9.461	4.329	1.676	2.462	132.258	13.226	658.553
Servicio Público	1.296	64.632	211	6.299	122.153	24.027	33.245	1.853	89.510	48.349	15.815	407.390
<b>TOTAL TARIJA</b>	<b>95.989</b>	<b>154.526</b>	<b>23.256</b>	<b>165.778</b>	<b>250.183</b>	<b>33.488</b>	<b>37.574</b>	<b>3.529</b>	<b>91.972</b>	<b>180.607</b>	<b>29.041</b>	<b>1.065.943</b>

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

Producción del departamento de Tarija gestión 2018

**CUADRO 10. Producción del departamento de Tarija gestión 2018**

Departamento	Primas Netas	Número de Rosetas	Participación rosetas vendidas
Tarija	1.046.036	66.006	5,30%

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

Producción del departamento de Tarija gestión 2019

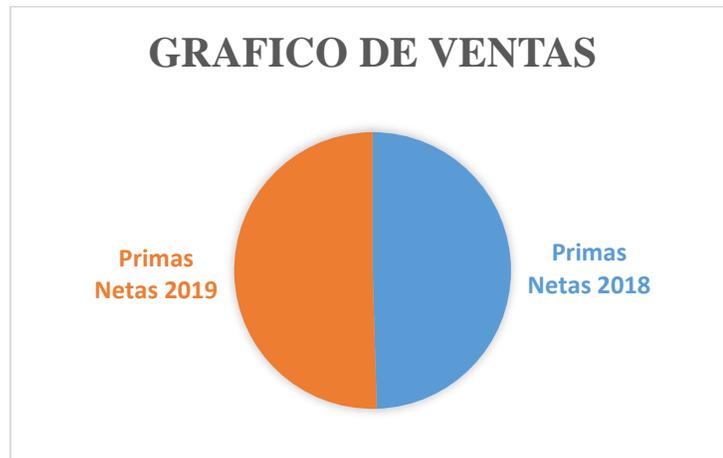
**CUADRO 11. Producción del departamento de Tarija gestión 2019**

Departamento	Primas Netas	Número de Rosetas	Participación rosetas vendidas
Tarija	1.065.943	67.790	5,40%

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

Según los datos obtenidos en la investigación podemos observar las ventas, o netas primas con un **1.046.036\$** de la gestión 2018, con un crecimiento de ventas **1.065.943\$** en la gestión 2019

**GRÁFICO 7. Gráfico de Ventas**



**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

Incremento en la gestión 2019 respecto a la anterior gestión 2018.

### 3.4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

#### 3.4.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa es simple, la coordinación de tareas se realiza a través de la supervisión directa por parte de la responsable de sucursal

Es importante mencionar que la empresa objeto de estudio, no cuenta con una estructura organizativa plasmada en ningún documento y/o diseñado. En la empresa solo se pudo observar la existencia de una organización como se muestra a continuación:

**CUADRO 12. Análisis de la estructura actual de la empresa**

Nº	CARGO	NOMBRE	DEBILIDADES	FORTALEZAS
1	Responsable de Sucursal	Mildred Corrales		Tiene todo el acceso a la información
2	Administración	Elizabeth Zenteno		Comprometida a todas las tareas que se le asignan
3	Ejecutivo Comercial	Olga	Constantes bajas médicas	
4	Auxiliar Comercial	Gabriela	Constantes fallas en manejo de documentos	
5	Medico auditor	Jessica	No se compromete con	

			el apoyo en algunas tareas “batidas”	
6	Auxiliar Legal	Maribel		Comprometida a todas las tareas que se le asignan
7	Auxiliar de Emisión	Deysi	No se compromete con el apoyo en algunas tareas “batidas	
8	Analista Siniestro	Susana	No se compromete con el apoyo en algunas tareas “batidas	
9	Inspector de Siniestros	Osmar	No se compromete con las tareas que se le asignan “batidas”	

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

Tomando en cuenta la investigación que se realizó podemos ver en el cuadro, la debilidad más frecuente que presenta la empresa es no están comprometidos con las batidas que realiza la empresa para el control del Soat ya que no está dentro funciones de su puesto de trabajo.

### 3.4.2. PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS

Nº	CARGO	NOMBRE	TIPO DE CONTRATO	SUELDO
1	Responsable de Sucursal	Mildred Corrales	FIJO	4500BS
2	Administración	Elizabeth	FIJO	3000BS
3	Ejecutivo Comercial	Olga	FIJO	3000BS
4	Auxiliar Comercial	Gabriela	FIJO	2065BS
5	Medico auditor	Jessica	FIJO	3000BS
6	Auxiliar Legal	Maribel	FIJO	3000BS
7	Auxiliar de Emisión	Deysi	FIJO	4000BS
8	Analista Siniestro	Susana	FIJO	4000BS
9	Inspector de Siniestros	Osmar	FIJO	2065BS
<b>TOTAL</b>				<b>28630BS</b>

**CUADRO 13. Planilla de Sueldos y Salarios**

**Fuente.** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

### 3.5. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

El personal de la empresa, tiene un perfil orientado a demostrar mucha seguridad dentro del ámbito laboral, están enfocados a satisfacer oportunamente las necesidades de los clientes en busca de seguros. Pese que el personal en Univida S.A. es reducido para la gran actividad que se realizan y las urgencias que tiene la empresa en épocas de la venta de Soat, por lo que constantemente deben trabajar bajo una alta presión para que así puedan cumplir con los objetivos que se plantean desde la alta gerencia.

Población objetivo: Las poblaciones a estudiar son los trabajadores con la empresa Univida de la Ciudad de Tarija

Las poblaciones a estudiar son: 27 trabajadores que se contratan cada año. Entrega de material.

#### **CUADRO 14. Lista de Materiales**

N°	Material	Cantidad
1	Chalecos	1
2	Riñonera	1
3	Caseta de armado	1
4	Silla	1
5	Nailon	1
6	POS.	1
7	Papel	#
8	ligas	#
9	Clip	1
10	Engrampadora	1
11	Detector de billetes falsos	1
12	Comando “celular”	1
13	Lapicera	1
14	Calculadora	1
15	Libreta para anotaciones	1

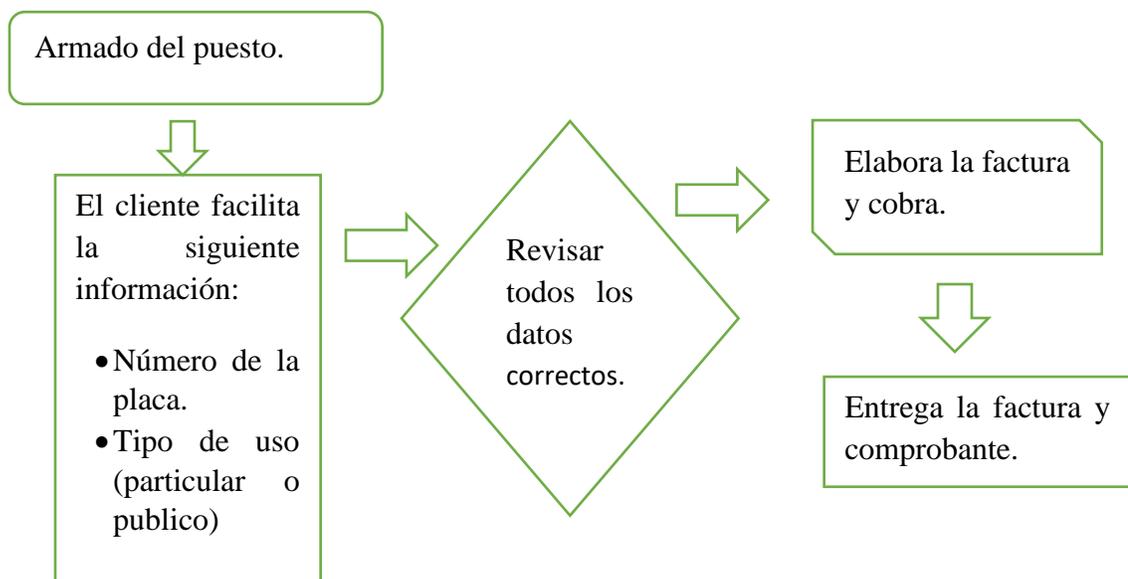
**Fuente.** Elaboración propia por: Fabio Gerardo Illescas Herrera

## OBSERVACIÓN

Se encontró que los materiales proporcionados por la empresa no son suficientes para cumplir con las tareas encomendadas, como ser folletos para dar información al cliente acerca del producto que se está ofreciendo Soat.

### 3.6. PROCESO DE VENTA

**GRÁFICA 8. Flujograma de Proceso**



**Fuente.** Elaboración propia por: Fabio Gerardo Illescas Herrera

#### 3.6.1. Pasos de venta

1. Arman el puesto de venta

**Ilustración 1. fotografía tomada en el puesto de venta**



**Fuente.** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

- Son tiendas armables, cada trabajador tiene que armar y poder realizar la venta al finalizar el día tienen que volver a desarmar la caseta, esto dificulta mucho al personal ya que se pierde mucho tiempo en el armado y desarmado del puesto.

#### OBSERVACIONES

- Se pudo observar que dentro del proceso de venta una fuerte **DEBILIDAD** ya que las ventas se realizan en diferentes puntos de la ciudad se pierde mucho tiempo en el armado y desarmado del puesto, también ya que también están expuestos a factores climáticos como lluvias, tormentas, temperaturas de más de 30° y lo más importante están expuestos a la inseguridad.
2. El cliente nos facilita la siguiente información:
    - Facilita el número de la placa
    - Tipo de vehículo particular o público

**Ilustración 2 fotografía tomada con un cliente**



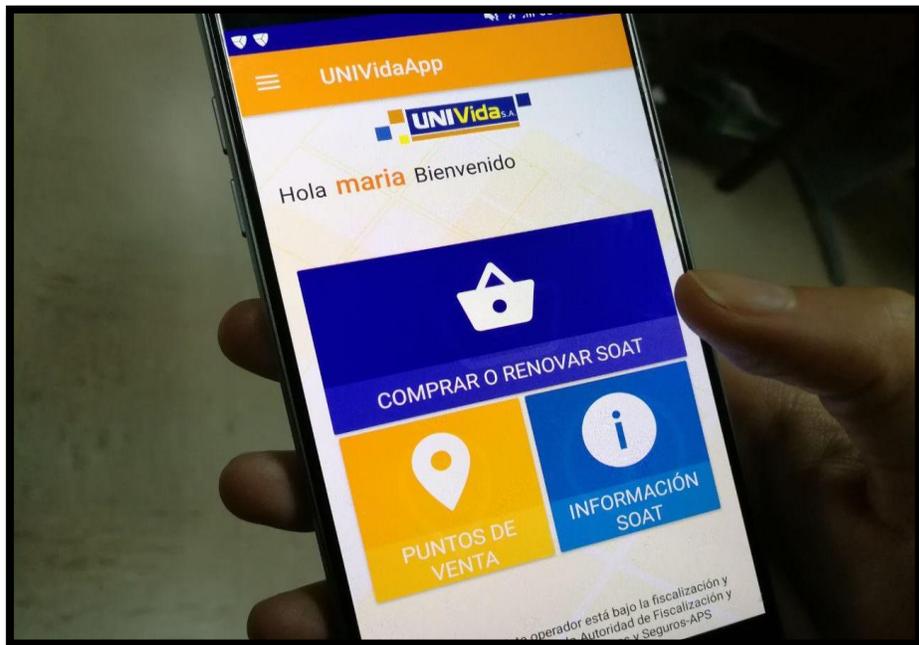
**Fuente.** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

#### OBSERVACIÓN

- Se pudo encontrar una **DEBILIDAD** algunos clientes no saben qué tipo de vehículo es de su uso y el sistema que se da al personal tampoco se puede encontrar el tipo de vehículo de cada conductor.

3. Revisa que todos los datos estén correctos

**Ilustración 3. Aplicación de la empresa**



**Fuente.** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

#### OBSERVACIÓN

- Una gran **DEBILIDAD** son las constantes fallas técnicas del sistema que permite acceder a la información.
- También en el desgaste de la batería.

4. Elabora la factura

**Ilustración 4. Datos de la elaboración de la factura**



**Fuente.** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

Observación:

- Datos obtenidos del cliente como ser; nombre, nit.
- Una gran debilidad encontrada son los datos erróneos del cliente en el sistema.

5. Cobra

**Ilustración 5. Fotografía tomada con un cliente**



**Fuente.** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

#### OBSERVACIÓN

- Una gran **DEBILIDAD** que es constante son el personal recibe billetes falsos esto significa que no cuentan con unas capacitaciones sobre manejo de billetes falsos.
  - Faltantes en la rendición de cuentas.
6. Entrega de la factura y comprobante de pago

#### Ilustración 6. Fotografía de la factura y comprobante de venta



**Fuente.** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

# **CAPÍTULO IV**

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

**CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE DATOS**

- ✓ El Objetivo es recolectar, analizar e interpretar los datos recopilados en forma tabulada y grafica lo más clara y precisa sobre los recursos humanos de la empresa Univida S.A. de la ciudad de Tarija
- ✓ Población Objetivo (población trabajadores de la empresa Univida S.A.)
- ✓ La población a estudiar son los trabajadores de la Empresa Univida S.A. ubicada en la Calle Ingavi entre Colón y Suipacha
- ✓ Población a estudiar son: 27 trabajadores de la empresa

##### **4.1.1. ESTABLECIMIENTO DE MÉTODO DE MEDICIÓN**

El método que se utilizó para la recolección de información fue del método de Encuesta a los trabajadores de la empresa Univida S.A. ubicada en el centro de la ciudad de Tarija.

##### **4.1.2. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

El instrumento a utilizar para la investigación es un cuestionario elaborado específicamente para los trabajadores de la empresa.

El cuestionario se encuentra diseñado como un conjunto formal de preguntas elaboradas correlativamente, para lograr conseguir la información necesaria por parte de los encuestados, que de alguna forma contribuye a solucionar el problema de investigación de mercados.

Las preguntas son en primer lugar de orden general como ser, el nombre y posteriormente se aplicaron las preguntas más específicas como ser: usted recibió incentivos, entre otros.

Existe una combinación de preguntas cerradas (donde el interrogado enfrenta categorías en la respuesta). La relación de las preguntas está acorde con el lenguaje de

las personas a las cuales está dirigido el cuestionario para que se originen respuestas de acuerdo a la información requerida en el estudio.

#### **4.1.3. DISEÑO DE LA ENCUESTA**

La presente encuesta fue establecida según el diseño de las formas, siendo esta discutida al inicio de la planeación de la misma, se llegó a la conclusión de utilizar el cuestionario.

El tipo de forma que presenta el cuestionario para su elaboración contempla las siguientes características.

- La forma tiene un aspecto atractivo y confiable.
- Las preguntas son sencillas y claras.
- El número de preguntas son cerradas, de escala y de elección múltiple.
- El espacio es adecuado para el registro de las respuestas de los encuestados.
- En orden de las preguntas de forma lógica, de tal manera que una pregunta conduzca sea clara y específica.

#### **4.1.4. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

La encuesta se realizó en la empresa Univida S.A. ubicado en la calle Ingavi entre Colón y Suipacha, a cada trabajador se le explicó de manera anticipada y a grandes rasgos la metodología para el levantamiento de la información y el estudio a desarrollar y de esta manera se pidió la colaboración de la responsable de la empresa.

#### **4.1.5. ORGANIZACIÓN Y MANEJO DE DATOS**

- Un formato de cuestionario compuesto por preguntas cerradas, de escala y elección múltiple impreso para cada trabajador.
- Se dispuso 1 folder para administrar cada una de las encuestas de forma apropiada.
- Se utilizó la encuesta en modalidad de cuestionario, ya que se consideró que era una de las técnicas más útiles y eficientes en el trabajo.

#### **4.1.6. ELABORACIÓN DE BASE DE DATOS**

Una vez terminadas las encuestas a todos los trabajadores se realizó el levantamiento de información, se pasó a la elaboración de base de datos.

#### **4.1.7. REVISIÓN, LIMPIO Y TABULACIÓN**

Después de la elaboración de la base de datos se ejecutó la respectiva tabulación y el procesamiento de la información usando el programa de Excel para realizar sus respectivos cuadros y gráficos.

#### **4.1.8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Después de la digitalización de los antecedentes se pasa al procesamiento de toda la información obtenida por fuentes primarias.

#### **4.1.9. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

En base a los resultados obtenidos de la base de datos, se procede a analizarlos y sacar sus respectivas conclusiones de cada gráfico. El análisis de información parte desde la recopilación de la información y la interpretación de los datos obtenidos en la encuesta a los trabajadores de la empresa.

#### 4.1.10. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El método para la recolección de la información, fue la encuesta a través de cual se llenó el cuestionario bien estructurado.

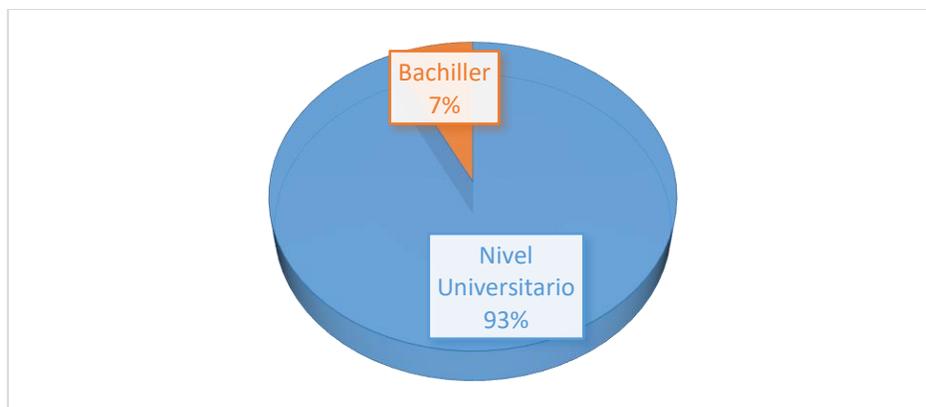
#### 4.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

Después de haber realizado las encuestas y procesados los datos se continuó con el análisis de los resultados el cual nos ayudará a llegar a una mejor conclusión de los investigado.

**CUADRO 15. Nivel De Educación**

	<b>N° de Respuesta</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Nivel Universitario	25	93%
Bachiller	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO 9. Nivel De Educación**



**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Interpretación:**

Del 93% del trabajador tiene un nivel universitario lo que demuestra que la empresa tiene un personal altamente competitivo con profesionales calificados

**CUADRO 16. AÑOS DE SERVICIO**

<b>OPCIONE S</b>	<b>Nº de Respuesta</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
1 año	9	33%
2 años	15	56%
3 o más años	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 10. Años De Servicio**



**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

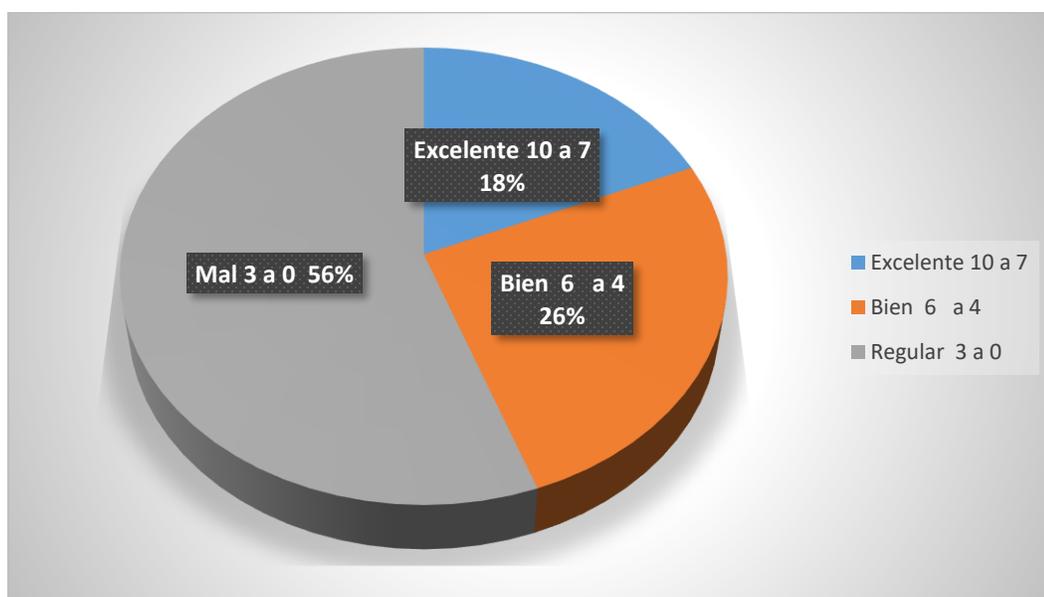
**Interpretación:** Como podemos observar en el cuadro un 56% de los trabajadores tiene 2 años de trabajo en la empresa, un 33% de los trabajadores tiene 1 año de trabajando con la empresa, y un 11% de los trabajadores tiene más de 3 años trabajando en la empresa Univida S.A.

Del 93% de los trabajadores tiene un nivel.

**CUADRO 17. Tabla de la pregunta 1.- En una escala de 1 al 10 cómo se sintió usted trabajando en la empresa Univida S.A.**

<b>OPCIONES</b>	<b>N° de Respuesta</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Excelente 10 a 7	5	19%
Bien 6 a 4	7	26%
Mal 3 a 0	15	56%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 11. En una escala de 1 al 10 cómo se sintió usted trabajando en la empresa Univida S.A.**



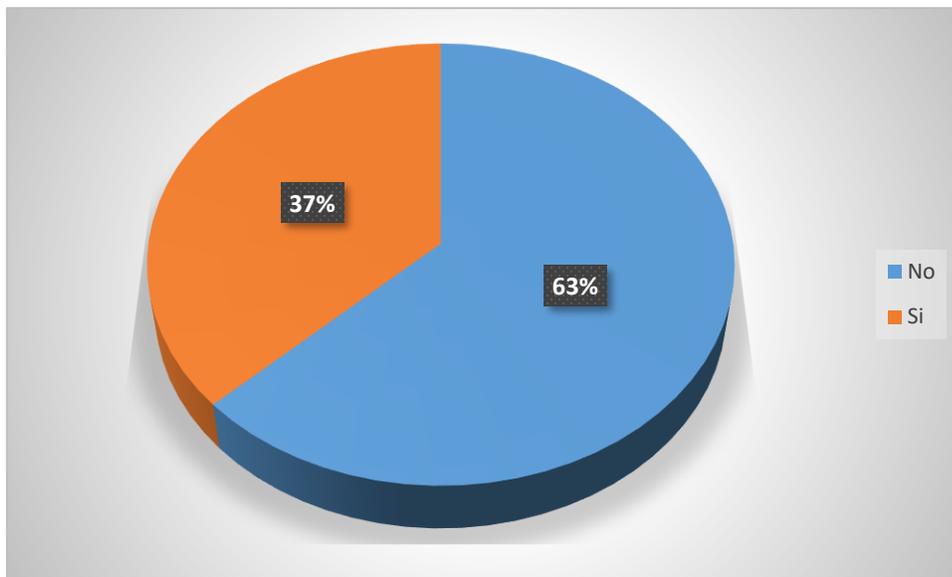
**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Interpretación:** En el presente gráfico podemos observar que el 56% de los trabajadores se siente mal, lo que significa que no está conforme con la empresa que trabaja.

**CUADRO 18. Tabla de la pregunta 2.- ¿Usted ha recibido incentivos y/o motivaciones durante los dos últimos años que viene trabajando en la empresa?**

OPCIONES	Nº de Respuesta	Porcentaje Acumulado
No	17	63%
Si	10	37%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 12.** ¿Usted ha recibido incentivos y/o motivaciones durante los dos últimos años que viene trabajando en la empresa?



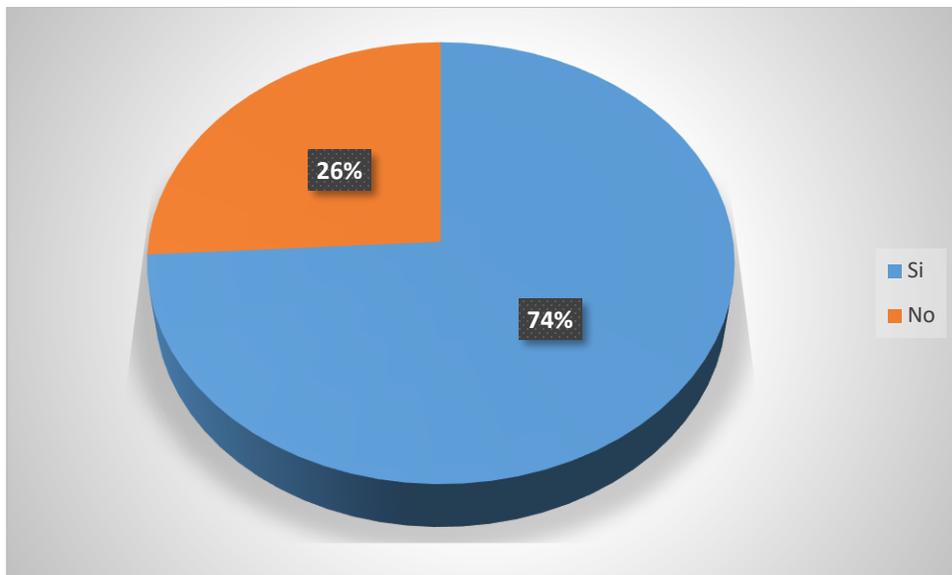
**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Interpretación:** Como se muestra en el gráfico el 63% de los trabajadores no recibió una motivación o incentivos dentro de la empresa en los últimos 2 años de trabajo, eso indica que las debilidades presentes con respecto a la motivación que deben recibir los empleados. Lo que significa que en la empresa Univida S.A. implementar políticas de motivación al personal. Pues a través de ella se podrá lograr un mejor desempeño laboral.

**CUADRO 19.** Tabla de la pregunta 3.- ¿Usted considera que se debe implementar un sistema de control de entrada y salida su horario de trabajo?

OPCIONES	Nº de Respuesta	Porcentaje Acumulado
Si	20	74%
No	7	26%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 13. ¿Usted considera que se debe implementar un sistema de control de entrada y salida su horario de trabajo?**



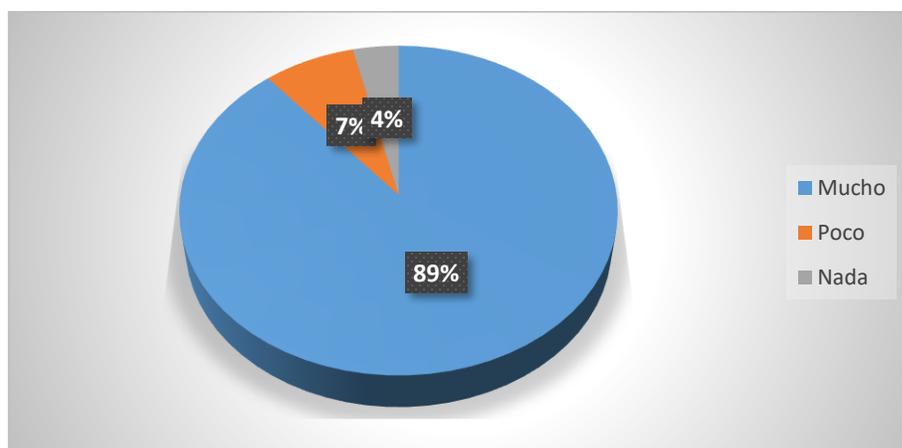
**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Interpretación:** Se estima que el 74% de los trabajadores considera que SI se deba implementar un sistema de control y salida de horario de trabajo un 26% de los trabajadores considera que No se deba implementar un sistema de control en horario de entrada y salida de trabajo.

**CUADRO 20. Tabla de la pregunta 4.- ¿De qué manera las condiciones del ambiente laboral de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº de Respuesta</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Mucho	24	89%
Poco	2	7%
Nada	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 14. ¿De qué manera las condiciones del ambiente laboral de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?**



**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

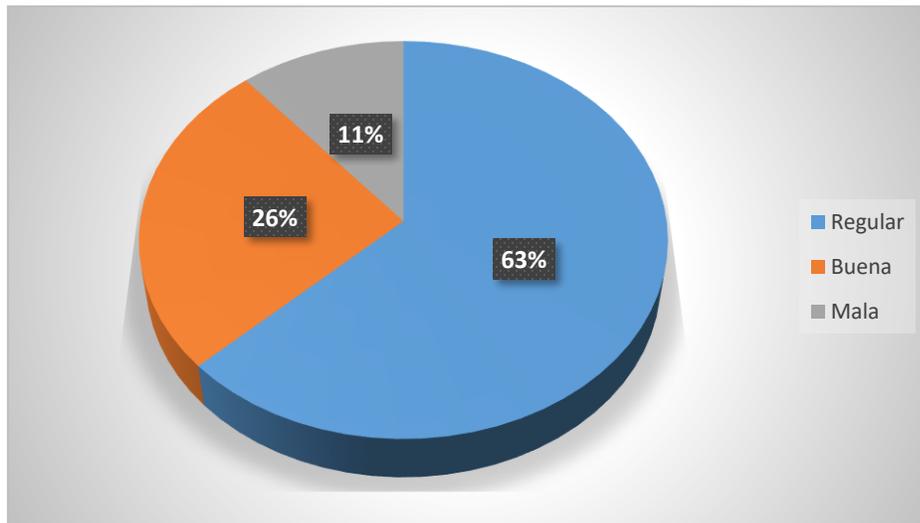
**Interpretación:** Como se muestra en el gráfico las condiciones del ambiente laboral influye Mucho con un 89% con respecto al desempeño de trabajo, un 7% considera que influye Poco y un 4% no influye Nada el ambiente de trabajo.

Es fundamental que en la empresa Univida S.A. pueda crear buenas condiciones laborales para todos los trabajadores el cual pueda influir directamente en su felicidad, por lo que indirectamente se transforma en una gran cantidad de beneficios para la empresa Univida S.A.

**CUADRO 21. Tabla de la pregunta 5.- ¿Cómo considera la relación laboral entre el trabajador y su jefe inmediato?**

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº de Respuesta</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Regular	17	63%
Buena	7	26%
Mala	3	11%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 15. - ¿Cómo considera la relación laboral entre el trabajador y su jefe inmediato?**



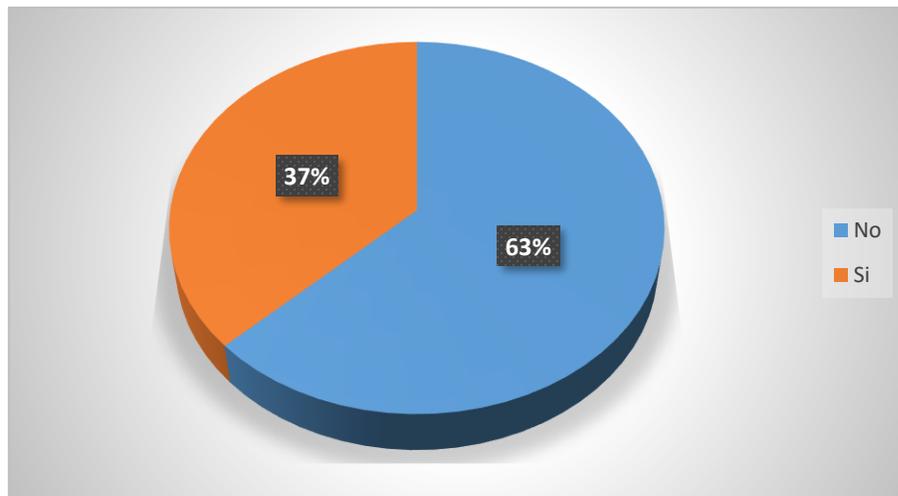
**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Interpretación:** Realizando el análisis de datos obtenidos de la investigación de campo, la relación laboral entre el trabajador y su jefe inmediato es Regular con un 63%, un 26% dice que la relación es Buena y un 11% la relación entre el jefe inmediato y el trabajador es Mala.

**CUADRO 22. Tabla de la pregunta 6.- ¿Considera que la empresa toma en cuenta las opiniones o sugerencias del personal?**

<b>OPCIONES</b>	<b>N° de Respuesta</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
No	17	63%
Si	10	37%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 16. ¿Considera que la empresa toma en cuenta las opiniones o sugerencias del personal?**



**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

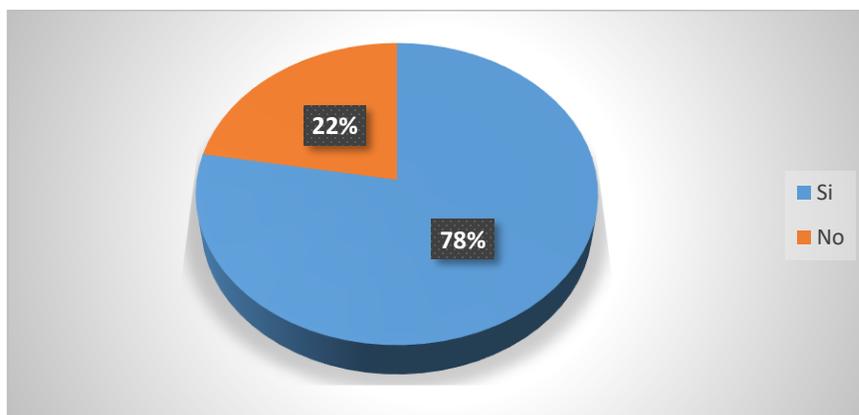
**Interpretación:** Se identificó que un 63% de los trabajadores considera que la empresa no toma en cuenta las sugerencias no opinión al personal y el 37% considera que si se les toma en cuenta.

Es muy importante que el nivel mal alto de la empresa escuche las opiniones de los empleados y tenga en cuenta sus aportaciones, para que el personal se sienta parte de ella.

**CUADRO 23. Tabla de la pregunta 7.- ¿Recibió instrucciones claras al momento de trabajar para la empresa?**

<b>OPCIONE S</b>	<b>Nº de Respuesta</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Si	21	78%
No	6	22%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 17.** ¿Recibió instrucciones claras al momento de trabajar para la empresa?



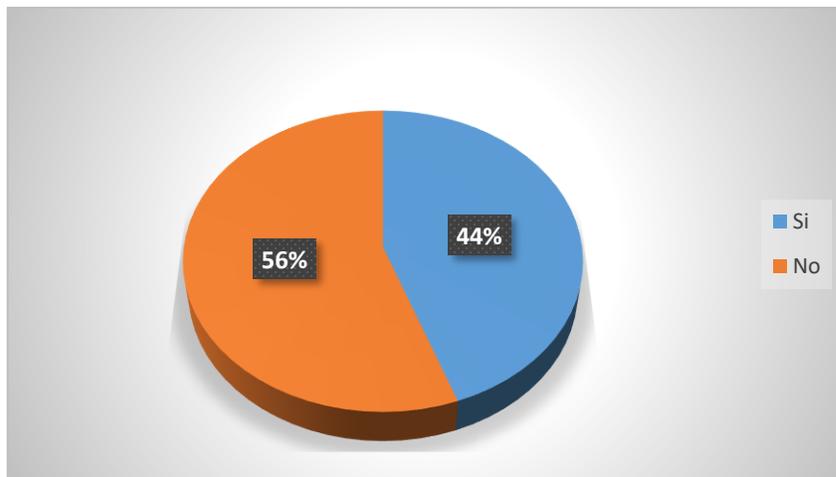
**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Interpretación:** Como se puede observar en el gráfico un 78% de los trabajadores considera que si se les dio instrucciones claras al momento de trabajar con la empresa y un 22% considera que no se les dio instrucciones claras

**CUADRO 24.** Tabla de la pregunta 8.- ¿Recibió cursos de capacitación en los últimos dos años de trabajo?

<b>OPCIONES</b>	<b>Nº de Respuesta</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Si	12	44%
No	15	56%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 18.** ¿Recibió cursos de capacitación en los últimos dos años de trabajo?



**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Interpretación:** Según la investigación realizada un 56% de los trabajadores No recibió cursos de Capacitación y un 44% indica Si se les capacita. Lo que pone en manifiesto que la empresa necesita la implementación de cursos de capacitación.

**CUADRO 25. Tabla de la pregunta 9.- ¿Qué tipo de capacitación recibió usted?**

<b>OPCIONES</b>	<b>N° de Respuesta</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Capacitación para el Trabajo	<b>12</b>	<b>100%</b>
Capacitación laboral	0	<b>0</b>
Capacitación promocional	0	0
Capacitación técnica	0	0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 19. ¿Qué tipo de capacitación recibió usted?**



**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

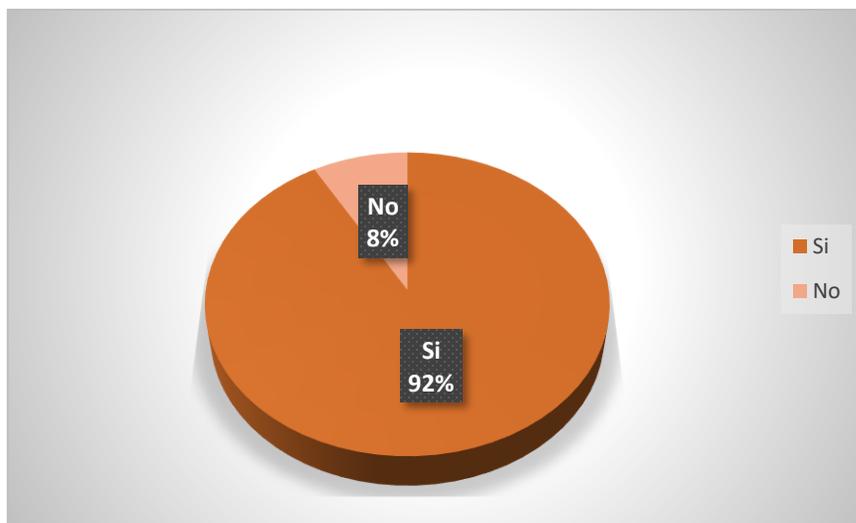
**Interpretación:** Según como indica en el cuadro un total del 100% el trabajador recibió capacitación para el trabajo, siendo la única respuesta.

Se pudo observar que los 12 trabajadores solo respondieron una sola respuesta, porque se necesita implementar más cursos de capacitación.

**CUADRO 26. Tabla de la pregunta 10.- ¿Considera usted que la capacitación recibida por la empresa Univida S.A. le ha permitido mejorar el desempeño de sus funciones?**

OPCIONES	Nº de Respuesta	Porcentaje Acumulado
Si	11	92%
No	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 20. ¿Considera usted que la capacitación recibida por la empresa Univida S.A., le ha permitido mejorar el desempeño de sus funciones?**



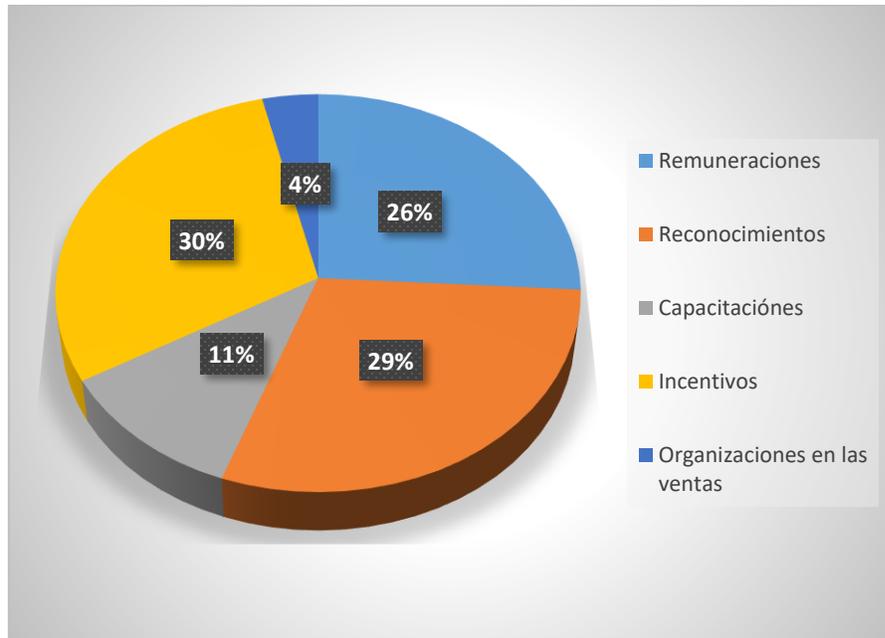
**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Interpretación:** Según los datos obtenidos por los trabajadores un 92% considera que sí le permitió mejorar el desempeño de sus funciones y el 8% de los trabajadores considera que no pudieron mejorar el desempeño de sus funciones.

**CUADRO 27. Tabla de la pregunta 11.- ¿Según su opinión que tendría que mejorar la empresa actualmente?**

OPCIONES	Nº de Respuesta	Porcentaje Acumulado
Remuneraciones	7	26%
Reconocimientos	8	30%
Capacitaciones	3	11%
Incentivos	8	30%
Organizaciones en las ventas	1	35%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 21. ¿Según su opinión que tendría que mejorar la empresa actualmente?**



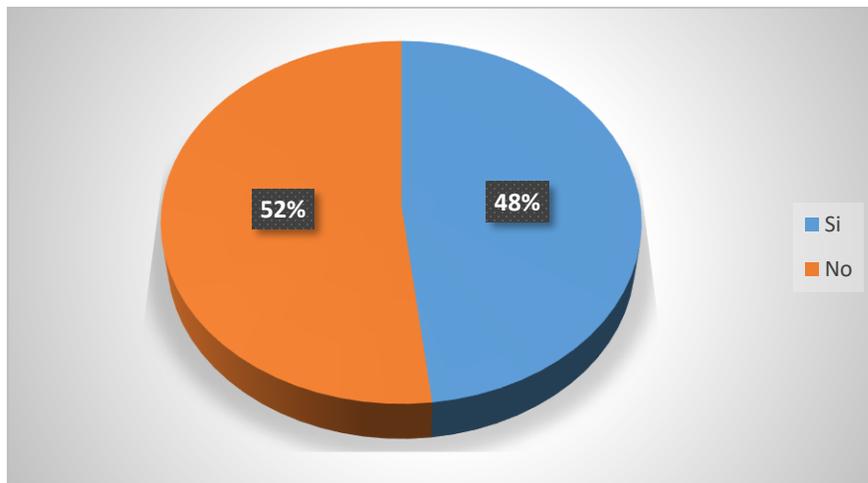
**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Interpretación:** Según la investigación de campo un 30% de los trabajadores considera que se deba dar Reconocimientos en el trabajo, un 29% de los trabajadores considera que se deba dar Incentivos, un 26% que se deba dar Remuneraciones, un 11% opina que se deba dar una organización de ventas y un 4% considera que se deba dar Capacitaciones.

**CUADRO 28.** Tabla de la pregunta 12.- ¿Los objetivos de la empresa son compartidos por todos los niveles de la estructura?

OPCIONE S	Nº de Respuesta	Porcentaje Acumulado
Si	13	48%
No	14	52%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 22.** ¿Los objetivos de la empresa son compartidos por todos los niveles de la estructura?



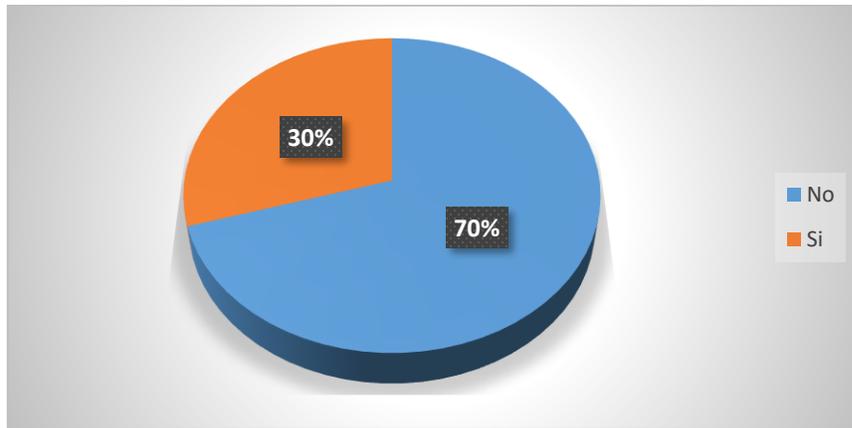
**Fuente:** Elaboración Propia: Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Interpretación:** Según los datos obtenidos un 52% de los trabajadores considera que las empresas no comparten los objetivos de la empresa y un 48% considera que si son compartidos los objetivos por todos los niveles de la estructura de la empresa

**CUADRO 29. Tabla de la pregunta 13.- ¿Usted conoce la misión y visión de la empresa Univida S. A.?**

<b>OPCIONE S</b>	<b>N° de Respuesta</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
No	19	70%
Si	8	30%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 23. ¿Usted conoce la misión y visión de la empresa Univida S. A.?**



**Fuente:** Elaboración Propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

**Interpretación:** Según los datos obtenidos por la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa un 70% de ellos no conoce la misión y la visión de la empresa y un 30% si conoce la misión y misión de la empresa.

Es de gran importancia que los trabajadores de la empresa conozcan la misión de la empresa ya que se describe la actividad de la empresa y es clave para lograr la visión, que son las metas y los logros que constituyen a la razón de ser de la empresa.

# **PROPUESTA**

## **PROPUESTA**

El recurso humano es el capital más valioso que tiene una empresa, sin el esfuerzo que tiene cada trabajador no existirían las empresas, también no podrían cumplir con los objetivos, metas que tiene cada empresa

El plan de una evaluación hace mención a buscar y encontrar a la persona adecuada en el puesto adecuado siguiendo procesos del recurso humano.

En este capítulo se realizará un plan en el cual se podrá presentar a la empresa Univida S.A. dando a conocer mejoras que puedan beneficiar al recurso humano.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Proponer un modelo de cómo evaluar al personal, con grandes beneficios para la empresa en cuanto al personal, para brindar un mejor servicio y atención al cliente.

- Evaluar la eficiencia de sus empleados.
- Construir al mejoramiento del clima organizacional.
- Obtener información oportuna.
- Estimular en el empleado el afán de superación.

## **1. PLANIFICACIÓN DE EVALUACIÓN PARA LA EMPRESA UNIVIDA MISIÓN**

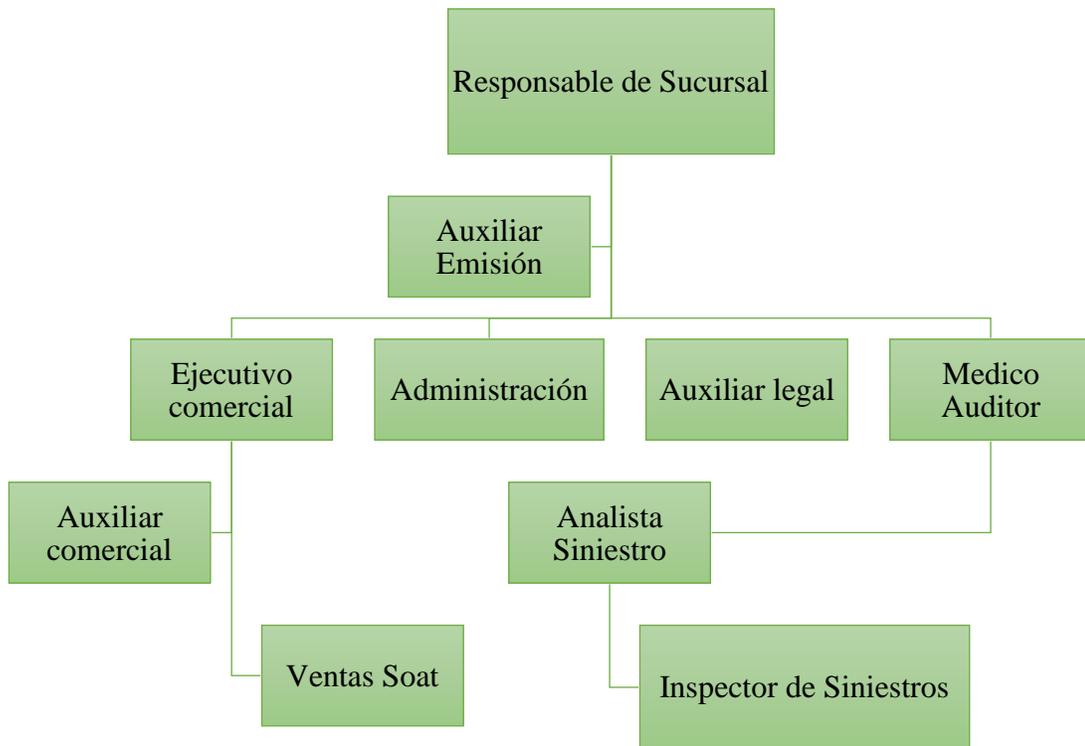
“Brindar un seguro adecuado, que permita que el cliente se sienta seguro al hacer uso de nuestros servicios.”

## **VISIÓN**

“En el marco de las normas nacionales, satisfacer un seguro a terceros en momento de desgracia.”

## 2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

### 2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**GRÁFICO 24. Organigrama**

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

### 2.2. NIVELES JERÁRQUICOS

Los niveles jerárquicos están propuestos de acuerdo a la figura anterior debido a que no tienen un organigrama establecido, están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad.

Como se observa en el organigrama propuesto, se distinguen claramente tres niveles jerárquicos con los cuales contará la empresa Univida S.A.

#### 1. Nivel Institucional

Es el nivel más elevado, en el cual se toman las decisiones. Está compuesto por la Responsable de la sucursal, cuya oficina queda ubicada en calle Ingavi entre Colón y

Suipacha Tarija, quien es la máxima autoridad ejecutiva, legal y competente de la Institución.

## 2. Nivel Ejecutivo

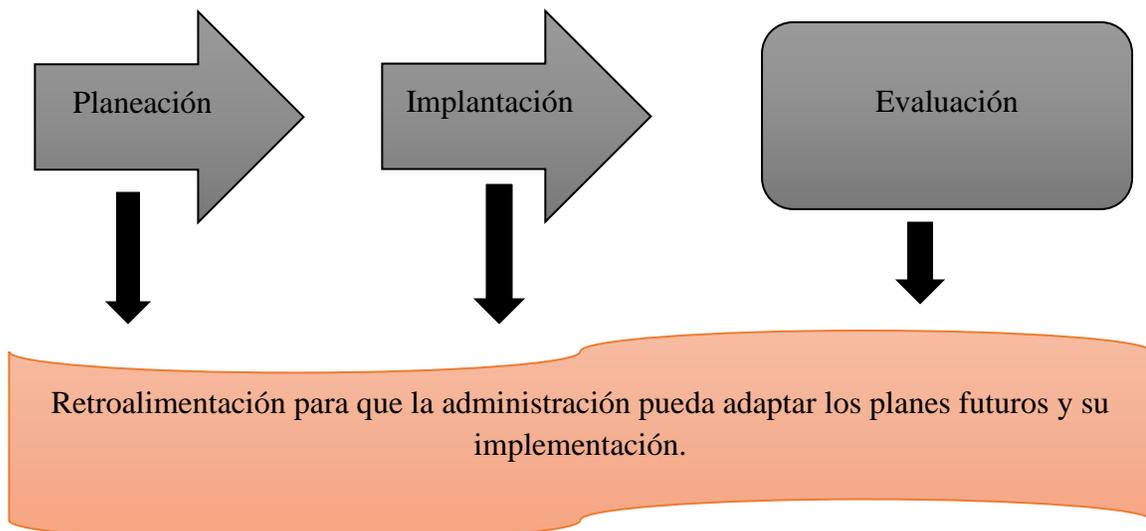
Dentro de este nivel se encuentra, Ejecutivo Comercial, que tiene como propósito diseñar las estrategias de venta Soat, también se encuentra Auxiliar Contable y Administrativo la cual se encarga de la administración de los recursos financieros y no financieros

## 3. Nivel Operativo

Es aquí donde se ejecutan las tareas y se aplican las técnicas. En este nivel se encuentran los diferentes encargados de la institución como ser: admisión de siniestros, parte legal, auxiliar de ventas, a los vendedores del Soat.

### PLANEACIÓN DEL PERSONAL

#### **Ilustración 7. Planeación del personal**



**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

### 3. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>Identificación del Cargo</b>	
Nombre del cargo:	Consultor en línea “ ventas Soat”
Área:	Operativo
Número de Cargos:	1
Reportar a:	Ejecutiva Comercial
Supervisar a:	Nadie
<b>Requisitos Mínimos</b>	
Requisitos de formación:	Bachiller, administración de empresas, ramas afines
Requisitos de experiencia:	Experiencia en ventas, atención al cliente, manejo de billetes falsos, arqueo en caja
<b>Objetivo Principal</b>	
Vender Soat, atender al cliente por cualquier duda o consulta.	
<b>Funciones esenciales</b>	
Recoger el material de trabajo	
Armado de puesto para la venta	
Cuidar el material proporcionado por la empresa	
Vender Soat a todo el vehículo automotor	
Entregar factura y comprobante al realizar la venta	
Contabilizar el dinero recaudado de la venta	
Entrega de dinero a la encargada	
Reportar el número de venta	
Informe del día	

**GRÁFICO 25. Descripción de puestos**

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

#### 4. RECLUTAMIENTO

EL reclutamiento pretende encontrar el personal adecuado para el puesto adecuado, buscando identificar las características potenciales de cada empleado, cómo ser el expediente de cada trabajador en el que se consiga su nivel de estudios, capacitación, experiencia, antigüedad, trayectoria de desempeño, entre otros.

De esta forma se va a garantizar que el puesto vacante estará ocupado por una persona altamente calificada y de esta manera se logrará el óptimo desempeño laboral

Se realizará una convocatoria abierta en una fecha establecida por el Responsable de Sucursal, esta convocatoria se realizará mediante la página web de la empresa.

##### 4.1. PRESUPUESTO ESTIMADO A REALIZAR LA CONVOCATORIA

Mediante la página Facebook

##### CUADRO 30. Presupuesto planteado

MEDIO DE COMUNICACIÓN	COSTO	FRECUENCIA
INTERNET “FACEBOOK”	Ninguno	Durante una Semana

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

Se utilizará el medio de comunicación Facebook ya que esta red es la más frecuentada por la oferta de trabajo

##### EL MODELO DE LA CONVOCATORIA SERÁ LA SIGUIENTE

La empresa Univida S.A. Tarija, convoca al público en general con impecables antecedentes de integridad, transparencia, profesionalismo y eficiencia en su

desempeño laboral a participar en la presente convocatoria para la selección de cargos internos, para la venta del Soat.

Los postulantes interesados deberán ingresar a la página Web

Deberán mandar su hoja de vida documentada en su formato modelo de presentación que se muestra en la página de la empresa.

## **5. SELECCIÓN**

La responsable de la sucursal junto con la auxiliar de administración, seleccionarán a los nuevos candidatos, de acuerdo a su hoja de vida y su experiencia laboral, con relación al cargo que se precisa en la empresa.

Los postulantes preseleccionados, serán contactados vía telefónica de manera directa por la empresa, donde se les darán a conocer su habilitación a la etapa de entrevistas, así como la fecha y hora en la que se efectuará la misma.

### **5.1. TÉCNICAS DE SELECCIÓN**

Son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales, estas buscan proporcionar una rápida muestra de comportamientos de los candidatos.

De acuerdo al reclutamiento externo, la selección para determinar cuáles son los mejores solicitantes y que tienen más posibilidades de adaptarse al puesto, las técnicas de selección que se utilizara la empresa serán las siguientes

- Entrevista

## **6. RECURSOS HUMANOS**

Viendo el incremento de ventas de la gestión 2018 a la gestión 2019 se podría sacar presupuesto para hacer evaluaciones, capacitaciones al personal.

## **6.1. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño, consiste en la evaluación del desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo.

Está orientada a la determinación e implementación de soluciones que se pudieran presentar al desempeño exitoso.

Compete a cada jefe la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal, hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientado para el mejor aprovechamiento de sus potenciales y para la superación de sus puntos débiles.

### **OBJETIVO GENERAL**

Poder medir el desempeño laboral de cada trabajador para proyectar cursos de capacitación, con el propósito principal reforzar sus competencias laborales.

Lineamientos de evaluación del desempeño

- La evaluación al personal podrá ser realizada de dos formas, por parte del mismo trabajador(autoevaluación) y segundo por el jefe inmediato superior

### **Etapas para la evaluación del desempeño**

- ❖ Planificar la evaluación de desempeño del personal

Se debe establecer que la evaluación del desempeño se realice al final de cada mes

- ❖ Realizar la autoevaluación del trabajador

En un formato único, el trabajador deberá evaluar aspectos tales como la puntualidad, trabajo en equipo, respeto, cumplimiento de normas y adquisiciones de competencias, entre otros.

- ❖ Evaluación del jefe inmediato

El jefe inmediato utilizara el mismo formato para evaluar a su dependiente

- ❖ Retroalimentación de los resultados de la evaluación

Una vez finalizado el proceso de evaluación se procederá a la retroalimentación de los resultados a cada trabajador, destacando los aspectos positivos e incidiendo en los aspectos de mejora.

## **6.2. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN**

El presupuesto para la capacitación se la puede implementar ya que hay un crecimiento de ventas de las gestiones 2018 a la gestión 2019

### **OBJETIVO GENERAL**

Poder preparar al personal para la realización eficiente de sus funciones, responsabilidades que asuman en sus puestos

#### Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación necesaria.
- Identificar al personal calificado, que este en acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.

#### **Lineamientos generales**

- Proporcionar ocasionalmente capacitaciones continuas al personal, considerando que no sea limitativa, es decir, no solo en el ámbito de sus competencias específicas sino también en otras funciones, de tal manera que de acuerdo a las necesidades en una determinada coyuntura puedan asumir distintas responsabilidades en la empresa.

- Aumentar la motivación de los trabajadores de la empresa, transformándolos en personal cada vez más proactivos con la aplicación de programas de capacitación.
- Evaluar la calidad de los programas de capacitación, mediante la retroalimentación de los mismos.

### 6.2.1. ETAPAS PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Identificación de necesidades de capacitación.

Con el incremento de las ganancias netas de la gestión 2019

Presupuestar capacitaciones como ser:

#### CUADRO 31. Presupuesto en las capacitaciones

Capacitación	Costo x Hora al personal	Institución encargada de capacitar
Manejo de Billetes Falsos	500bs	EICAP escuela de capacitación
Atención al Cliente	300bs	EICAP escuela de capacitación
<b>Total</b>	<b>800bs</b>	

**Fuente.** Elaboración propia. Fabio Gerardo Illescas Herrera

- ❖ El responsable de la evaluación deberá solicitar a gerencia las sugerencias sobre las necesidades de capacitación de los trabajadores a su cargo.
- ❖ Establecimiento de cronograma de capacitaciones

- ❖ En reuniones conjunta del responsable de gerencia con el encargado del personal deberán establecer el cronograma de capacitaciones, detallado los objetivos y el personal al cual va dirigido.
- ❖ Evaluación de los asistentes
- ❖ Evaluar si la capacitación fue beneficiosa o no.

### **6.3. POLÍTICAS DE MOTIVACION Y/O RECONOCIMIENTO OBJETIVO GENERAL**

Poder crear estrategias de motivaciones que puedan mejorar el rendimiento y desempeño de los trabajadores

Para poder motivar al personal es necesario crear políticas de reconocimientos como ser:

- Asegurarse que en todo momento los trabajadores se den cuenta que se le considera su esfuerzo y dedicación con mucha importancia, y que hacen una gran aportación a la empresa.

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado el diagnóstico en el campo laboral, tanto por la observación directa de mi persona como ser, entrevistas, y cuestionarios se pudo obtener lo siguiente.

- ✓ Existe la gran ausencia de un Manual de funciones para la tarea o cargo del personal de consultoría en la venta del soat.
- ✓ No cuenta con un plan de Evaluación del desempeño que es muy importante para la incorporación del personal.
- ✓ La actual organización de la empresa Univida S.A. de la Ciudad de Tarija, tienen dificultades en cumplir con la misión, visión, valores actuales de la empresa a pesar de que el personal es un 90% profesional según la información obtenida.
- ✓ Se identificó un aumento de ventas de las gestiones 2018 a la 2019 lo que muestra un incremento de la demanda de este producto y/o servicio SOAT.
- ✓ Se pudo encontrar que no se encuentran definidas las tareas y funciones de cada cargo del personal de Univida S.A. lo que le hace una gran debilidad para la empresa.
- ✓ En el proceso de venta se pudo evidenciar la gran pérdida de tiempo en el armado y desarmado del puesto donde vende cada trabajador, lo que le hace tener una gran Debilidad.
- ✓ También en el personal no está capacitado en el manejo de los billetes falsos.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Se recomienda a la empresa tener un puesto de venta fijo sin tener que armar y desarmar una caseta y el personal no pueda perder tiempo en el momento de hacer las ventas Soat.
- ✓ Realizar el manual de funciones de los trabajadores para que así el personal pueda cumplir con las funciones que se le asignen.
- ✓ Se brinda algunas recomendaciones que deben tomarse en cuenta por parte la empresa:

Mejoras continuas en la capacitación del personal se pueden tomar cursos de:

- ATENCION AL CLIENTE
- MANEJO DE BILLETES FALSOS

Mejoras en cuanto a la motivación para que así el personal pueda cumplir con un buen desempeño.

La propuesta presentada podría de varias maneras potencializar las fortalezas presentadas por la empresa en cuanto al recurso humano, minimizar sus debilidades encontradas.

Recomendación de un tipo de evaluación que podrían utilizar en la empresa:

## Evaluación de Desempeño

### 1. Información del empleado

Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de contratación	Fecha de evaluación

### 2. Cuestionario

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1- Calidad y productividad

a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	
b. Cantidad de trabajo completada.	
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	
d. Cuidado de herramientas y equipo.	
Promedio:	

<b>2- Conocimiento</b>	
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.	
b. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	
c. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.	
d. Atención al cliente	
e. manejo de billetes falsos	
Promedio:	

<b>3- Compromiso</b>	
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.	
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.	
c. Puntualidad.	
Promedio:	

<b>4- Iniciativa / Liderazgo</b>	
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.	
b. Elige prioridades de forma eficiente.	

c. Sugiere mejoras.	
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.	
e. Motiva y ayuda a los demás.	
Promedio:	

<b>5- Trabajo en equipo</b>	
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	
c. Promueve el trabajo en equipo.	
Promedio:	

### 3. Comentarios

Comentarios del empleado:

Comentarios y recomendaciones del supervisor:

Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación:

**4. Puntuación general de desempeño:**

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente

**5. Firmas**

Las firmas de empleados y supervisores dejan constancia del conocimiento de la evaluación y no representan un acuerdo con la misma.

Supervisor:

\_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Empleado:

\_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

