

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **1.1. ANTECEDENTES**

Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta se evaluó en función de la relación costo - beneficio. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada jesuita, el sistema estaba compuesto, por informes de los superiores sobre las actividades de sus subordinados y por informes especiales

Alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, General Motors diseñó un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

Con el transcurso del tiempo el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó en las personas No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también evaluarlo y orientarlo a determinados objetivos comunes.

En Bolivia el año 1990, aparece la Ley SAFCO que administra y controla al sector público, de acuerdo con el (DS 26115) Sistema de Administración de Personal, donde se establece todo el proceso de reclutación, selección, contratación, dotación del personal y evaluación del desempeño.

El transporte ha sido a lo largo de la historia, una necesidad humana, las personas se desplazan por distintas razones.

Siendo la evaluación del desempeño un tema muy importante para cualquier gerente, el servicio al cliente conlleva una serie de análisis que son estudiados con diversas metodologías. La mayoría de empresas que tienen éxito en sus mercados actualmente las utilizan para mejorar la capacidad de respuesta.

El transporte interprovincial es un servicio indispensable en la vida de todos, así como también existe la necesidad imperiosa de que el servicio que presta las empresas de

transporte sea el requerido por el usuario, y como servicio no sólo se califica al hecho de transportar a una persona a su lugar de destino, sino que además de esto brindarle la comodidad y seguridad que necesita durante el trayecto.

El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro haciendo uso del sistema de transporte.

La Asociación de Transporte libre Interprovincial 26 de Marzo, pertenece a la Asociación de Transporte intermodal 26 de marzo, la misma que cuenta con varias modalidades: servicio interprovincial, servicio de taxitrufi, taxis locales y servicio de transporte urbano.

La Asociación de Transporte libre Interprovincial 26 de Marzo, fundada el 26 de Marzo del 2006 dedicada al transporte de pasajeros, desarrolla sus actividades en las rutas a las provincias de Arce (Padcaya, Bermejo) provincias Gran Chaco (Caraparí Yacuiba y Villa Montes) y provincia O'Connor (Entre Ríos) del departamento de Tarija.

La Asociación a pesar de permanecer en el sector a lo largo de los años, internamente ha atravesado por problemáticas críticas que le han ocasionado una serie de dificultades. Principalmente por una inadecuada administración, segundo porque en la organización no se lleva a cabo una evaluación de personal adecuada que le permitan saber con precisión si las actividades que realiza su personal están siendo ejecutadas de la mejor manera, aspecto que no se ha tomado en cuenta hasta la actualidad.

La Asociación de transporte libre interprovincial 26 de marzo actualmente, tiene 78 socios. La cuál es dirigida por un Directorio que está conformado por los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario de Hacienda, Secretario de Actas, Secretario de deportes y 6 secretarias; decir cuenta con 10 miembros, misma que no hace una evaluación del desempeño a sus trabajadores.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En el departamento de Tarija, el transporte interprovincial es una actividad vital para los pobladores quienes a diario necesitan desplazarse desde y hacia distintos puntos de la región, por diferentes motivos y necesidades. Es por ello que el servicio de transporte debe garantizar que los pasajeros puedan trasladarse con comodidad y especialmente con seguridad hacia sus destinos. Los pasajeros esperan recibir un trato digno y respetuoso que le permita sentir confianza hacia la Asociación que presta el servicio de transporte.

Esta expectativa de los usuarios hace necesario evaluar el desempeño del personal de la Asociación de transporte para determinar si cumplen con ciertos criterios mínimos relacionados con el conocimiento de la actividad del transporte interprovincial, de manera que pueda obtener información respecto al desempeño de los trabajadores.

### **1.2.1. Justificación Teórica**

La justificación teórica consiste en investigar los métodos de evaluación del desempeño que más se adapten a las necesidades de la Asociación, se tienen bases para argumentar que la necesidad de aplicar la evaluación del desempeño existen.

Por otro lado, se investiga las variables que tengan relación con el tema principal, todo relacionado a la evaluación del desempeño.

Por otra parte, la fundamentación de cada parte investigada dentro de este proyecto de investigación estará con argumentos válidos de autores con experiencia en el tema.

El estudio de este proyecto es importante desde el punto de vista de la aplicación teórica de conceptos como la Evaluación de desempeño del personal. Esto permitirá generar reflexión académica sobre los conocimientos existentes de los conceptos y definiciones señalados. Es decir, permitirá confrontar la teoría estudiada con la realidad.

### **1.2.2. Justificación Práctica**

En la Asociación de Transporte Libre Interprovincial 26 de marzo, es de utilidad determinar un método de evaluación del desempeño para el mejoramiento del personal que le permita valorar las potencialidades de los trabajadores, así como mejorar la relación de comunicación de los directivos con los subordinados, accediendo a tomar acciones correctivas en el comportamiento de los trabajadores.

Es necesario que se tenga una política de evaluación del desempeño en la Asociación de Transporte Libre Interprovincial 26 de Marzo, para saber si los trabajadores cumplen con los requisitos y objetivos de cada puesto, de ésta manera tener una mayor adecuación posible de los trabajadores a sus puestos de trabajo conociendo el nivel de desempeño de los mismos.

### **1.2.3. Justificación Científica**

Es de gran importancia que la Asociación tenga bien definido un método de evaluación de desempeño, para poder valorizar y conocer el desempeño de los trabajadores de manera uniforme y más objetiva en sus respectivos puestos de trabajo.

## **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.3.1. Identificación del Problema**

Actualmente la Asociación de Transporte Libre Interprovincial 26 de Marzo, tiene poco conocimiento sobre las técnicas de gestión de Recursos humanos, misma que cuenta con el 90% del personal de carácter permanente.

La Asociación de Transporte Libre Interprovincial 26 de Marzo, tiene dificultades para poder evaluar el desempeño de los trabajadores, ya que no se toma en cuenta factores relevantes al momento de evaluar.

La Asociación actualmente no promociona a los trabajadores, por lo tanto, no ofrece incentivos para estimular y motivar el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

De igual forma la Asociación hoy en día tiene insuficiencia en el manejo de la evaluación del desempeño, ya que se realiza de manera empírica tomando en cuenta los errores que comenten y la antigüedad de los trabajadores en los diferentes puestos que determina el nivel de desempeño. Por lo tanto, no existe una sistematización para determinarlo como un método de evaluación apropiado.

Asimismo, la Asociación tiene desconocimiento sobre los métodos de evaluación del desempeño que existen hoy en día, un 30% de los trabajadores son familiares de socios, de esta manera no se estimula el buen desempeño de los trabajadores.

Finalmente, la Asociación no ha diseñado un formulario para evaluar el desempeño laboral, de esta manera no hace una valoración a las capacidades y potencialidades de los trabajadores.

### **1.3.2. Definición del Problema**

La falta de un método de evaluación del desempeño bien definido de acuerdo a las necesidades y características de la Asociación de transporte libre interprovincial 26 de marzo.

## **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La falta de un método de evaluación más adecuado afecta a una buena evaluación del desempeño de los trabajadores en la Asociación de Transporte Libre Interprovincial 26 de Marzo de la ciudad de Tarija?

## **1.5. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

Un método de evaluación del desempeño apropiado, determina que no se valora correctamente el desempeño de los trabajadores de la Asociación de Transporte Libre Interprovincial 26 de Marzo.

### 1.5.1. Variables

✓ **Variable independiente**

Métodos de evaluación

✓ **Variable dependiente**

La evaluación del desempeño

### 1.5.2. Operacionalización de las Variables

**TABLA N° 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Variable independiente</b> <b>Métodos de evaluación</b>	✓ Escalas gráficas. ✓ Evaluación por factores. ✓ Evaluación de 360°.	✓ Criterios de evaluación. ✓ Factores. ✓ Calificación.
<b>Variable dependiente</b> <b>Evaluación del desempeño</b>	✓ Promoción laboral. ✓ Relaciones de comunicación.	✓ Ascensos, premios, reconocimientos, aumento salarial. ✓ Positiva o negativa.

**Elaboración:** Propia

### 1.6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Luego de identificar el problema que atraviesa la Asociación de Transporte Libre Interprovincial 26 de Marzo, es necesario plantear objetivos para direccionar el trabajo y alcanzar dichos objetivos propuestos con el fin de probar la hipótesis y sustentar el objetivo.

### **1.6.1. Objetivo General**

Identificar un método de evaluación más adecuado para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores en la Asociación de Transporte Libre Interprovincial 26 de Marzo

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación de la Asociación con respecto a la evaluación del desempeño, para mejorar la toma de decisiones del personal.
- ✓ Analizar los factores que afectan a la evaluación del desempeño laboral dentro de la Asociación.
- ✓ Comprobar si la Asociación realiza alguna promoción laboral para valorar y promocionar mejor al puesto.
- ✓ Verificar que método se aplica en la Asociación para evaluar el desempeño a los trabajadores.
- ✓ Proponer una cultura de incentivos a los trabajadores para estimular el buen desempeño de los trabajadores.

## **1.7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. Tipo de Investigación**

#### **1.7.1.1. Investigación Exploratoria**

Para la identificación del problema se desarrolló una investigación exploratoria cualitativa, a través de una entrevista realizada, dónde se pudo conocer y analizar la problemática, pretendiendo establecer y describir las relaciones de causa y efecto.

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

#### **1.7.1.2. Investigación Causal**

El presente proyecto responde a un tipo de investigación causal ya que se pudo identificar una variable independiente y otra dependiente.

## **1.7.2. Métodos y Técnicas de Investigación**

### **1.7.2.1. Métodos de Investigación**

Para este trabajo se utilizó el método deductivo, inductivo y de análisis que ayudaron a recopilar, analizar la información de forma oral y escrita todo referente a la evaluación de desempeño.

### **1.7.2.2. Método Deductivo**

En este proyecto se recurre a este método deductivo ya que por ende marcha desde lo más general hacia lo más particular.

Es un tipo de razonamiento lógico que hace uso de la deducción por una conclusión sobre una premisa en particular. La primera parte de la investigación requiere un diagnóstico del actual estado de la Asociación.

### **1.7.2.3. Método Inductivo**

En este proyecto de investigación se utilizó el método inductivo para alcanzar conclusiones generales partiendo de antecedentes en particular, basándose en la información recopilada directamente de la asociación.

### **1.7.2.4. Método Analítico**

Se utilizó el método analítico para analizar cada una de las partes de lo global. Esto nos permite conocer y estudiar de forma intensa cada uno de sus elementos y por ende analizar la información necesaria.

## **1.7.3. Técnicas de Investigación**

Las principales técnicas que se utilizó en la investigación son: Entrevista, encuesta y análisis documental

Encuesta: Se realizó una encuesta tomando en cuenta la totalidad del personal de la Asociación con la finalidad de identificar y conocer los aspectos más importantes que influyen en la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Cuestionario: Se aplicó un formulario de preguntas para recopilar la información necesaria.

Entrevista: Se aplicó un cuestionario no estructurado para recopilar la información necesaria.

#### **1.7.4. Población y Muestra**

##### **1.7.4.1. Población**

La población para el estudio de la investigación está conformada por 10 trabajadores de la Asociación, de las agencias de Tarija y Bermejo, que estaban trabajando y operando el servicio de transporte interprovincial en ese periodo de tiempo de cuarentena por la pandemia.

##### **1.7.4.2. Muestra**

Debido a que se trata de una población de reducido tamaño, se encuestó al 100% del personal de la Asociación, disponible en el periodo de estudio, es decir a 10 trabajadores, incluido asistente de presidente.

### **1.8. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.8.1. Delimitación Geográfica**

El presente trabajo de investigación se realizó en la provincia Cercado - Urbano del departamento de Tarija, analizando a la Asociación de Transporte Libre Interprovincial 26 de Marzo, que tienen su oficina central en la ciudad de Tarija, ubicada en la Av. Jaime Paz Zamora, entre Pje. Serapio Martínez y Pje. Suarez, tiene su base de operaciones hacia las rutas de las provincias Arce (Padcaya, Bermejo) provincias Gran Chaco (Caraparí Yacuiba y Villa Montes) y provincia O'Connor (Entre Ríos) del departamento de Tarija. (Ver Anexo N° 8).

#### **1.8.2. Delimitación Temática**

El presente proyecto de investigación abarca el área de Recursos Humanos específicamente el tema de la evaluación del desempeño laboral, este estudio es aplicado al personal de la Asociación de transporte libre interprovincial 26 de Marzo.

### **1.8.3. Delimitación Temporal**

El presente proyecto comprende desde el periodo 1 del semestre noveno (Marzo 2020) hasta el periodo 2 del semestre décimo de la gestión 2020 (Marzo 2021), según el calendario académico de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

# CAPÍTULO I

## ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 1.1. CONCEPTUALIZACIONES GENERALES

#### **Administración**

Según Munch (2010), “La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (p.23).

Este autor hace mayor énfasis en la optimización de los recursos para alcanzar los objetivos de una organización.

#### **Recursos humanos**

Según Chiavenato (2011). Afirma lo siguiente: “Recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea” (p. 81).

Hoy en día el recurso más importante dentro de la organización son los recursos humanos sin dejar de lado los otros recursos que necesita toda organización.

### 1.2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación, se analizarán diversos autores más destacados dentro de la administración de recursos humanos.

Según, Robbins & Decenzo, (2002): “La Administración de recursos humanos es la que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes” (p.186).

De acuerdo a Dessler G. (2011), tiene la siguiente definición: “La administración de recursos humanos se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (p.2).

Analizando los anteriores conceptos, cabe recalcar que el recurso humano es un instrumento valioso debido que, es un apoyo significativo para cualquier empresa que desee cumplir sus metas, sin embargo, es vital también el papel que juegan los líderes en el momento de la administración eficaz del personal, ya que de ellos también dependerá en gran medida el grado de influencia que puedan tener en los empleados.

Según Chiavenato I. (2007) La Administración RRHH. consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

De acuerdo a Rodríguez (2004), afirma lo siguiente: “la administración de recursos humanos es una de las funciones de la administración que permite desarrollar, seleccionar, contratar, promocionar y evaluar el desempeño de los recursos humanos en la empresa.”

Esta definición, hace mayor énfasis en las funciones, esto quiere decir que el autor se concentra más en las actividades, tareas y obligaciones del recurso humano en las organizaciones, que va desde la selección hasta la evaluación del desempeño.

Actualmente en el mundo empresarial se está valorando a los individuos por su nivel de conocimientos, talento, aptitudes, valores y aportes que los mismos, puedan brindar a las organizaciones, puesto que se constituye como una fortaleza para las empresas contar con un personal capaz de adaptarse y responder a los cambios de manera más proactiva.

Los asuntos tratados por la Administración Recursos Humanos, se refieren tanto a aspectos internos de la organización, como a aspectos externos o ambientales.

**TABLA N° 2. TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RRHH.**

<b>TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL AMBIENTE INTERNO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Estudio del mercado de trabajo.</li><li>✓ Reclutamiento y selección.</li><li>✓ Investigación de salarios y prestaciones.</li><li>✓ Relaciones con los sindicatos.</li><li>✓ Relaciones con entidades de formación profesional.</li><li>✓ Legislación laboral.</li><li>✓ Etcétera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Análisis y descripción de puestos.</li><li>✓ Valuación de puestos.</li><li>✓ Capacitación.</li><li>✓ Evaluación del desempeño.</li><li>✓ Plan de vida y carrera.</li><li>✓ Plan de prestaciones sociales.</li><li>✓ Política salarial.</li><li>✓ Higiene y seguridad.</li></ul>

**Fuente:** Chiavenato I. (p.112) Elaboración propia.

### **1.3. PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Según, Chiavenato (2011) indica que:

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas.

Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema.

**TABLA N° 3. LOS CINCO PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN RRHH.**

<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES INVOLUCRADAS</b>
<b>Integración</b>	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RRHH. Reclutamiento de personas Selección de personas
<b>Organización</b>	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales higiene seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>Auditoria</b>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información. Controles, Constancia, Productividad Equilibrio social.

**Fuente:** Chiavenato I. Elaboración propia.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Según Chiavenato (2011), indica que:

Los objetivos de la administración RRHH. se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la administración RRHH. debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la administración de RRHH. son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

## CAPÍTULO II

### 2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### 2.2.1. Conceptualizaciones Generales

A continuación, se presentarán las concepciones de algunos términos muy importantes utilizados en esta investigación.

##### **Actitud.**

Según Alles (2011), “Disposición de ánimo que se manifiesta usualmente, a través de comportamientos. Desde la metodología de gestión por competencias solo es posible observar comportamientos” (p.41).

##### **Aptitud.**

Según Alles (2011). “Capacidad para desempeñarse adecuadamente. Usualmente ser apto implica poseer los conocimientos y competencias necesarios para un determinado puesto de trabajo” (p.53)

**Capacitación.** “Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad”

**Competencias.** “Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular”

**Cargo.** “Conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización”.

##### **Conocimiento.**

Según Alles (2011). “Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (p. 183).

**Destrezas.** “Son habilidades motoras requeridas para realizar ciertas actividades con precisión, aportando eficiencia en la ejecución de una tarea, y supone economía de esfuerzo, efectuada por el sujeto cuando realiza el movimiento”.

**Eficacia.**

Según Álvarez (2011). “Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización”

**Eficiencia.**

Según Álvarez, (2011). “Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados. (Recursos)”

**Habilidades.**

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

**Comportamientos:**

Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos en relación con su entorno o mundo de estímulos que reciben y en relación al entorno en cual se desenvuelven

**Acciones:**

Puede ser denominada así toda conducta humana cuyo motor sea subjetivamente significativo y que tenga como efecto cambios valiosos en el medio en que actúa.

**Evaluación**

Según Chiavenato (2011), afirma lo siguiente: “La evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.” (p. 202).

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), el término “evaluar” significa determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona.

Según el Diccionario Infopedia en español (Softkey, 1997) señala que evaluar es todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona”.

Analizando los anteriores conceptos, todos coinciden en que la evaluación es todo proceso para juzgar el valor y la excelencia de algún objeto o persona.

**Desempeño.**

Según Alles, (2011). “Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo”. (p. 123)

Según Chiavenato (2011) El desempeño es el conjunto de acciones o comportamiento de una persona en un puesto de trabajo.

Castellanos & Castellanos. (2010). Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son esenciales para el logro de objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Según Gómez y Tamayo, afirma que: “el desempeño son los resultados obtenidos por trabajadores en su labor prestada a la comunidad debido al continuo esfuerzo y motivación”.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), se define “desempeñar al hecho de cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos”.

### **2.2.2. DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Chiavenato (2011) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p.202).

Según Alles, (2011). “Proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores” (p. 179).

Según Wayne & Mondy (2010), “Indica que la evaluación del desempeño “es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p.239).

Según Puchol L. (2003), afirma que: “la Evaluación del Desempeño, es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa” (p. 287).

Analizando los anteriores conceptos se puede decir que la evaluación del desempeño es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los

procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, de la organización.

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite determinar el grado de cumplimiento y logro de las tareas asignadas a cada persona de manera que sirve de guía para el desarrollo profesional de las personas en base al establecimiento de los puntos fuertes y débiles los cuales hay que potenciar y reforzar para alcanzar el desempeño deseado en el personal.

La evaluación contempla dos ejes básicos

- ✓ El resultado del trabajo “rendimiento” (que se consigue).
- ✓ El modo de realizar el trabajo. “desempeño” (que y como se hace).

**TABLA N° 4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL REDIMIENTO**

<b>Evaluación del Desempeño Vs Evaluación del Rendimiento</b>	
<b>Evaluación del rendimiento</b>	Contempla el nivel de logro o resultado final del empleado. Valora que se ha obtenido. Se evalúa al empleado a partir principalmente de criterios cuantitativos (cifra alcanzada, número de visitas realizadas, roturas de stocks, número de incidencias en él envió recibo de material, etc.).
<b>Evaluación del desempeño</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contempla las actuaciones realizadas por la persona en el puesto de trabajo.</li> <li>2. Valora como se obtiene el resultado, por lo que requiere de un instrumento de medida que permita evaluar principalmente de manera cualitativa.</li> <li>3. La evaluación del desempeño se basa que, para un mismo resultado en cifras, las consecuencias entre un estilo de venta agresivo y uno participativo no las mismas.</li> <li>4. Un exceso de competitividad e individualismo podrá repercutir negativamente en todo el equipo e indirectamente en el resto de tareas de la organización.</li> </ol>

**Fuente:** Rodríguez y otros (2005), (p. 184).

### **2.2.3. RESPONSABILIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Chiavenato, (2011) la responsabilidad de la evaluación del desempeño puede ser de los siguientes:

#### **2.2.3.1. El Gerente**

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación.

Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

#### **2.2.3.2. La Propia Persona**

El propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Se emplea la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

#### **2.2.3.3. El Individuo y El Gerente**

Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas.

Que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. (p.203).

#### **2.2.3.4. El Equipo de Trabajo**

Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos. (p.204).

#### **2.2.3.5. Área De Recursos Humanos**

Esta opción es común en las organizaciones más conservadoras, pero se está abandonando debido a su carácter en extremo centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.

Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular. (p.204).

#### **2.2.3.6. La Comisión de Evaluación**

La evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente de RRHH. y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada

evaluado y su superior. Esta variante se critica por ser centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior.

En la actualidad existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia, para establecer los objetivos en forma de consenso.

#### **2.2.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Chiavenato (2011) La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona.

Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe conocer el cambio planeado, sino también saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la realimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

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 básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

6. Auto perfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- ✓ Permitir 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. (p. 206).

Según Gibson: los objetivos de la evaluación de desempeño son:

- ✓ La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo.
- ✓ Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- ✓ Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- ✓ Contribuye al desarrollo de los empleados.
- ✓ Motiva a los trabajadores.
- ✓ Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.

#### **2.2.4.1. Promociones**

Según Werther y Davis (2008). Una promoción ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel de compensación, con mayores responsabilidades y a un nivel corporativo más alto. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado. Por lo general, al promoverlo se le concede un

reconocimiento del desempeño anterior y de su potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado, o en su antigüedad.

#### **2.2.4.2. Promociones por Méritos**

Las promociones por los méritos del empleado se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. En los casos en que las promociones son fundamentalmente un “premio” suelen encontrarse dos dificultades esenciales.

Un primer problema estriba en que quienes toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.

Cuando se utiliza el sistema de promociones basadas en el mérito, es fundamental que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño, y no en las preferencias subjetivas del que decide.

Cuando las decisiones de promoción se basan en sentimientos personales, en circunstancias en que el desempeño no se ha medido de manera objetiva, pueden presentarse complicaciones. En los ascensos originados en “corazonadas” personales, es probable que se concedan a personas de inferior capacidad, que acceden a un nivel más alto de responsabilidad. Estos factores pueden actuar en detrimento de la motivación y la satisfacción de los otros empleados.

Un segundo problema de las promociones basadas en el mérito lo constituye el llamado Principio de Peter: “las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia”. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño a determinado nivel no es garantía de éxito en otro superior. Nada garantiza, por ejemplo, que una asistente diligente, puntual y ordenada, posea las cualidades de mando necesarias para ascender a supervisora. Una decisión automática de ascenderla podría privar a la organización de una excelente asistente y dotarla en cambio de una supervisora mediocre.

### **2.2.4.3. Promociones con Base en la Antigüedad**

En algunas circunstancias, es el empleado de mayor antigüedad (el tiempo que la persona ha estado al servicio de la organización) el que recibe la promoción. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Lo que se necesita para decidir es comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos para determinar quién será el indicado.

Esta técnica se emplea con frecuencia para las promociones de personal sindicalizado, gracias a su transparencia y objetividad. De hecho, en los contratos colectivos de trabajo que celebran muchos sindicatos suele encontrarse una cláusula que estipula que los ascensos se concederán en función de la antigüedad.

Muchos expertos en administración de recursos de capital humano han expresado reservas con respecto al nivel de competencia de las personas promovidas con base exclusiva en su antigüedad. En muchas ocasiones, el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un sistema de rígida promoción por antigüedad, el personal joven y de talento se siente por completo bloqueado en sus posibilidades.

Si el sistema de promociones adoptado por la empresa se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados con más años en la organización, además de llevar registros exactos de las fechas de ingreso y promoción.

Gran parte de las organizaciones modernas han optado por un sistema mixto de promociones, en el cual tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final (p.240).

### **2.2.5. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según Chiavenato, (2011). Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos.

Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

La evaluación del desempeño sirve para:

- ✓ Gestionar al personal de forma más justa.
- ✓ Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.
- ✓ Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su desempeño futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no.
- ✓ Definir criterios retributivos según los diferentes desempeños individuales y el logro de los objetivos.
- ✓ Evaluar la eficacia de los programas de formación.
- ✓ Detectar las necesidades y planificar la formación. La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- ✓ Promocionar a las personas a otros puestos.
- ✓ Mejorar la comunicación interna. También nos proporciona datos sobre el clima laboral.
- ✓ Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto: adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos. Podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

#### 1. Beneficios para el gerente

- ✓ Evaluar el desempeño y el 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.

## 2. Beneficios para la persona

- ✓ Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- ✓ Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- ✓ Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

## 3. Beneficios para la organización

- ✓ Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, 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.
- ✓ Dinamizar su política de RRHH. mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (p. 207).

El empleo adecuado de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato, permite:

1. Garantizar un clima laboral de respeto y confianza personal.
2. Propiciar que se asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.

3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de un sistema arbitrario basado en juicios.

#### **2.2.5.1. ¿Por qué Evaluamos el Desempeño?**

Según Dessler G. (2009) podemos mencionar que por las siguientes cuatro razones:

- a) Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos.
- b) Segunda, ofrece la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien.
- c) Tercera, la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido.
- d) Por último, las evaluaciones le pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y mejorarlo.

#### **2.2.5.2. Factores de la evaluación del desempeño laboral**

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Cantidad de trabajo
- ✓ Conocimientos del puesto
- ✓ Iniciativa
- ✓ Planificación
- ✓ Relaciones con los compañeros
- ✓ Relaciones con el supervisor y relaciones con el público
- ✓ Dirección, desarrollo de los subordinados y responsabilidades.

### **2.2.5.3. Elementos de un Sistema de Evaluación del Desempeño**

Según Werther y Davis (2008). El enfoque que resulte elegido debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los empleados y al departamento de capital humano.

Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general, el departamento de recursos de capital humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. De hecho, es este departamento el que diseña el sistema de evaluación, pero aplicar la evaluación a cada empleado es tarea del supervisor del departamento. Aunque es factible que sean otras personas quienes llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación. (p. 304).

#### **2.2.5.4. Beneficios de la Valoración de Desempeño**

En cuanto a la valoración de desempeño Chiavenato (2011), menciona que permite:

- ✓ Mejorar el desempeño del trabajo.
- ✓ Administrar el salario con base en el mérito.
- ✓ Advertir a los empleados sobre las expectativas de trabajo.
- ✓ Tomar decisiones de promoción
- ✓ Identificar necesidades de formación.
- ✓ Ayudar a la planificación a largo plazo.
- ✓ Evaluar procedimientos de contratación. (p. 207).

Concordando con los beneficios que ofrece realizar un programa de evaluación de desempeño es vital, el monitoreo permanente del desempeño laboral de los trabajadores porque ayuda a definir varios puntos importantes concernientes a ascensos, transferencias, planes salariales si es la forma de manejarse de la empresa, clima laboral y hasta llegar a una capacitación o formación necesaria para poder desempeñarse efectivamente en cualquier puesto de trabajo.

#### **2.2.6. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

En el proceso de evaluación según Paredes Marín, (2011). Indica que es importante considerar algunos principios como:

- ✓ Objetivos claramente definidos
- ✓ Saber con exactitud que se desea lograr al realizar la evaluación.
- ✓ Ser coherente con la organización alineándose a ella.
- ✓ Tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a cambios.
- ✓ Ser entendible.
- ✓ Ser aceptada tanto por la gerencia como por los empleados.
- ✓ Los resultados de la evaluación deben tener carácter confidencial. (p. 6).

El diseñar un programa de evaluación va a depender de muchos factores y de las condiciones y características acorde a cada empresa, puesto que va a variar de una a otra, de acuerdo al sector en la que estén inmersas, su magnitud que responderán a diferentes necesidades en cuanto a su personal como a sus expectativas. Así también existen varios métodos para poder evaluar a los empleados que nos permiten obtener información muy valiosa la cual debe ser procesada y canalizada para poder mejorar las falencias que tengan nuestros recursos humanos.

Según Chiavenato (2011) menciona, que la evaluación del desempeño cada vez se basa más en la adopción de índices de referencia objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como:

- a) Indicadores del desempeño global (de toda empresa)
- b) Indicadores del desempeño grupal (del equipo).
- c) Indicadores del desempeño individual (de la persona). (p. 203).

#### **2.2.6.1. Factores a Considerar en una Evaluación de Desempeño**

La existencia de un sinnúmero de variables en la vida, trae a considerar en la implementación de la evaluación del desempeño, la especificación de los posibles factores que pudiesen actuar como variables relevantes que influyan de manera directa o indirecta para la óptima implementación de la misma. Es por eso que una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso, ese “algo” es el puesto que ocupa.

Según Werther y Davis (1991): “Es sumamente importante la relación de la evaluación con el puesto, ya que, si no sucede así, la misma carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados.

Arias (2006) por su parte menciona de manera general los requisitos a considerar a la hora de medir el desempeño:

- ✓ **Objetividad.** Un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias de quien juzga.

- ✓ Validez. Debe evaluar lo más fielmente posible el grado de efectividad en el desempeño del trabajo.
- ✓ Confiabilidad. Las medidas de ejecución deben ser consistentes; es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones del trabajo y la persona permanezcan iguales.

#### **2.2.6.2. Productividad**

Según, Alfaro Beltrán & Alfaro Escolar, (2000). Productividad es, “el resultado de la relación existente entre el valor de la producción obtenida, medida en unidades físicas o de tiempo asignado a esa producción y la influencia que hayan tenidos los costes de los factores empleados”. (p.23).

Sin embargo, García Criollo, (1999) Indica que “la productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, sino de la eficiencia con que se han combinado y utilizado los recursos para lograr resultados específicos deseables”. (p.9).

Para poder analizar los niveles de productividad en una organización hay que tomar en cuenta los diversos criterios que son útiles para poder calcular la productividad por lo que a continuación se cita lo siguiente:

Criterios para analizar la productividad

Existe una variedad de parámetros que afectan a la productividad y son los factores conocidos como las “M”.

- ✓ Hombres (Men)
- ✓ Dinero (Money)
- ✓ Materiales
- ✓ Métodos
- ✓ Mercados (Markets)
- ✓ Maquinas (Machines)
- ✓ Medio Ambiente
- ✓ Mantenimiento del Sistema

- ✓ Misceláneos: controles, materiales, costos, inventarios, calidad, cantidad, tiempo, etc.
- ✓ Management
- ✓ Manufactura

### **2.2.6.3. Las Siete Claves del Desempeño**

Según, Chiavenato (2011) asegura que, la excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan. Para que converjan las misiones y objetivos de líderes y seguidores se citan siete claves del desempeño:

- ✓ Gozar de atribuciones.
- ✓ Acuerdos del desempeño ganar-ganar.
- ✓ Nuevo papel del líder
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Autoevaluación y evaluación del equipo
- ✓ Remuneración basada en el valor agregado
- ✓ Iniciativa (p.222).

Fundamental a lo que se refiere el autor es, que se debe de atender las necesidades de los empleados, altos directivos y demás para que exista un legado y calidad de vida en el ambiente laboral, también hay que tener directrices y principios, pero con procedimientos flexibles, apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. Por otro lado, la retroalimentación realizada en todos los miembros de la organización ayuda a evaluar el desempeño de cada uno, así como, aumentar la confianza y madurez con respecto a sus directivos.

### **2.2.7. RAZONES POR LAS QUE NO FUNCIONA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Según, Chiavenato, (2011). Al realizar un proceso tan importante como lo es la evaluación de desempeño pueden existir aspectos que pueden arriesgar el mismo por lo que:

- ✓ El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
- ✓ Los estándares de evaluación de desempeño no son claros ni definidos.
- ✓ El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
- ✓ Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
- ✓ El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación.
- ✓ El evaluado no recibe realimentación adecuada sobre su desempeño. (p.223).

Concordando, con lo que menciona el autor es fundamental llevarse a cabo la evaluación de desempeño una manera seria, pero previamente con un diseño de un modelo adecuado a las necesidades que tiene la empresa, preciso, evitando ambigüedades y que sea en un lenguaje entendible para los empleados. el mismo que, servirá para la una retroalimentación útil una vez que la Asociación de Transporte Interprovincial 26 de Marzo decida aplicar.

#### **2.2.7.1. Costos de las Evaluaciones del Desempeño**

Según, Chiavenato (2011). Las evaluaciones del desempeño pueden ser costosas no sólo por el software, sino por el tiempo que se invierte en:

- ✓ Preparar los modelos de evaluación.
- ✓ Diseñar e imprimir los manuales y cuestionarios de evaluación.
- ✓ Definir objetivos y metas.
- ✓ Comunicar la metodología a ejecutivos y administradores.
- ✓ Distribuir el material de evaluación a evaluadores y evaluados.
- ✓ Capacitar a los evaluadores para efectuar evaluaciones y entrevistas.
- ✓ Dirigir las evaluaciones.
- ✓ Dar seguimiento a las evaluaciones.
- ✓ Evaluar el resultado de las evaluaciones.

- ✓ Tomar medidas respecto a los resultados y los programas señalados. (p.216).

### **2.2.8. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño hoy en día constituye un aspecto básico para la gestión óptima de las organizaciones y del ser humano, tomando en cuenta las necesidades del individuo orientadas a los objetivos de la organización, a través de acciones correctivas que alienten un desempeño satisfactorio.

Según Alles (2005) plantea que la evaluación de desempeño posibilita:

- ✓ Detectar necesidades de capacitación.
- ✓ Descubrir personas clave.
- ✓ Descubrir inquietudes del evaluado.
- ✓ Encontrar una persona para un puesto.
- ✓ Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- ✓ Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
- ✓ Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

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

## **2.2.9. DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN**

### **2.2.9.1. Misión**

La misión según Philip Kotler, es un importante elemento de la planificación estratégica que describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser la empresa.

#### **Preguntas para Elaborar la Misión**

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Qué hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Para quién trabajamos?

### **2.2.9.2. Visión**

Definida por Fletan Jack en “Negocios exitosos” (2000) como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas. Es una declaración de aspiración a mediano y a largo plazo, es la imagen a futuro de como deseamos que sea la empresa más adelante.

#### **Preguntas para Elaborar la Visión**

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué haremos en el futuro?

¿Cuál es la imagen de nuestro negocio?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

## **CAPÍTULO III**

### **2.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **2.3.1. Conceptualizaciones Generales**

##### **Método**

“El camino para llegar a un fin”

Serie o conjunto de pasos ordenados y sistematizados que tienen como fin llegar a la obtención del conocimiento.

##### **Técnica**

Conjunto de habilidades, reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de métodos.

Es la manera en que un conjunto de procedimientos, materiales o intelectuales, es aplicado en una tarea específica, con base en el conocimiento de una ciencia o arte, para obtener un resultado determinado.

#### **2.3.2. Elección del método para evaluar**

Según, Rodríguez. Señala que una organización, independientemente de cuál sea su actividad, no puede tener cualquier sistema de evaluación del desempeño; debe contar con uno que tome en cuenta criterios que van relacionados con el desempeño. Además, este método relacionado con el trabajo tiene que ser práctico, para no generar complicaciones y mejorar la eficacia de la evaluación del desempeño. Mencionando adicionalmente, normas y medidas del desempeño para reducir problemas de ineficiencia.

Normas de desempeño: son niveles ya establecidos para medir los resultados deseados en cualquier puesto.

Medidas de desempeño: son las conductas que determinan el buen desempeño del empleado. Dentro de esta medida se encuentran las medidas objetivas y las medidas subjetivas del desempeño.

### **2.3.3. MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS**

Chiavenato (2011). Éste es el método más común y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay tres opciones:

- ✓ Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.
- ✓ Escalas gráficas semicontinuas: El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la

escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

- ✓ Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas.

Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas), los grados o calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de dos entradas característico de este método de evaluación.

#### **2.3.3.1. Ventajas del Método de Escalas Gráficas**

- ✓ Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- ✓ Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- ✓ Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.

#### **2.3.3.2. Desventajas del método de escalas gráficas**

- ✓ No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
- ✓ Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”.
- ✓ Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.

- ✓ Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- ✓ Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados. (p.209).

#### **2.3.4. MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA**

Chiavenato, (2011). El método de elección forzada (forced choice method) es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos.

Al ejército estadounidense le preocupaba contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.

##### **2.3.4.1. Características del Método De Elección Forzada**

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.

La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

- ✓ Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

- ✓ Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

#### **2.3.4.2. Ventajas del Método de Elección Forzada**

El método de elección forzada ofrece las siguientes ventajas:

- a) Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (halo effect).
- b) Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

#### **2.3.4.3. Desventajas del Método de Elección Forzada**

- ✓ El método de elección forzada tiene las siguientes desventajas:
- ✓ Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- ✓ Es un método comparativo y ofrece resultados globales.

Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.

1. Cuando se aplica confines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesita, su potencial de desarrollo, etcétera.
2. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.  
(p.212).

### **2.3.5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Según Chiavenato (2011). Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Un problema de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es que se necesita la realimentación de datos relativos al desempeño de los empleados. Sin esa realimentación, el área de RRHH. no está en condiciones de medir, controlar ni dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

#### **2.3.5.1. Características del Método de Investigación de Campo**

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:
  - ✓ Desempeño más que satisfactorio (+).

- ✓ Desempeño satisfactorio (□).
  - ✓ Desempeño menos que satisfactorio (-).
2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
  3. Planeación: una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar:
    - ✓ Asesoría al evaluado.
    - ✓ Readaptación del evaluado.
    - ✓ Capacitación del evaluado.
    - ✓ Despido y sustitución del evaluado.
    - ✓ Ascenso a otro puesto.
    - ✓ Retención del evaluado en el puesto actual.
  4. Seguimiento: (fair play) se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

### **2.3.5.2. Ventajas del Método de Investigación de Campo**

El método de investigación de campo proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.

5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RRHH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

### **2.3.5.3. Desventajas del Método de Investigación de Campo**

El método de investigación de campo tiene las siguientes limitaciones:

- ✓ Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
- ✓ Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor (p.214).

### **2.3.6. MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS**

Chiavenato (2011). Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial.

#### **2.3.6.1. Características del Método de Incidentes Críticos**

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse (p.215).

### **2.3.7. MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES**

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos (p.215).

### **2.3.8. MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS**

Este método sólo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”) (p.215).

### **2.3.9. EVALUACIÓN DE 360°**

Según Chiavenato (2011). La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil.

Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable. (p.205).

Según Mondy R. Wayner (2010), la evaluación de 360 grados es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas.

En esta técnica, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos o externos.

#### **2.3.10. EVALUACIÓN 180°**

Según, Alles, (2005). La Evaluación 180° indica que “es la manera en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados”. Con respecto con el autor específicamente la evaluación de desempeño de 180° es un medio para el crecimiento de las personas desarrollando sus competencias sin incluir los jefes siendo de utilidad en algunos casos en los que las personas necesitan evaluar el rendimiento de sus socios (p. 188).

#### **2.3.11. EVALUACIÓN 90°**

Según Varela, (2011), La Evaluación 90° consiste en, “analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior”. Es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador (p.55).

**CAPÍTULO III**  
**INVESTIGACIÓN DE**  
**CAMPO**

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **3.1. Misión y Visión**

Actualmente la Asociación de transporte libre interprovincial 26 de marzo, no tiene definido formalmente la visión y misión, basándose su funcionamiento en el acta de Constitución.

Lo que no permite describir las actividades, y los resultados obtenidos, por tanto, el logro de las metas que constituyen la razón de ser de la Asociación. Como, será la imagen a futuro de cómo deseamos que sea más adelante.

Es decir:

- ✓ ¿Cómo será la Asociación en unos años?
- ✓ ¿Cuáles son tus metas a corto, medio y largo plazo?
- ✓ ¿Cuál serán los valores y actitudes clave de la Asociación?

#### **3.2. OBJETIVOS**

Ante la necesidad de contar con una organización que represente a los trabajadores del volante y puedan tener derecho a la explotación de las diversas rutas de transporte sean en el ámbito local, provincial, interprovincial, interdepartamental e internacional sin limitación alguna.

La Asociación se ha circunscrito a los siguientes objetivos:

- ✓ Transportar a nuestros clientes a su lugar de destino solicitado cumpliendo con la seguridad, comodidad y buen servicio.
- ✓ Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Ser los primeros en servicio de transporte interprovincial en la ciudad de Tarija
- ✓ Proporcionar calidad en el servicio, donde el cliente se sienta seguro de volver a solicitar nuestros servicios.

La Asociación no tiene indicadores cuantitativos definidos, que permita medir los objetivos de la Asociación. Por tanto, se puede establecer que no cumplen los objetivos, tal como se definió.

La Asociación de transporte libre interprovincial 26 de marzo tiene sus objetivos bien establecidos, los mismos se los viene cumpliendo de manera parcial, ya que no se hace un seguimiento para saber si se están cumpliendo de manera eficaz y eficiente.

### **3.3. VALORES**

Los valores fundamentales de la asociación son:

#### **Puntualidad y cumplimiento:**

Buscamos que nuestros servicios se brinden en el horario planificado y al conocimiento de nuestros clientes. Teniendo rutas que cumplen con partidas y llegadas en los tiempos establecidos, sin desmerecer sus expectativas de seguridad, comodidad.

#### **Respeto:**

Respeto al medio ambiente y prevención de riesgos, actuando con responsabilidad social y generando valor en nuestros servicios, a fin de lograr la confianza y satisfacción de nuestros clientes y el desarrollo de nuestros colaboradores.

#### **Eficiencia y honestidad:**

Se refiere a nuestro esfuerzo por aumentar la productividad en todas las actividades y funciones que realiza la Asociación, evitando inconvenientes en el servicio a nuestros clientes.

Los valores que la Asociación tiene establecidos formalmente, no se están cumpliendo en su totalidad, como ser la puntualidad en las llegadas a su destino a las diferentes provincias del departamento de Tarija mayormente no se cumplen, ya que se tienen algunas demoras.

### **3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Asociación de Transporte Interprovincial 26 de Marzo, es una entidad, con personalidad jurídica, formada por un conjunto de socios para la persecución de un mismo fin de forma estable y con gestión democrática.

La misma se encuentra establecida y se rigen a través de estatuto en donde se refleja la manera de operar, su conformación del capital social y su estructura interna.

La Asociación de acuerdo a su estatuto, tiene un estilo de dirección participativo o democrático. Por estar conformado por un Directorio.

#### **3.4.1 Organigrama**

La Asociación no tiene un organigrama estructurado y diagramado, que represente a la estructura organizacional, de acuerdo a entrevista a los miembros del directorio y la observación de las actividades y funciones que desarrolla el personal.

- ✓ Asamblea de Socios
- ✓ Directorio
- ✓ Jefe de Servicio de Agencia
- ✓ Encargado Boletaje
- ✓ Recepción y Entrega de Encomiendas
- ✓ Oferta Captación Clientes
- ✓ Jefe transporte Operaciones
- ✓ Chofer

##### **3.4.1.1. Funciones de los diferentes cargos dentro de la Asociación**

**TABLA N° 5. CARGO: ASISTENTE DEL PRESIDENTE**

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	<b>ASISTENTE DEL PRESIDENTE</b>
a) Organizar y supervisar las actividades de apoyo administrativo. b) Recepcionar, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación al presidente. c) Velar por la seguridad y conservación de documentos. d) Mantener la existencia de útiles de Oficina y encargarse de su distribución. e) Intervenir con criterio propio en la redacción de documentos administrativos de acuerdo a Indicaciones generales. f) Recepcionar y atender a comisiones o delegaciones en asuntos relacionados con la Asociación. g) Administrar documentos clasificados y prestar apoyo Secretarias. h) Organizar y ejecutar el seguimiento de los Expedientes que ingresan a la Asociación. preparando Periódicamente los Informes de situación. i) Efectuar llamadas telefónicas y concertar citas.	
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	
Jerárquica y administrativamente, depende del Presidente	
<b>REQUISITOS MINIMOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tener 3 Años de experiencia en labores de secretaria.</li><li>✓ Título en Secretariado Ejecutivo.</li></ul>	

**Elaboración:** Propia

**TABLA N° 6. CARGO: JEFE DE SERVICIO DE AGENCIA**

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>JEFE DE SERVICIO DE AGENCIA</b>
a) Supervisar y controlar las actividades realizadas para prestación de servicio. b) Realizar registros de ingresos y egresos por la portación de servicio de transporte. c) Realizar informes de registros de pasajeros para remitir a la policía boliviana. d) Realizar otras actividades encomendadas por los directores	
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	
Jerárquica y administrativamente, depende del Presidente	
<b>REQUISITOS MINIMOS:</b>	
✓ Tener 2 Años de experiencia en labores de secretaria. ✓ Título en Secretariado Ejecutivo.	

**Elaboración:** Propia

**TABLA N° 7. CARGO: RECEPCIÓN Y ENTREGA DE ENCOMIENDAS**

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>RECEPCIÓN Y ENTREGA DE ENCOMIENDAS</b>
a) Recepción y registro de las encomiendas con nombres y apellidos para los diferentes usuarios. b) Entrega de las encomiendas. c) Atención de consultas y llamadas. d) Brindar información a los usuarios sobre cómo puede mandar y entregar las encomiendas.	
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	
Jerárquicamente y depende del Jefe de Servicio de Agencia	
<b>REQUISITOS MINIMOS:</b>	
✓ Título de secretaria	

**Elaboración:** Propia

**TABLA N° 8. CARGO: ENCARGADO BOLETAJE**

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>ENCARGADO BOLETAJE</b>
a) Venta de los pasajes a las diferentes provincias del departamento b) Se encarga de organizar los diferentes horarios para coordinar y realizar las salidas de los minivans, a fin de que no existan problemas en los horarios.	
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	
Jerárquicamente y depende del Jefe de Servicio de Agencia	
<b>REQUISITOS MINIMOS:</b>	
✓ Estudiante de Universitario.	

**Elaboración:** Propia

**TABLA N° 9. CARGO: OFERTA CAPTACIÓN CLIENTES**

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>OFERTA CAPTACIÓN CLIENTES</b>
a) Ofertar servicio de transporte a los distintos pasajeros b) Captar pasajeros haciendo referencia las diferentes provincias a las que realizan viajes los vehículos.	
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	
Jerárquicamente y depende del Jefe de Servicio de Agencia	
<b>REQUISITOS MINIMOS:</b>	
✓ Estudiante de nivel secundario.	

**Elaboración:** Propia

**TABLA N° 10. CARGO: JEFE TRANSPORTE OPERACIONES**

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>JEFE TRANSPORTE OPERACIONES</b>
<p>a) Planificar, organizar los viajes de las unidades vehículos.</p> <p>b) Realizar programa de viajes de las unidades vehículos distintos provinciales</p> <p>c) Realizar viajes Interprovinciales conduciendo su vehículo.</p> <p>d) Realizar reparaciones de cierta complejidad en los vehículos.</p> <p>e) Recibir informes del estado vehículos</p> <p>f) Realizar plan de mantenimiento preventivo y reparativo de los vehículos</p> <p>g) Supervisar y controlar conjuntamente a los choferes el mantenimiento de los vehículos.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b></p>	
<p>Jerárquicamente y administrativamente, depende del Presidente.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>REQUISITOS MINIMOS:</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bachiller.</li><li>✓ Poseer Brevete Profesional.</li><li>✓ Poseer licencia de chofer profesional categoría C</li><li>✓ Certificado de Mecánica automotriz.</li><li>✓ Experiencia en la conducción de vehículo.</li></ul>	

**Elaboración:** Propia

**TABLA N° 11.CARGO: CHOFER**

<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>CHOFER</b>
a) Conducir vehículos pesados a su cargo para el transporte de carga o personal o conducir. b) Realizar viajes interprovinciales conduciendo vehículos. c) Realizar reparaciones de cierta complejidad en los vehículos asignados. d) Reportar las fallas de su vehículo para que sea sometidos a reparación. e) Realizar mantenimientos a una de su unidad. f) Elaborar los partes diarios de su vehículo y tener el día la libreta de control. g) Las demás que le asignen y corresponda.	
<b>LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	
Jerárquicamente depende Jefe Transporte Operaciones	
<b>REQUISITOS MINIMOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bachiller</li><li>✓ Poseer licencia de chofer profesional categoría C</li><li>✓ De 5 años experiencia</li></ul>	

**Elaboración:** Propia.

### **3.4.1.2. El Servicio de Impuestos Nacionales**

De acuerdo al Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) el transporte terrestre interprovincial de pasajeros, está exento del pago de impuesto, ya que su tributación tendría un impacto negativo en la rentabilidad del sector y además determinaría el alza de precios de pasajes, lo que sería perjudicial para la economía de los clientes

Por tanto, la ley Tributaria exonera el pago de impuestos general al valor (IGV).

### **3.4.1.3. Modalidad Interprovincial**

El transcurso del tiempo amplio a otros servicios dentro el gremio del transporte, contando con distintas modalidades de servicio, como ser: servicio interprovincial, servicio de taxitrufi, taxis locales y servicio de transporte urbano.

Para su administración y coordinación, cada modalidad de servicio, tiene un directorio que depende del Directorio principal.

La composición del directorio del servicio interprovincial es la siguiente:

- ✓ 1er Coordinador: Claudio Estrada
- ✓ 2do Coordinador: Aldo Rojas
- ✓ Secretario. de hacienda: Alfredo Cruz
- ✓ Secretario. de deportes: Walter Flores
- ✓ Secretario. de actas: Florindo Rojas
- ✓ Vocal: Milton Higuera

La modalidad interprovincial y todas las modalidades cuentan con un coordinador que trabaja y ejecutan acciones o decisiones que el ente matriz dispone, el cual se encarga de socializar y hacer cumplir cada decisión que pueda tomar el directorio de la Asociación.

Esta nueva estructura organizacional, no está definido en el estatuto y el reglamento interno de la Asociación. Se conformó, considerando las necesidades de la Asociación, para un buen funcionamiento y coordinación, decisión y resolución de asambleas de socios.

En la Asociación, tiene un estilo de dirección participativo ya que en la toma decisiones participan todos los socios y no así los choferes.

### **3.5. EL REGLAMENTO INTERNO**

El Reglamento Interno de funcionamiento de la Asociación de Transporte libre interprovincial 26 de Marzo, se basa principalmente en regular la aplicación del estatuto orgánico de la Asociación, los cuales se analizan a continuación:

#### **✓ De los miembros**

Todas las personas afiliadas deben cumplir y aceptar el estatuto orgánico establecido. Para la afiliación de nuevos socios la cooperación hacia la Asociación, debe ser un valor importante, para ello se debe presentar una solicitud para pertenecer y ser aceptado por todos los socios de la Asociación.

#### **✓ De las asambleas**

Las asambleas ordinarias son mensuales, de acuerdo a estatuto, las extraordinarias son convocadas a petición de algunos de los miembros de la Asociación.

La asistencia es obligatoria y la persona que no asista debe pagar su debida multa, estas reuniones son convocadas por el directorio de la Asociación.

Las decisiones que se tomen en la asamblea, se aprobarán por simple mayoría de los asistentes o caso contrario la asamblea determina otra forma para este aspecto.

Las asambleas extraordinarias se efectuarán en cualquier tiempo, de acuerdo a necesidades y prioridades urgentes, se convocará a petición de algunos de los asociados, la petición será por escrito con una previa justificación

#### ✓ **Del Directorio**

El periodo de vigencia del Directorio es de 1 año, la renovación de los miembros del Directorio, se realiza mediante elección por méritos, por demostrar responsabilidad, y capacidad de liderazgo para trabajar al frente de la Asociación y son nombrados por los asociados.

Las facultades del Directorio es cumplir y hacer respetar el reglamento interno y el estatuto orgánico. Dirigir, orientar las actividades de todos los asociados.

El incumplimiento al estatuto y reglamento por algunos de los miembros de la Asociación, que perjudiquen el desarrollo y accionar de la organización, serán sancionados de acuerdo a normativas.

El Directorio es el órgano representativo de la administración de la Asociación de Transporte libre interprovincial 26 de Marzo.

#### ✓ **Del Presidente**

La Asociación está representada por el Presidente que es la autoridad máxima y soberana, en cuanto a actos, acciones o gestiones que sea necesario, figurando a la cabeza de cualquier representación de la Asociación. Convocar dentro de las normas reglamentarias las reuniones de las Asambleas Generales y la Directiva.

✓ **Bienes y Recursos**

La responsabilidad de los fondos y bienes recae directamente sobre el directorio, en el estatuto orgánico se determinan responsabilidades del Secretario de Hacienda, El Directorio a objeto de preservar el patrimonio y específicamente el Secretario de Hacienda con el auxiliar contable deberán llevar la contabilidad de manera mensual.

✓ **Del Régimen Disciplinario**

La aplicación de las sanciones disciplinarias de suspensión temporal o exclusión se someterá a todo un proceso interno disciplinario el cual será aprobado por el directorio y la asamblea. Los asociados que determinen la sanción disciplinaria no tienen que tener ninguna relación con el hecho que se investiga. La comisión decidirá la sanción a imponer ya sea una suspensión temporal o exclusión.

✓ **Del régimen de la directiva**

En caso de actos dudosos de la directiva la asamblea podrá nombrar una comisión revisora de cinco miembros elegidos por los socios.

Se puede evidenciar que la Asociación cuenta con un estatuto orgánico en el cual se especifica aspectos sobre: las asambleas o reuniones, la directiva y sus responsabilidades, algunas sanciones por incumplimientos y de cómo se debe elegir a los miembros del directorio, los cuales no son respetados ya que se realiza una simple elección con la mayoría de votos y no se toma en cuenta las características como ser: capacidad de liderazgo, responsabilidad y otros.

Por otro lado, se ve que en el estatuto orgánico y el reglamento no se considera la importancia de la evaluación del desempeño.

De este modo se puede observar que en el estatuto orgánico no se hace referencia a la evaluación del desempeño a los trabajadores.

**Tipo de organización:**

La Asociación de transporte libre interprovincial 26 de Marzo, es una entidad, con personalidad jurídica, formada por un conjunto de socios para la persecución de un

mismo fin de forma estable y con gestión democrática, creada con derechos y también obligaciones.

Es importante indicar que a la fecha la Asociación continúa con el mismo Estatuto y Reglamento Interno, desde su fundación.

### 3.6. RECURSOS HUMANOS

El personal con que cuenta la Asociación para desarrollar las actividades, tanto en la ciudad de Bermejo, Entre Ríos, Caraparí, Yacuiba, y Villa Montes como en la ciudad de Tarija son:

**TABLA N° 12. NÚMEROS DE LOS TRABAJADORES**

AGENCIA	Cargos		Total
	Permanente Venta Boletos Recepción/Entrega Encomiendas	Eventuales Captación de clientes	
Cercado Urbano (Tarija)	4	2	6
Bermejo	2	1	3
Entre Ríos	1	1	2
Caraparí	1	1	2
Yacuiba	1	1	2
Villa Montes	1	1	2
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>17</b>

**Elaboración:** Propia

El total del personal en la Asociación de Transporte Interprovincial 26 de Marzo es de 17 trabajadores, los cuales se presentan en la tabla N° 5.

El personal está conformado por 10 trabajadores de la Asociación, de las agencias de Tarija y Bermejo, que estaban trabajando y operando el servicio de transporte interprovincial en ese periodo de tiempo de cuarentena por la pandemia.

El personal de venta de boletos, trabaja un turno de 8 horas y es personal permanente

El personal encargado de recepción y entrega de encomiendas trabaja en turnos horas 5:00 am a horas 13:00 y la otra persona realiza el turno de horas 13:00 a 21:00 pm.

En el mismo sentido en personal de oferta de pasajes realiza los turnos definidos y colabora con tareas recepción y entrega de encomiendas.

Las agencias de Bermejo, Yacuiba y Villa Montes, tienen el mismo horario de trabajo y actividades. El Reglamento Interno y el Estatuto Orgánico, no consideran ni menciona ningún artículo sobre los recursos humanos y ningún aspecto sobre esta área.

Especificando solo un punto sobre el Régimen disciplinario, aplicado a Directivos y socios.

### **3.6.1. Proceso De Integración De Personal**

Las funciones de la administración de personal, realizadas por la Asociación de Transporte Interprovincial 26 de Marzo se describen a continuación:

#### **a) Reclutamiento**

Para el reclutamiento de personal, se socializa entre los socios el requerimiento de personal para los cargos, especificando el perfil necesario con experiencia en los diferentes puestos de trabajo requeridos. La comunicación se realiza internamente y en forma verbal.

Los conductores de vehículos (choferes) son reclutados por los socios (propietarios de los vehículos), que cumplan con los requisitos básicos como ser: la responsabilidad, cuente con licencia de conducir y que tenga experiencia.

### **b) Selección**

Para la selección de personal, se realiza una entrevista a las personas que presentan la solicitud de trabajo.

En este proceso la Asociación selecciona a la persona de acuerdo a los resultados de la entrevista, que cumpla los requisitos y tenga una mayor experiencia, capacidad y destrezas exigidas en el puesto.

La selección de los conductores de vehículos de acuerdo a necesidad, son realizados por los propietarios de los vehículos, considerando el conocimiento sobre el gremio y la confianza que tiene sobre el conductor seleccionado.

### **c) Contratación**

La contratación de personal de acuerdo a los resultados de la selección, lo realiza el presidente del Directorio.

En cuanto a los choferes la contratación lo realiza, el socio propietario del vehículo, determinando las condiciones y forma de pago, lo cual, no está reglamentado por la Asociación.

### **d) Inducción laboral**

La Asociación una vez seleccionada la persona adecuada para ocupar el cargo, hace la presentación correspondiente a los demás empleados y asigna sus funciones que desempeñará dentro de la Asociación.

### **e) Promoción laboral**

La Asociación no realiza ninguna promoción laboral desde su Fundación.

### **f) Evaluación del desempeño**

La Asociación no tiene formalmente definido la evaluación del desempeño al personal, En ninguna documentación se especifica de cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño de los trabajadores dentro de la asociación.

Realizado la revisión de documentación existente en la Asociación, tanto el acta de fundación y estatuto, se evidencia de que en ninguno de los documentos específica normas y reglamentaciones sobre administración de recursos humanos y más aún sobre evaluación del desempeño a los trabajadores.

La Asociación aún no tiene bien establecido un formato para hacer una debida evaluación del desempeño a los trabajadores, su desempeño estará de acuerdo a los problemas y al cumplimiento o no de la mejor manera su trabajo.

Después de haber hecho la revisión de documentación dentro de la asociación se evidencia de que en ningún documento se especifica con claridad de cómo se debe llevar a cabo la evaluación del desempeño a los trabajadores.

Confunden la palabra evaluación del desempeño con control al personal, esto no permite que se valoren las habilidades y experiencias del personal. Esta actividad realizada no tiene una aplicación de un instrumento de evaluación, ni responde a un tipo de evaluación, tampoco se tiene registro.

De esta manera no se toma en cuenta a la evaluación del desempeño como una herramienta que permita identificar falencias; lo que ocasiona que no se realicen actividades que contribuyan a disminuir las brechas existentes en cuanto al desempeño y la formación del personal.

La Asociación aún no tiene bien establecido un formato para hacer una debida evaluación del desempeño a los trabajadores, de esta manera no se toma en cuenta las habilidades, capacidades y el desempeño laboral de los trabajadores.

De igual manera no se toma en cuenta a la evaluación del desempeño como una herramienta que permita identificar falencias; lo que ocasiona que no se realicen actividades que contribuyan a disminuir las brechas existentes en cuanto al desempeño y la formación del personal.

### **3.6.3. Operación y Servicio de Transporte Realizado Servicios (Rutas)**

Las rutas interprovinciales donde presta los servicios de transporte son:

- ✓ Tarija – Bermejo y viceversa
- ✓ Tarija – Entre Ríos y viceversa
- ✓ Tarija – Caraparí y viceversa
- ✓ Tarija – Yacuiba y viceversa
- ✓ Tarija – Villa Montes y viceversa.

### **1. Número de vehículos que realizan viajes a Bermejo, Yacuiba y Villa Montes**

Debido a la pandemia del covid 19, los servicios de transporte interprovincial se interrumpieron en el departamento, ingresando en una cuarentena obligatoria y encapsulamiento en la gestión 2020, a fines de la gestión, con algunas previsiones se fue normalizando poco a poco los viajes interprovinciales. Los cuales se realizan de acuerdo a demanda de pasajeros.

El número estimado de minivans que realizan viajes a bermejo son entre 7 por día, pero esta cifra varía los fines de semana o días feriados o festivos donde el número de pasajeros se eleva. (Ver anexo N° 6)

En cuanto a los minivans que realizan viajes a Yacuiba y Villa Montes podemos decir que por día viajan 5 minivans, también la cifra de pasajeros se eleva los fines de semana, feriados.

### **2.- Número de socios a la fecha.**

El servicio de transporte Interprovincial 26 de Marzo, actualmente se cuenta con 78 socios que cubren las distintas rutas.

### **3.- Número de personal por categoría, es decir administrativos y conductores**

La mayoría de los conductores de vehículos son propietarios también de la línea, es decir los socios de la Asociación. Los conductores contratados son aproximadamente 10, lo cual varía en ciertos periodos, llegando a 12 choferes.

Los conductores son contratados de manera verbal por los propietarios y la duración en sus fuentes de trabajo está en función a su conducta, desempeño y cuidados del vehículo.

### **3.7. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Dentro del proceso de investigación el levantamiento de información constituye una de las fases más importantes dentro de la misma, ya que en base a los hallazgos se puede proponer la solución al problema planteado, por lo que la confiabilidad de la información recopilada tiene una gran trascendencia en el diseño de la propuesta.

Para el levantamiento de información se hizo necesario la utilización de técnicas como la entrevista que fue dirigida al presidente de la Asociación de transporte libre interprovincial 26 de marzo, para esto se utilizó un cuestionario no estructurado el mismo que permitió obtener información clara que a la vez permitió identificar la ausencia de un método de evaluación apropiado, por lo cual se observa que no existe una buena evaluación del desempeño.

La encuesta fue aplicada con la utilización de un cuestionario el cual permite identificar la ejecución de la evaluación del desempeño. Adicionalmente se realizó la revisión documental para verificar la existencia de documentos que sean utilizados en aspectos para la evaluación del desempeño.

#### **3.7.1. Fuentes Primaria**

Dentro de las fuentes a las cuales se acudió para obtener información se encuentra en primer lugar la proporcionada por el personal de la Asociación de transporte libre interprovincial 26 de marzo de Tarija, la cual se la obtuvo mediante la aplicación de una encuesta, con el uso de un cuestionario que fue diseñado considerando los indicadores que permitieran medir las variables en motivo de estudio.

La encuesta fue aplicada a 10 trabajadores de la Asociación el detalle es el siguiente:

- ✓ Asistente del presidente de la Asociación
- ✓ 6 trabajadores de la Central, ciudad de Tarija
- ✓ 3 trabajadores de la Agencia de la ciudad de Bermejo

El problema de la pandemia y el servicio irregular del transporte, no permitió realizar la encuesta al total del personal.

Con la colaboración e interés por parte del Presidente, para realizar el análisis, se definió aplicar al personal disponible y que trabajaba en ese periodo de tiempo.

Adicionalmente se realizó una entrevista la cual fue dirigida al Presidente, cuyo fin fue ratificar las respuestas suministradas por el personal encuestado; además se realizó una revisión documental para verificar la existencia de documentos que hayan sido utilizados en los procesos de evaluación del desempeño.

### **3.7.2. Fuentes Secundarias**

Por otra parte, también se ha considerado importante el análisis documental para realizar el diseño de la propuesta tomando en cuenta el reglamento interno de la Asociación para determinar si se están cumpliendo con lo dispuesto en materia de Recursos humanos, ya que en el cual se establece varios lineamientos.

## **3.8. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez recogidos los datos de la información primaria se procedió a su procesamiento, el cual se hizo en forma computarizada. Con base en este procesamiento se elaboraron las Tablas y Gráficas correspondientes que hicieron posible la descripción y relación de las variables de estudio y el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

El análisis e interpretación de los datos se realizó relacionando los resultados con los objetivos de la investigación.

### **3.8.1. Análisis e Interpretación de Resultados**

1 ¿Usted trabaja en la Asociación de transporte libre interprovincial 26 de marzo?

**TABLA N° 13. NÚMEROS DE TRABAJADORES EN LA ASOCIACIÓN**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

**GRÁFICO N° 1. TRABAJADORES ENCUESTADOS**



**Elaboración:** Propia

**Interpretación**

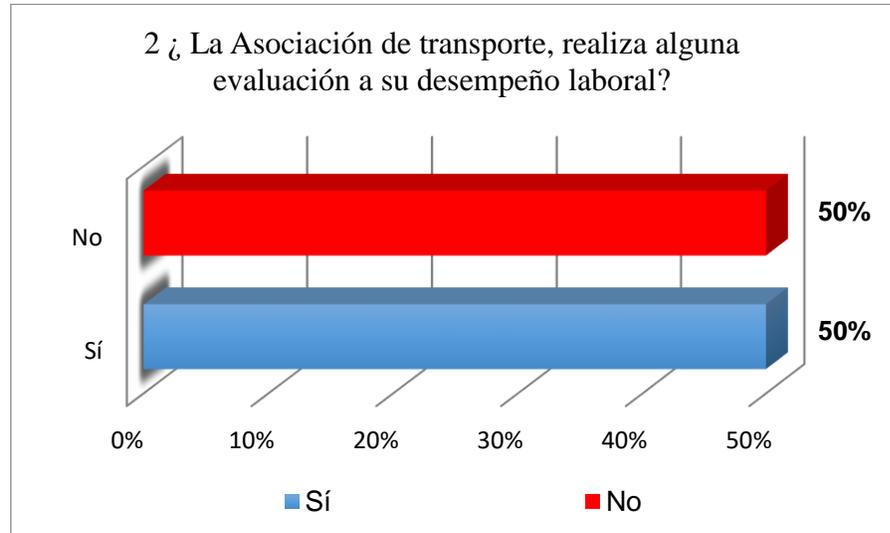
Se encuestó a la totalidad del personal que actualmente trabaja en la Asociación de transporte libre interprovincial 26 de marzo en la ciudad de Tarija.

2 ¿La Asociación de transporte, realiza alguna evaluación a su desempeño laboral?

**TABLA N° 14. ASOCIACIÓN REALIZA EVALUACIÓN**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	50%
No	5	50%
<b>Total</b>	10	100%

## GRÁFICO N° 2. EVALUACIÓN ENCUESTADOS



**Elaboración:** Propia

### **Interpretación**

Del total de encuestados el 50% reconoce que si se realiza una evaluación a su desempeño laboral y el otro 50% desconoce de este tema dentro de la Asociación.

### **Análisis**

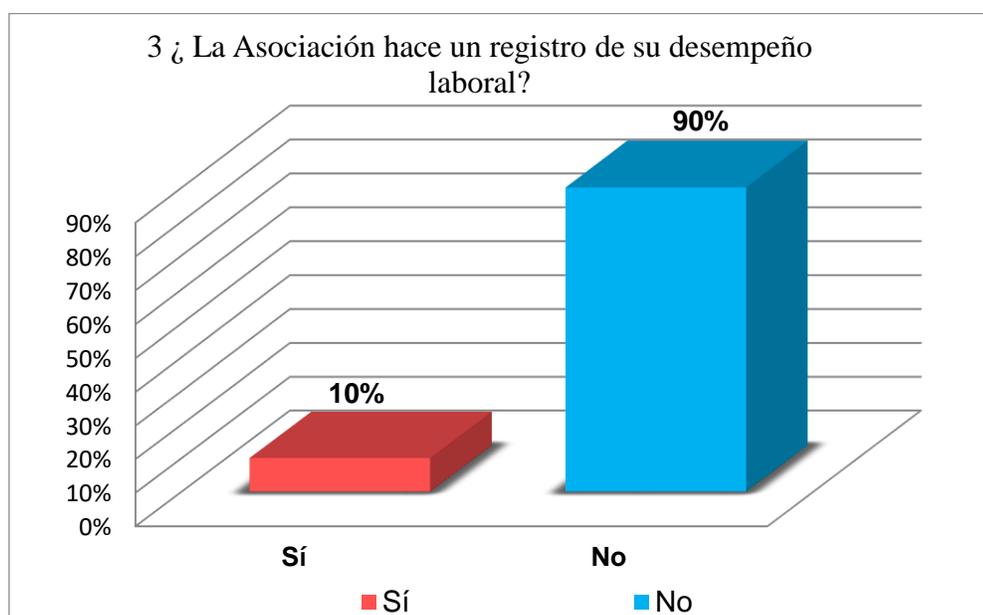
Se puede evidenciar que la Asociación no está aplicando correctamente un sistema de evaluación del desempeño, ya que la mitad de los trabajadores desconoce que se evalué su desempeño.

3 ¿La Asociación hace un registro de su desempeño laboral?

**TABLA N° 15. REGISTRO DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 3. REGISTRO DEL DESEMPEÑO LABORAL**



**Elaboración:** Propia

### **Interpretación**

De los 10 trabajadores encuestados, 9 responden que no se lleva un registro de su desempeño y uno dice que si

### **Análisis**

Se puede evidenciar que la Asociación no tiene un formato para registrar el desempeño de cada uno de los trabajadores, de ésta manera no se conoce el desempeño laboral.

4 ¿La Asociación ofrece incentivos para incrementar su desempeño laboral?

**TABLA N° 16. INCENTIVOS LABORALES**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	10%
No	9	90%
<b>Total</b>	10	100%

**GRÁFICO N° 4. INCENTIVOS LABORALES**



**Elaboración:** Propia

### **Interpretación**

Los encuestados afirman que la Asociación no les ofrece ningún incentivo para motivarles a incrementar su desempeño, siendo el resultado 9 trabajadores afirman esta situación.

### **Análisis**

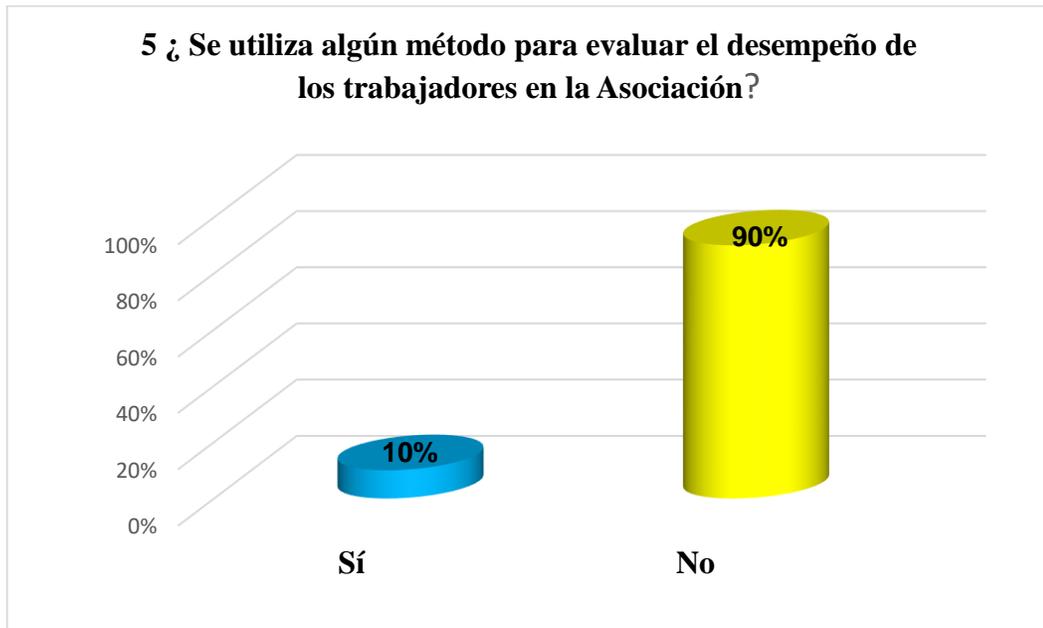
Se puede verificar que la Asociación de transporte no ofrece una cultura de incentivos y recompensas para poder estimular y motivar el desarrollo del potencial de capacidades de los trabajadores.

5 ¿Se utiliza algún método para evaluar del desempeño de los trabajadores en la Asociación?

**TABLA N° 17. MÉTODO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

**GRÁFICO N° 5. MÉTODO DE EVALUACIÓN**



**Elaboración:** Propia

**Interpretación**

Del total de encuestados 9 nos responden que la Asociación no utiliza un método para poder evaluar el desempeño.

### Análisis

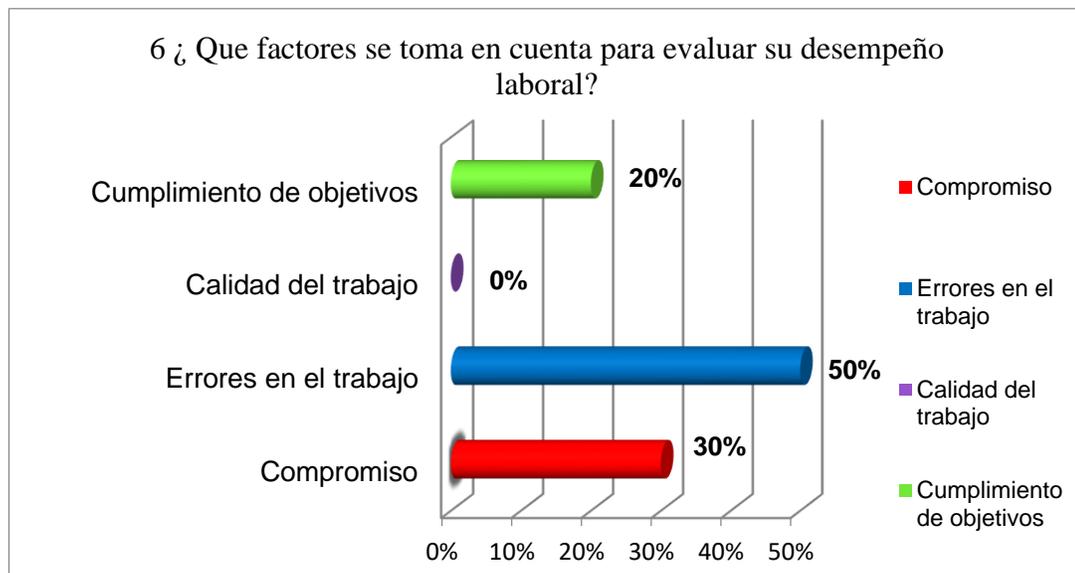
Se puede comprobar que la Asociación de transporte no tiene bien definido un método para evaluar el desempeño de los trabajadores, de esta manera puede existir falencias en los resultados del desempeño.

6 ¿Qué factores se toma en cuenta para evaluar su desempeño laboral?

**TABLA N° 18. FACTORES QUE TOMA EN CUENTA PARA EVALUAR**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Compromiso	3	30%
Errores en el trabajo	5	50%
Calidad del trabajo	0	0%
Cumplimiento de objetivos	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 6. FACTORES DE EVALUACIÓN**



**Elaboración:** Propia.

### **Interpretación**

De los 10 encuestados, 5 responden que al momento de evaluar su desempeño lo que más se toma en cuenta es los errores en el trabajo, 3 responden que se toma en cuenta el compromiso que se tiene con la Asociación y 2 responden que se toma en cuenta el cumplimiento de los objetivos.

### **Análisis**

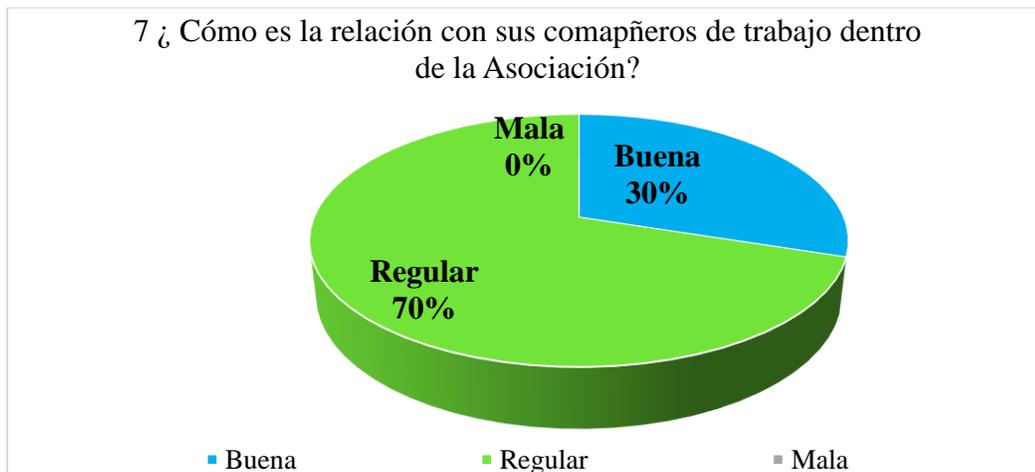
Se puede evidenciar que en la Asociación no tiene bien claro que factores tomar en cuenta para evaluar el desempeño, ya que no cuenta con un método para evaluar.

7 ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo dentro de la Asociación?

**TABLA N° 19. RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DEL TRABAJO**

<b>Clase</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Buena</b>	3	30%
<b>Regular</b>	7	70%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>Total</b>	10	100%

## GRÁFICO N° 7. RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS



**Elaboración:** Propia

### Interpretación

Del total de encuestados el 70% dicen que la relación con sus compañeros de trabajo es regular y el 30% dicen que existe una buena relación entre colegas de trabajo.

### Análisis

Se puede observar que existe una relación de comunicación regular entre compañeros, esto podría influir en el desempeño laboral.

8 ¿Qué incentivos le gustaría que la Asociación le ofrezca por su esfuerzo laboral?

**TABLA N° 20. INCENTIVOS LE GUSTARÍA**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Ascensos	2	20%
Reconocimientos	1	10%
Aumento salarial	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

## GRÁFICO N° 8. INCENTIVOS LABORALES



**Elaboración:** Propia

### Interpretación

Del total de encuestados el 70% nos dicen que les gustaría que la Asociación les ofreciera un aumento salarial, el 20% prefieren que se realice ascensos y el 10% prefiere reconocimientos.

### Análisis

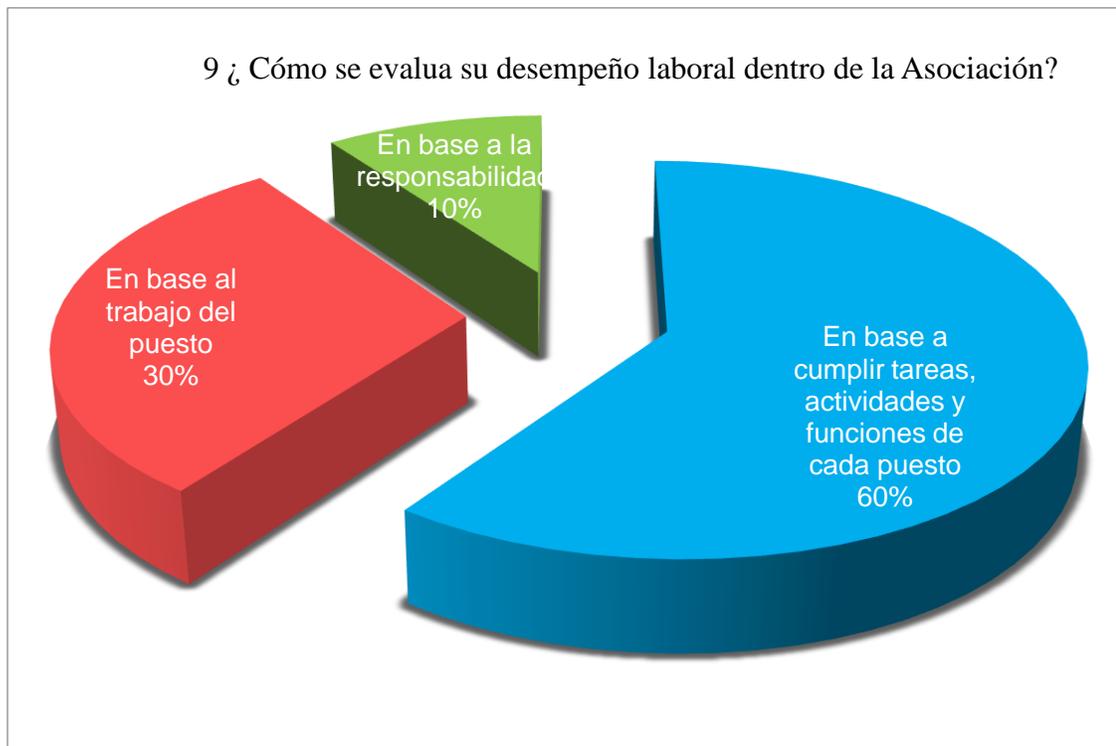
Los trabajadores indican que la Asociación ofrezca como incentivos un incremento salarial

9 ¿Cómo se evalúa su desempeño laboral dentro de la Asociación?

**TABLA N° 21. COMO SE EVALÚA SU DESEMPEÑO**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
En base a cumplir tareas, actividades y funciones de cada puesto	6	60%
En base al trabajo del puesto	3	30%
En base a la responsabilidad	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

## GRÁFICO N° 9. COMO SE EVALÚA SU DESEMPEÑO



**Elaboración:** Propia

De los 10 encuestados, 6 responden que se evalúa su desempeño en bases al cumplimiento de las funciones y tareas asignadas a cada cargo, 3 responden que es en base a cumplir con su trabajo y 1 responde que se lo hace en base a la responsabilidad que tiene cada trabajador.

### **Análisis**

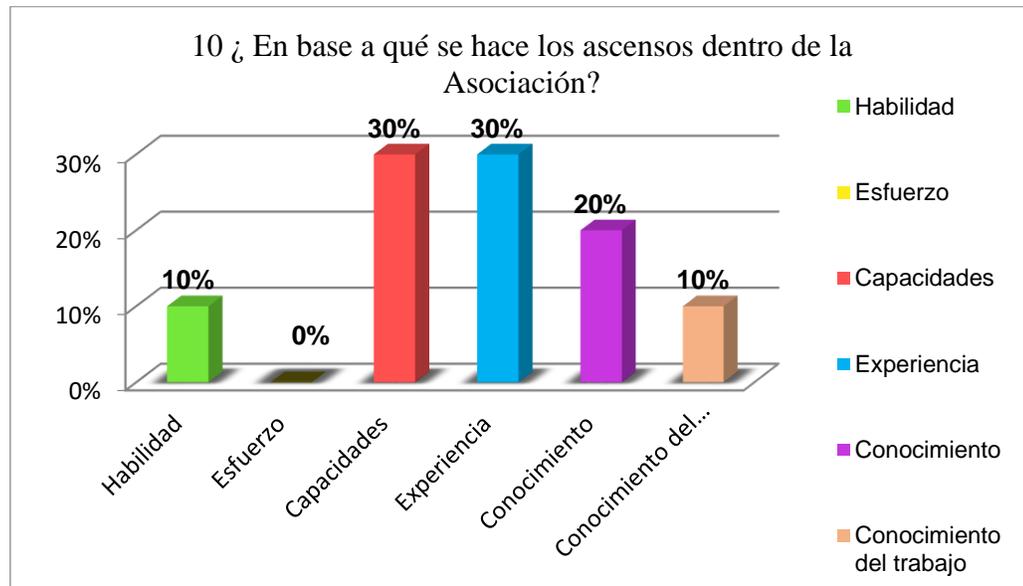
Los resultados establecen que los trabajadores no tienen un concepto claro evaluación del desempeño confundiendo con el control y seguimiento que se realiza la Asociación

10 ¿En base a qué se hacen los ascensos dentro de la Asociación?

**TABLA N° 22. EN QUE SE BASAN REALIZAR ASCENSOS**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Habilidad	1	10%
Esfuerzo	0	0%
Capacidades	3	30%
Experiencia	3	30%
Conocimiento	2	20%
Conocimiento del trabajo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 10. BASE PARA LOS ASCENSOS**



**Elaboración:** Propia

### **Interpretación**

Del total de encuestados, el 30% responde que en la Asociación se realicen ascensos tomando en cuenta la experiencia laboral, el otro 30% dice que se toma en cuenta las capacidades personales, el 20% en base a conocimiento y el 10% que se lo realice en base a las habilidades.

## Análisis

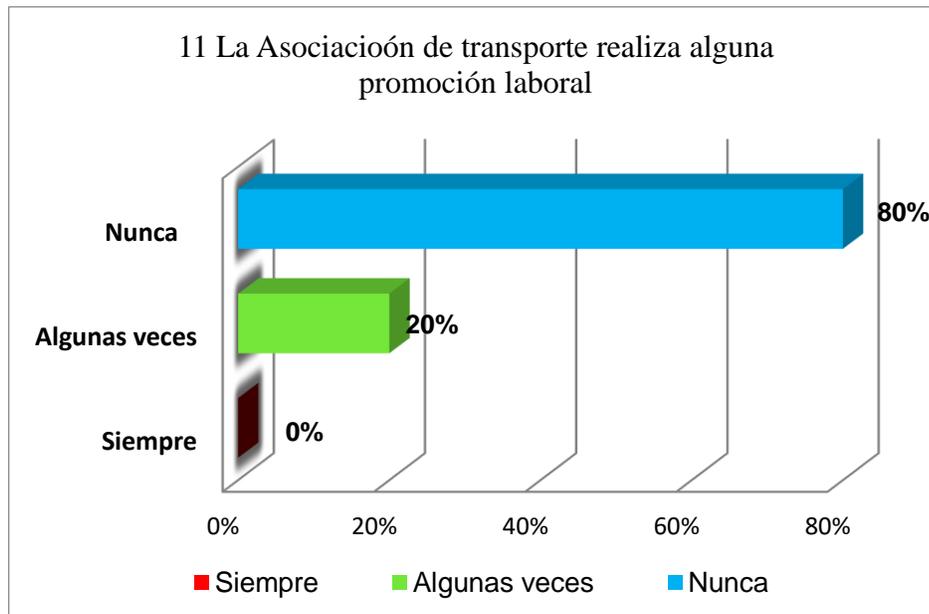
Se puede demostrar que la Asociación realice ascensos considerando los factores del cuadro superior.

11. ¿La Asociación de transporte realiza alguna promoción laboral?

**TABLA N° 23. PROMOCIÓN LABORAL**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	2	20%
Nunca	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 11. PROMOCIONES LABORALES**



**Elaboración:** Propia

## Interpretación

El 80% de los encuestados indica que la Asociación no realiza ninguna promoción laboral.

## Análisis

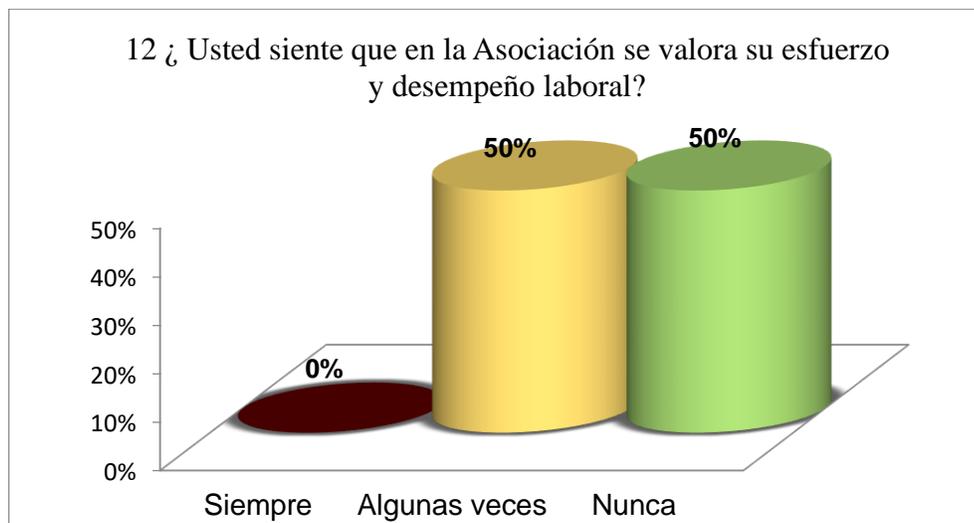
Se puede verificar que la Asociación no realiza una promoción laboral a los trabajadores, realizando transferencias a otras agencias en considerando a influencias de los socios.

12 ¿Usted siente que en la Asociación se valora su esfuerzo y desempeño laboral?

**TABLA N° 24. VALORES A LOS ESFUERZOS**

Clase	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas veces	5	50%
Nunca	5	50%
Total	10	100%

**GRÁFICO N° 12. VALORACIÓN AL ESFUERZO**



**Elaboración:** Propia

### **Interpretación**

El 50 % de encuestados responden que en la Asociación no valora su esfuerzo laboral y el otro 50% desconoce esta situación.

### **Análisis**

Se puede verificar que la Asociación no valora el esfuerzo laboral que realizan los trabajadores, determinado que no se aproveche al máximo las capacidades y potencialidades de los trabajadores. (Ver Anexo N° 5)

#### **3.8.2. Análisis de la Entrevista**

Se realizó una entrevista al presidente y vicepresidente de la Asociación, como resultado de la entrevista se concluye a lo siguiente:

- ✓ No existe de un encargado de recursos humanos en la Asociación, instruyendo al responsable de venta de boletos (secretaria), realice un control de asistencia, retrasos y desarrollo de tareas, del personal. Para luego informar al presidente.
- ✓ El seguimiento y control al personal, que se confunde con evaluación no toma en cuenta la participación del personal, por lo que se puede decir que no existe una evaluación integral acerca del desempeño de los trabajadores.
- ✓ El desarrollo de recursos humanos es un factor que no ha recibido el tratamiento adecuado, siendo así la Asociación no tiene diseñado un método que tome en cuenta criterios relacionados al desempeño.
- ✓ El seguimiento y control al personal del desarrollo de sus actividades, se realiza, como un requerimiento, más no como una herramienta que permita identificar falencias. (Ver Anexo N° 7.)

# **CAPÍTULO IV**

## **PROPUESTA**

## **4.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **4.1.1. Determinación de la misión Y visión**

En base al diagnóstico realizado se identificó que la Asociación no cuenta con una misión y visión formalmente establecida, por ello se propone la siguiente misión y visión, que tengan relación con los objetivos de la Asociación y valores, tomando en cuenta los elementos correspondientes.

#### **4.1.1.1. Misión**

Somos una Asociación de transporte integrada por socios dedicados al transporte terrestre de pasajeros, que trabaja por el desarrollo y el fomento de los intereses del servicio de transporte público, aportando al desarrollo social y económico del departamento, comprometidos en brindar a la población un servicio de transporte interprovincial de pasajeros en Tarija, seguro, confiable eficiente ecológico y satisfactorio tanto de usuarios y operadores.

#### **4.1.1.2. Visión**

Convertirnos en una asociación líder en transporte terrestre de pasajeros interprovincial de la ciudad de Tarija, logrando que nuestros estándares sean lo más altos posibles, de manera que los clientes se sientan a gusto con nuestros servicios y seamos reconocidos por nuestros valores empresariales.

## **4.2. RECURSOS HUMANOS**

A continuación, se fijan algunos objetivos que permitan Comprender la importancia de la función de los recursos humanos, como contribuyente a los objetivos organizacionales desde la perspectiva integral de la Asociación.

### **4.2.1. Objetivos**

- ✓ Formar y contribuir al desarrollo y la promoción del personal, considerando las necesidades futuras de la Asociación.
- ✓ Motivar a todos los miembros y personal de la Asociación.

- ✓ Realizar la evaluación del desempeño al personal de la Asociación.
- ✓ Revisar y/o ajustar conceptos, procedimientos y técnicas aplicados en el área de Recursos Humanos.
- ✓ Tratar de mantener un buen ambiente laboral.
- ✓ Minimizar riesgos laborales y costos ocultos, a través de una buena gestión de recursos humanos.

La evaluación del desempeño al personal de la asociación, contribuirá al logro de los objetivos generales de la asociación. De esta manera la evaluación va reflejar la eficacia y eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección.

#### **4.2.2. Evaluación del Desempeño**

De acuerdo con la investigación se concluye que la Asociación realiza una evaluación, que tiene características de control del desempeño del personal. Por lo tanto, la Asociación debería evaluar el desempeño de una manera más objetiva, aplicando un método de evaluación del desempeño, utilizando un formulario único y acorde a las características, que tome en cuenta criterios que van relacionados con el desempeño y con la participación de todos los trabajadores para validar y calificar las actividades de la Asociación y brindar información a los trabajadores que desean mejorar su futuro desempeño.

La Asociación debe evaluar el desempeño de los trabajadores para mejorar la eficiencia y eficacia de las funciones que desarrollan en los diferentes cargos y por ende mejorar el estándar de desempeño y aprovechar de la mejor manera las potencialidades de los trabajadores.

Se propone que la evaluación del desempeño se realice en forma semestral, utilizando un formulario único. Se debe diseñar un formulario, el cual especifique cada uno de los factores y sus niveles a tomar en cuenta.

#### **4.2.2.1. Responsable de la Evaluación del Desempeño**

Para éste efecto se propone que exista un comité de evaluación idóneo y bien capacitado para que realice esta tarea, esto para evitar la subjetividad, favoritismo y tendencias al momento de evaluar el desempeño.

Para esto se contratará dos personas calificadas para realizar la evaluación, los mismos conformaran esta comisión siendo especialistas en el área recursos humanos, específicamente evaluación del desempeño.

#### **4.2.2.2. Proceso De La Evaluación Del Desempeño**

Los encargados de evaluación en coordinación con la directiva examinarán el resultado del desempeño laboral de los trabajadores y compartirá con éstos el análisis de los resultados obtenidos. Uno de los pasos más relevantes, es sin duda alguna, la retroalimentación de la información evaluativa a los trabajadores.

La retroalimentación, es una de las pocas acciones administrativas que puede tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, por ello es importante realizarlo con regularidad y en lo posible munido de comentarios positivos.

Para realizar la evaluación primeramente se deben fijar el objetivo y el alcance de dicha evaluación.

Objetivo: Se debe medir el desempeño laboral de los trabajadores para proyectar programas continuos de capacitación y formación, con el propósito principal de reforzar sus conocimientos laborales.

Alcance: Se debe aplicar a todo el personal de la Asociación, con o sin antigüedad, sean del sector administrativo u operativo.

#### **4.2.2.3. Lineamientos de Evaluación del Desempeño**

- ✓ Para concretar la evaluación, se debe disponer de por lo menos 30 minutos semestral por trabajador, se deberá buscar los rasgos y comportamientos

positivos en su conducta, de forma sincera, sin ánimo de manipulación y haciendo sugerencias constructivas.

- ✓ La evaluación al personal deberá ser realizada de dos formas, por parte del mismo trabajador (autoevaluación) y por parte del encargado de evaluación para luego ser contrastados.
- ✓ Se utilizará un formato único de evaluación, que permita uniformar los puntos de vista para la toma de medidas correctivas.
- ✓ Planificar la evaluación de desempeño del personal. Se debe establecer que la evaluación se realice al final de cada semestre.
- ✓ Realizar la autoevaluación del trabajador: El trabajador deberá evaluar factores tales como la puntualidad, trabajo en equipo, higiene y seguridad, compromiso, respeto, cumplimiento de normas entre otros.

#### **4.2.2.4. Método de Evaluación**

En base a la investigación de campo, se evidencia que la Asociación no tiene bien definido un método para evaluar el desempeño de los trabajadores, Por lo tanto se propone que se emplee el método de evaluación de escalas gráficas discontinuas por su sencillez ya que ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar, permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la asociación y la situación de cada evaluado, ante ellas y simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.

#### **4.2.2.5. factores de Evaluación que se debería Tomar en Cuenta**

Los factores para evaluar el desempeño de personal en la Asociación propuestos, serán los definidos por el autor Chiavenato (2011).

Estos factores de evaluación son adecuados, porque consideran, las características y necesidades de Organizaciones de transporte (Asociación) los cuales son:

##### **1. Responsabilidad**

La dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para obtener los resultados deseados.

2. Puntualidad

Puntualidad en la entrega de tareas asignadas, presentación.

3. Conocimiento del trabajo

Grado de conocimiento del trabajo.

4. Cooperación

Voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes, actitud ante la Asociación y sus colegas.

Se sugiere estos factores porque van relacionados a las actividades y al servicio que la Asociación brinda a la población.

**1.3. EJEMPLO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN: EL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE ESCALAS GRÁFICAS DISCONTINUAS  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**TABLA N° 25. MODELO DE EVALUACIÓN**

Nombre del trabajador..... .....	Fecha    /    /
Departamento/sección..... .....	Puesto..... .....

**Elaboración:** Propia

**Desempeño en la función:** Considere solo el desempeño actual del trabajador en su función.

**TABLA N° 26. MÉTODO GRÁFICO DISCONTINUA**

	<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Tolerable</b>	<b>Malo</b>
--	---------------	--------------	----------------	------------------	-------------

<p><b>1 Calidad de trabajo</b></p> <p><b>Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado</b></p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>A veces superior. Muy exacto en su trabajo</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Nunca satisfactoria. Presenta gran cantidad de errores</p>
<p><b>2</b></p> <p><b>Conocimiento del trabajo</b></p> <p><b>Grado de conocimiento del trabajo</b></p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Sabe lo necesario</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Sabe suficiente del trabajo</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Sabe poco del trabajo</p>
<p><b>3</b></p> <p><b>Cooperación</b></p> <p><b>Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas</b></p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Normalmente colabora en el trabajo en equipo</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Es reticente a colaborar</p>
	<p><b>Optimo</b></p>	<p><b>Bueno</b></p>	<p><b>Regular</b></p>	<p><b>Tolerable</b></p>	<p><b>Malo</b></p>

<p><b>4</b></p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p><b>Evalué la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para obtener los resultados deseados</b></p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Se puede depender de él (ella) con una supervisión normal.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con suficiente supervisión</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante.</p>
<p><b>5</b></p> <p><b>Puntualidad</b></p> <p><b>Puntualidad en la entrega de tareas asignadas, presentación</b></p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Excelente puntualidad</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Buena puntualidad</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Satisfactorio</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Regular</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Mala puntualidad</p>

<p><b>6</b> <b>sentido</b> <b>común e</b> <b>iniciativa</b></p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Resuelve los problemas normalmente e con un grado elevado de sentido común.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Se equivoca con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Siempre toma la decisión equivocada.</p>
---	--	--	---	--	---

**Elaboración:** Propia

Retroalimentación. 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 el aspecto negativo para mejorar.

Esta evaluación del desempeño propuesta servirá para que la Asociación tome mejores decisiones sobre el personal como ser:

- ✓ Identificar a los trabajadores que necesitan rotar y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad.
- ✓ Seleccionar al personal para realizar para un ascenso o transferencia a otra agencia.
- ✓ Dinamizar una política de oportunidad para los trabajadores (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Mejorar la adecuación del individuo al puesto, de esta manera lograr una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Tomar decisiones para promocionar mejor a los trabajadores mediante incentivo salarial por buen desempeño.

- ✓ Estimular al personal para que realice sus actividades con una mayor productividad.

De acuerdo a la investigación de campo se pudo identificar que la Asociación no ofrece ningún incentivo a los trabajadores para mejorar su desempeño.

La Asociación deberá ofrecer algunos incentivos para motivar, estimular el buen desempeño y de esta manera poder establecer estándares del desempeño.

Los incentivos laborales de cualquier tipo, determinaran que los personales se esfuercen más y esto será beneficioso para la Asociación en sí.

Por lo tanto, la Asociación debería ofrecer incentivos o recompensas como ser:

- ✓ Un aumento salarial
- ✓ Ascensos en base a sus desempeños individuales,
- ✓ Reconocimientos
- ✓ Bonificaciones
- ✓ felicitar y destacar al trabajador.

Para que de ésta manera motivar y estimular el buen desempeño y eficiencia de los trabajadores en sus funciones correspondientes.

Como bien sabemos la satisfacción laboral es uno de los factores principales de las políticas de recursos humanos, por lo tanto, con la satisfacción de los trabajadores se puede obtener mejores resultados laborales.

#### 4.4. PRESUPUESTO

**TABLA N° 27. PRESUPUESTO DEL DESEMPEÑO**

<b>DETALLE</b>	<b>MONTO (Bs)</b>
Sueldo	4000
Material	100
Capacitación	1500
Total	5600

**Elaboración:** Propia

Se contratará dos profesionales, para realizar la evaluación del desempeño al personal, cancelando Bs 2.000,00 a cada uno. Gastos de material para realizar la evaluación se presupuesta Bs. 100,00

Asimismo, se realizará capacitación a miembros del Directorio, para que realicen las evaluaciones futuras. Siendo el total presupuestado de Bs. 5.600,00 que se visualiza en la tabla N° 27.

## 4.5. CONCLUSIONES

En este proyecto de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La Asociación no tiene formalmente definida su misión y visión.
- ✓ Se puede evidenciar que la Asociación no tiene definido un método de evaluación de desempeño, realizando un control y seguimiento en base a algunas características básicas de manera informal y empírica, lo que no permite aprovechar el potencial que poseen los trabajadores.
- ✓ Para evaluar el desempeño del personal (control y seguimiento al personal) no se toma en cuenta algunos factores relevantes que vienen a ser de mucha importancia dentro de la Asociación por lo que se puede decir que no existe una evaluación integral acerca del desempeño de los trabajadores de esta Asociación.
- ✓ Por otra parte, la evaluación del desempeño, considerado como un seguimiento y control, se ejecuta en la Asociación como un requerimiento y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo.
- ✓ El 50% de los trabajadores indican que desconocen que se hace una evaluación a su desempeño, donde se puede notar que todos no son partícipes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de los trabajadores.
- ✓ El 90% de los trabajadores indican que la Asociación no ofrece incentivos laborales para mejorar los niveles de desempeño.
- ✓ La Asociación para juzgar el desempeño de sus trabajadores se basa en un 50% en los errores cometidos en los diferentes puestos, lo que hace que se descuide los demás factores de evaluación.

#### 4.6. RECOMENDACIONES

- ✓ La evaluación del desempeño se la debe hacer de forma participativa, de tal forma que se pueda obtener diferentes apreciaciones, con esos resultados planificar capacitaciones en base a las necesidades detectadas.
- ✓ La capacitación en el puesto de trabajo, permitirá potencializar conocimientos específicos que el trabajador requiere. Además, que permite transmitir ciertos comportamientos que conducen a un mejor desempeño laboral.
- ✓ Implementar un programa diferenciado de capacitación para cada puesto y así poder disminuir gradualmente las brechas encontradas en la evaluación del desempeño.
- ✓ Establecer como práctica de la Asociación la retroalimentación cada vez que se realiza la evaluación de desempeño a los trabajadores y así evitar un clima tenso dentro de la asociación.
- ✓ Se recomienda que la Asociación debe ofrecer incentivos laborales para motivar a mejorar los niveles del desempeño de los trabajadores de esta manera lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones.
- ✓ Se recomienda a la Asociación de transporte interprovincial realizar incentivos de reconocimiento, destacando al trabajador de mejor desempeño de cada agencia semestralmente, colocando su foto.
- ✓ Los incentivos laborales que se recomienda son; aumento salarial, bonificaciones y premiar con posible ascenso por buen desempeño. De esta manera reconocer los méritos de los trabajadores, ya que es una excelente forma de valorar su trabajo.