

## INTRODUCCIÓN

Las evaluaciones de desempeño dentro de las empresas ayudan a mejorar la gestión de los recursos humanos dándoles una mejor visión del rendimiento de cada uno de los trabajadores. En algunos casos, este sistema es subestimado por los empleados ya que lo toman como uno más de los procesos burocráticos de la organización. Sin embargo, resulta importante que sean tomadas con seriedad ya que está probado que ayudan a cualquier tipo de empresa que conozcan más y mejor a sus recursos humanos, y a que éste tenga un espacio para expresar cómo se siente respecto a todo lo que esté relacionado con su día a día laboral y sus funciones dentro de la empresa

Las evaluaciones de desempeño son realizadas una vez al año o en algunos casos cada seis meses, estas evaluaciones logran detectar y hacer un seguimiento del progreso de un trabajador por parte de una jefatura. La idea es que las mismas ayuden a encontrar estrategias de seguir mejorando, identificando fortalezas y debilidades, en cuanto al manejo de los trabajadores con los que cuenta la empresa.

Este proceso de medición, el trabajador recibe un comentario por su desempeño, relacionado no solo a sus funciones diarias, sino también, a su aporte general a la empresa. Cuando se le da esta devolución, él también puede hacer sus comentarios sobre cómo se siente, es decir, que hay una ida y vuelta. Son evaluaciones que tienen que ver tanto con características laborales, como con aspectos de la personalidad.

SEDEM - Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas, es una institución de servicio público que tiene como función, apoyar la puesta en marcha de las Empresas Públicas Productivas y acompañar las etapas posteriores de desarrollo de las mismas además de Coordinar y controlar la gestión de las Empresas Públicas Productivas buscando su modernización, cuenta con su sucursal de Subsidios en Tarija, misma que será objeto de estudio y análisis de desempeño para el presente proyecto.

## **1. ANTECEDENTES**

“Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM” nace por Decreto Supremo 590 el 4 de Agosto de 2010, como institución pública descentralizada, de derecho público, con personalidad jurídica y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal, técnica y patrimonio propio, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

“Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM” es la administradora de las empresas productivas como ser PAPEL BOL-Empresa creada para la realización de Papel Boliviano, EEPAF-Empresa Estratégica Producción Abonos y Fertilizantes, EEPS-Empresa Estratégica de Producción de Semillas, CARTONBOL- Empresa Pública Productiva Cartones de Bolivia, ECEBOL- Empresa Pública de Cementos Bolivia, ENVIBOL- Envases de Vidrio Bolivia, KOKABOL- Empresa Publica Productiva de industrialización de la Hoja de Coca Bolivia, EBAE- Empresa Publica Productiva Industria Boliviana de Aceites Ecológicos y también se encarga de SUBSIDIOS SEDEM, la cual es la distribuidora de los productos frescos del subsidio prenatal y lactancia.

Teniendo por objeto crear el Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM y definir los lineamientos para el funcionamiento de las Empresas Públicas Productivas que se encuentran bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

La central de la institución se encuentra en la ciudad de La Paz y cuenta con varias instituciones a nivel nacional en todos los departamentos de Bolivia.

“Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM”, cuenta con una agencia distribuidora de subsidios Tarija, entrega de subsidios prenatal, lactancia y universal.

El Decreto Supremo 3319, 6 de septiembre de 2017, Art 4.

El “Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM” realizará la selección de proveedores tomando en cuenta:

- Contar con los documentos legales de funcionamiento.
- Cumplir las normas de higiene, inocuidad alimentaria, salubridad, seguridad industrial y procesos de calidad.
- Contar con infraestructura adecuada, capacidad de producción y de almacenamiento, capacidad de logística, manipulación y transporte adecuado para los productos.

“Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM” podrá priorizar como proveedores de los Subsidios a las comunidades indígenas originarias campesinas, comunidades y afro bolivianos de acuerdo a normativa vigente.

“Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM” efectuará la verificación de la vigencia y registros de los productos adquiridos para los Subsidios y su posterior distribución.

Decreto Supremo 3319, 6 de septiembre de 2017, Art. 1-2-3

Tiene por objeto establecer las entidades encargadas de determinar la lista de productos, selección de proveedores y la distribución de los Subsidios Prenatal, de Lactancia y Universal Prenatal por la Vida; así como la entidad encargada de su control y fiscalización.

“Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM”, en base a la lista de productos nutricionales aprobada por el Ministerio de Salud, conforma los paquetes con productos nacionales para los Subsidios priorizando la adquisición de productos elaborados por empresas públicas, empresas privadas, asociaciones de productores, Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias – OECAs y Organizaciones Económicas Comunitarias – OECOM.

Dentro de las instituciones públicas y privadas no hay un procedimiento administrativo en cuanto a la evaluación de desempeño la mayoría de las empresas dejan de lado esta importante herramienta administrativa tal es el caso de “Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM” que después de visitarla y conversar con

los gerentes y administrativos de identifica que no cuenta con una evaluación de desempeño en los últimos cinco años, así como tampoco hay lineamientos para realizarla en los reglamentos para los funcionarios públicos.

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones, instituciones, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto. (Fidias, 2017)

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

Chiavenato diseña y pone en práctica un sistema de evaluación destinado a comprobar el rendimiento de sus directivos. (Chiavenato, 2019)

La Evaluación de desempeño sirve para medir los resultados de las empresas, organizaciones de sus actividades, de conocer las habilidades y competencias de los empleados de la misma. (Carreres & Cortez, 2018)

## **2. FUNDAMENTACIÓN**

Las presentes fundamentaciones, demostraran con afirmación coherente, que el tema de investigación es razonable, comprensible y sobre todo será comprobada al finalizar la investigación.

### **2.1. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

La fundamentación para la evaluación del personal debe incluir la identificación y definición clara de las dimensiones a evaluar, la selección de las herramientas adecuadas para la evaluación, el establecimiento de los criterios de evaluación, la

capacitación del personal encargado de realizar la evaluación y el establecimiento de un proceso de retroalimentación para los empleados evaluados.

La importancia de la evaluación del desempeño se va realizando a todo el personal de las organizaciones en sus áreas de trabajo, de cómo es su comportamiento, como se relaciona con las situaciones que se puedan presentar, la cual permite conocer el nivel de eficiencia y las capacidades que desempeñan los funcionarios públicos.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La fundamentación para evaluar el desempeño es esencial para asegurar que la evaluación se lleve a cabo de manera justa, objetiva y eficaz. La evaluación del desempeño del personal puede estar basada en varias dimensiones, como la capacidad técnica, habilidades interpersonales, la actitud y los resultados del trabajo.

La razón por la cual se eligió la evaluación de desempeño, es por la cual se puede obtener resultados del nivel de eficiencia que se tiene de los funcionarios en la institución y dar óptimos resultados en el ambiente laboral.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA**

Obtener un mecanismo que sea adecuado para la toma de una evaluación de desempeño, permitiendo la observación de la eficiencia y las habilidades que se van presentando en las diferentes situaciones en el área de trabajo.

Es importante tener en cuenta la ética y equidad en el proceso de evaluación del desempeño del personal, para asegurar que no se cometan errores, se evite la discriminación y se promueva la motivación y el desarrollo del personal.

## **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La evaluación de desempeño es la revisión del trabajo que realiza la fuerza laboral de una organización para conocer la calidad de estas actividades.

Un gerente generalmente observa las habilidades y logros de un empleado durante un período de tiempo específico y evalúa si ha cumplido con las expectativas, las excedió o no logró los resultados deseados.

La importancia de la evaluación de desempeño radica en que permite que el empleado y el supervisor identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño. También puede ser una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas, no realizarla la evaluación de desempeño deja a empresa sin identificar áreas y procedimientos a mejorar y puede generarse un clima laboral tenso al no existir un sistema que promueva la equidad.

### **3.1 IDENTIFICAR EL PROBLEMA**

Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas - SEDEM no ha realizado ninguna evaluación de desempeño como institución pública descentralizada durante los últimos 5 años.

En la actualidad, Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM - SUBSIDIOS Tarija, cuenta con 19 funcionarios, de los cuales 9 son administrativos permanentes y 10 son funcionarios operativos contratados o eventuales, es importante en esta etapa identificar que para las organizaciones públicas existen leyes y reglamentos que gestionan su administración.

Se identifica que uno de los problemas principales es que el Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM - SUBSIDIOS Tarija está incumpliendo normativas legales como la Ley N°1178. Que habla sobre la evaluación del desempeño en su artículo 22. “La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un período determinado”. (SAFCO - Ley N° 1178, 2019) .

Por otro lado, la Ley N° 2027 de 27 de octubre de 1999, del Estatuto del Funcionario Público, “dispone en su artículo 27 sobre la obligatoriedad de evaluación que las entidades públicas, en forma obligatoria, programarán y conducirán procesos de evaluación de desempeño de sus funcionarios de carrera, en la forma y condiciones que se señalan en el estatuto”

También el decreto Supremo N°26015 Normas Básicas de administración de personal en su artículo 22 establece que “La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual”. (D.S. N°26115, 2019)

Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM - SUBSIDIOS Tarija, enfrenta varios problemas en cuanto al manejo de recursos humanos y como resultado:

- Dificulta la alienación de las acciones de los trabajadores con los objetivos de la institución.
- No se mide de forma óptima el avance de los objetivos.
- Resta transparencia al sistema de motivación y promociones.
- Disminuye la motivación en el personal, lo que a su vez afecta directamente en la productividad.
- Un clima laboral tenso al no existir un sistema que promueva la equidad.

### **3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El gerente del Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM - SUBSIDIOS Tarija, no aplica las normativas Básicas-Sistema de Administración de Personal “D.S-26115”, a las entidades públicas en cuanto a la evaluación de desempeño obligada y desconoce herramientas de evaluación de desempeño laboral que sean adecuadas para aplicar a la institución.

### **3.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué herramienta de evaluación de desempeño es más eficiente para determinar el rendimiento de los funcionarios de la institución pública descentralizada Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM - SUBSIDIOS Tarija?

#### 4. HIPÓTESIS

La evaluación de desempeño a funcionarios de la institución pública “Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas – SEDEM - SUBSIDIOS Tarija” permite identificar a funcionarios productivos, cumplen con parámetros para incentivos, si hay necesidades de capacitación, y guía para la toma de medidas correctivas, y acciones para mejorar el desempeño y procedimientos administrativos.

#### 4.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

##### 4.1.1 Delimitación de variables

**TABLA 1 “DELIMITACIÓN DE VARIABLES”**

CAUSA	EFECTO
Variable independiente	<b>Variable dependiente</b>
<b>Evaluación del desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Medidas correctivas</li> </ul>

FUENTE: Elaboración Propia

#### 4.1.2 Operacionalización de las variables

**TABLA 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>Causa: variable (s) independiente</b>	<b>Indicadores (como se mide la variable)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluación del desempeño</b></li> </ul>	Proceso Técnicas Herramientas Métodos Ventajas Beneficios
<b>Efecto: variable (s) dependientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación</b></li> <li>• <b>Incentivos</b></li> <li>• <b>Medidas correctivas</b></li> </ul>	Nivel del desempeño Nivel de eficiencia Nivel de educación Antigüedad Nivel de efectividad

FUENTE: Elaboración Propia

## **5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores en la institución pública Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS del departamento de Tarija, para mejorar procesos administrativos.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar normativas legales en cuanto a la evaluación de desempeño en instituciones públicas en Bolivia, que permitan aplicar e identificar la obligatoriedad de la evaluación de desempeño en instituciones públicas.
- Caracterizar conceptos, y metodologías de la evaluación de desempeño y teoría que fundamente su importancia, y proceso adecuado para la institución pública, Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija.
- Implementar un sistema de evaluación de desempeño, que sirve a la institución pública, para conocer las habilidades de los funcionarios públicos de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija, en la gestión 2023.
- Analizar resultados de la evaluación de desempeño, para identificar las medidas correctivas a realizar dentro de la institución pública, Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija.

## **6. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación es cuantitativo, que se usa para comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, entender relaciones de causa y efecto, hacer generalizaciones y probar o confirmar teorías, hipótesis o suposiciones mediante un análisis estadístico. De esta manera, los resultados se expresan en números o gráficos. (Aguilar, 2022).

Considerando que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población, se utiliza este tipo de estudio para realizar la evaluación de desempeño institucional de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija

## **6.1 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

### **6.1.1 Técnicas de análisis de datos**

Recolección y análisis de Datos estadísticos en cuanto a la evaluación de desempeño institucional de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija.

### **6.1.2 Técnicas de investigación Bibliográfica**

Permite desarrollar el registro de la información documental y que se hablan contenido en las diferentes fichas bibliográficas como ser: De cita, textual, resumen, comentarios, hemerografía, etc.

Se obtendrá información bibliográfica, de documentos y archivos y de bibliotecas particulares, virtuales en cuanto a bibliografía sobre evaluación de desempeño y de archivos de la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija

## **6.2 POBLACIÓN Y MUESTREO**

### **6.2.1 Población**

En el presente trabajo de investigación, se presenta una población finita de 19 funcionarios, de número de los trabajadores de la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija.

**TABLA 3 PLANILLA DE CARGOS SEDEM TARIJA**

<b>N°</b>	<b>CARGOS</b>	<b>NUMERO DE FUNCIONARIOS</b>
1	Gerente de Agencia	1
2	Técnico Administrativo	1
3	Técnico Auxiliar Administrativo	1
4	Técnico Operativo Almacenes	2
5	Registrador/ Facturador	1
6	Registrador/ Verificador	3
7	Auxiliar de Almacenes	2
8	Asistente de Sala	1
9	Asistente de Almacenes	1
10	Soporte Técnico	1
11	Chofer	1
12	Limpieza	1
13	Encargado de Agencia (Yacuiba)	1
14	Auxiliar de Almacenes (Yacuiba)	1
15	Encargado de Agencia (Villamontes)	1
	<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

Fuente: Planilla de SUBSIDIOS- SEDEM DE TARIJA 2023

### 6.2.2 Muestra

De la población de 19, estos 9 funcionarios son de plata del área administrativa, y 10 son contratados a corto plazo, en la siguiente tabla se presentará los puestos de trabajo y de ahí se determinará el número de la muestra para realizar las encuestas a los funcionarios

La muestra está definida por todos los funcionarios de planta y los que atienden a las beneficiarias, también la encargada de la limpieza, el chofer y los que están en el área del almacén, siendo un total de 14 funcionarios, excluyendo, a los tres funcionarios que se encuentran en las otras provincias.

**TABLA 4 CUADRO TÉCNICAS, INSTRUMENTO Y MUESTRA**

TÉCNICAS	INTRUMENTOS	MUESTRA	TIEMPO
<b>Revisión documental</b>	Guía de revisión documental	Fuentes bibliográficas	4 semanas
<b>OBSERVACIÓN</b>	Lista de cotejo metodología 360°	5 trabajadores administrativos, técnicos y operarios funcionarios en la provincia Cercado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Técnico Administrativo</li> <li>• Técnico Operario de Almacenes</li> <li>• Verificadora</li> <li>• Asistente de Sala</li> </ul>	3 semanas
<b>ENTREVISTAS</b>	Guía de entrevistas	3 trabajadores de planta administrativos (Gerente, Técnico Administrativo, técnico Auxiliar Administrativo)	3 semana
<b>ENCUESTAS</b>	Cuestionario con preguntas cerradas	11 Trabajadores técnicos y operarios con contrato a corto plazo	3 semanas

FUENTE: Elaboración Propia

## **7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se determina las delimitaciones del área a estudiar, los alcancen de hasta dónde va llegar la investigación, también delimita el tiempo y las circunstancias hasta donde va a terminar el estudio de la investigación.

### **7.1 DELIMITACIÓN TEÓRICO**

El tema de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios, corresponde al área de recursos humanos perteneciente a administración aplicada en la institución SUBSIDIOS-SEDEM de Tarija.

Para la materia de ADM592- Taller de profesionalización.

### **7.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en el presente año 2023; entre los meses de marzo a octubre.

### **7.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

El presente trabajo de investigación se realizará en el departamento de Tarija, provincia Cercada, donde la institución se encuentra ubicada en el distrito 4, Sobre la avenida Circunvalación, entre la calle Itaú y av. Gran Chaco.

Se llevó a cabo en las instalaciones de subsidios, en la ciudad de Tarija, con toda información que registrará en el documento.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 MARCO CONCEPTUAL**

#### **1.1.1 Concepto de evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es una herramienta vital para la Gestión de Recursos Humanos, por lo que es necesario en las empresas públicas el tema de la Evaluación del Desempeño, se encuentra regido en la Ley SAFCO N°1178 para determinar si la función que desempeña es un aporte a la empresa o el funcionario no está desempeñando su mejor función en las labores encomendadas, y así tomar las decisiones más óptimas para la empresa, las siguientes definiciones se tomarán en cuenta para comprender la evaluación del desempeño:

Según Chiavenato; “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”. (Chiavenato I., 2008)

Según el D.S. N° 26115; “La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la Programación Operativa Anual Individual, por parte del Servidor público en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un periodo determinado”. (D.S. N°26115, Art. 22)

#### **1.1.2 Responsabilidades De La Evaluación Del Desempeño**

Según el autor, Chiavenato I., (2008), hace mención que: De acuerdo con la política de Recursos Humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción: (Chavenato, 2019)

### ***1.1.2.1 El Gerente***

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. 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 los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantiene y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, 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 ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal. (Chiavenato I. , 2016)

### ***1.1.2.2 La Propia Persona***

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

### ***1.1.2.3 El Individuo y el Gerente***

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño.

### ***1.1.2.4 El Equipo de Trabajo***

Otra alternativa sería 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 irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

### ***1.1.2.5 El Área de Recursos Humanos***

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 es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

### ***1.1.2.6 Objetivos De La Evaluación Del Desempeño***

Según el autor, Chiavenato I., ( 2019):

*La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, 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 tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber porque se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización. (Chavenato, 2019)*

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. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.

- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

#### ***1.1.2.7 Beneficios De La Evaluación Del Desempeño***

Según el autor, Chiavenato I. Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### *1.1.2.7.1 Beneficios para el Gerente*

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### *1.1.2.7.2 Beneficios para el Subordinado*

Conoce los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

#### *1.1.2.7.3 Beneficios para la Organización*

Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo, define cuál es la contribución de cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **1.1.3 Métodos de Evaluación de Desempeño**

Los Métodos de Evaluación de Desempeño son procesos sistematizados, mediante el cual se clasifica el trabajo que realiza un empleado durante cierto periodo de tiempo, con la intención de encontrar estrategias, que ayuden a mejorar su eficiencia de ellos mismos.

#### ***1.1.3.1 Autoevaluación***

El autor Peter Senge. En su libro "La Quinta Disciplina", propone el concepto de "reflexión en acción" como una forma de autoevaluación continua y reflexiva en lugar de una evaluación puntual.

*Según Senge, la reflexión en acción implica que los individuos se examinen a sí mismos y su desempeño en tiempo real, mientras están realizando sus tareas o tomando decisiones. Esta práctica fomenta la conciencia del propio pensamiento, acciones y resultados, permitiendo un aprendizaje continuo y una mejora constante. (Senge, 2019)*

En lugar de compararse con criterios predeterminados, la autoevaluación basada en la reflexión en acción se centra en la capacidad de una persona para ser consciente de su propio proceso de pensamiento y desempeño, identificar áreas de mejora y tomar medidas para ajustar su enfoque y comportamiento en consecuencia.

La propuesta de Senge es que la autoevaluación basada en la reflexión en acción no solo es útil para el desarrollo personal, sino que también contribuye a la creación de organizaciones que aprenden y se adaptan constantemente. Al fomentar la autoreflexión y la responsabilidad individual, se crea un ambiente donde los empleados pueden crecer y mejorar de manera continua.

- **Ventajas**
  - Permite la reflexión y autoconocimiento de cada funcionario.
  - Fomenta la responsabilidad.
  - Ayuda en la identificación de metas
- **Desventajas**
  - Puede haber sesgo de autoevaluación (mentira).
  - Puede generar estrés o ansiedad.
  - Falta de objetividad.

Es importante tener en cuenta que la autoevaluación basada en la reflexión en acción no reemplaza la necesidad de una revisión formal del desempeño, sino que complementa este proceso al promover una cultura de aprendizaje y autoresponsabilidad dentro de la organización.

#### ***1.1.3.2 Gestión por Objetivos***

*"El enfoque moderno de la Gestión por Objetivos, según Peter Drucker, apuesta por integrar al empleado en el proceso de establecimiento de metas, permitiendo acordar objetivos específicos y alcanzables con un plazo establecido. A diferencia de las evaluaciones subjetivas, el método MBO facilita la definición de éxito y fracaso." (Drucker, 2019)*

La Gestión por objetivos apuesta por un enfoque más moderno para las revisiones del desempeño, porque integra al empleado en el proceso de establecimiento de metas.

Con este método, el gerente y su empleado acordarán objetivos específicos y alcanzables con un plazo establecido.

- **Ventajas**
  - Los empleados tienen una mayor motivación para dar lo mejor de sí para lograr los objetivos establecidos, ya que igualarían sus habilidades y fortalezas.

- Los empleados sienten un sentimiento de lealtad hacia la empresa ya que sus objetivos se han adaptado a sus capacidades.

- **Desventajas**

- En ocasiones los empleados pueden interpretar que su único objetivo es cumplir las metas planteadas. Esto puede resultar en tomar atajos que comprometan la calidad del trabajo.
- El enfoque de la gestión puede desviarse de otros aspectos no cuantificables como la ética laboral, la cultura laboral y el alcance de la participación de los empleados.

### ***1.1.3.3 Escala de Calificación***

Una escala de calificaciones es probablemente uno de los métodos de evaluación de desempeño más utilizados, pues se basa en un conjunto de criterios desarrollados por el empleador, según los cuales se evalúa el alcance de metas de los empleados en escalas que generalmente se extienden a 5 o 10 puntos.

Si bien esta es una opción flexible, es esencial que todos comprendan de la misma manera cómo funciona la puntuación: Puedes considerar que 3 de cada 5 son buenas, mientras que un empleado entiende que son promedio.

- **Ventajas**

- Brinda los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y simple aplicación.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

- **Desventajas**

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad.
- Contempla un número limitado de elementos conductuales.

#### ***1.1.3.4 Prueba de Rendimiento***

Si bien una prueba escrita o de opción múltiple se beneficia de una mayor objetividad, la presentación práctica de habilidades suele ser una mejor señal de dominio. De igual forma, recopilar los datos correctos y observar las métricas indicadas te permite mejorar continuamente los procesos. Una evaluación del desempeño eficaz garantiza que tus empleados puedan hacer lo mismo.

- **Ventajas**

- Es fácil de calificar y la obtención de datos es más óptima.
- Se pone a prueba las mismas condiciones a todo el grupo.

- **Desventajas**

- No se puede medir a todos sus diferentes habilidades.
- No se puede evaluar las emociones, acciones, comportamiento y demás aspectos.

#### ***1.1.3.5 Método 360°***

Es un conjunto de retroalimentación sobre las competencias profesionales, este método sirve como apoyo para la identificación de las principales fortalezas y las oportunidades que se pueden presentar, en el transcurso de la evaluación.

No hay un autor específico del método de evaluación de 360 grados, ya que es un enfoque desarrollado por múltiples expertos y aplicado en diversas organizaciones. Sin embargo, se atribuye a los psicólogos Timothy W. Smith y Allan R. Cohen el término "evaluación de 360 grados" en su libro "Desarrollo de Competencias Gerenciales". (Aguilar, 2019)

Este método se basa en la premisa de que obtener retroalimentación de fuentes externas ayuda a proporcionar una imagen más completa y objetiva del desempeño de un empleado. Al incluir diferentes perspectivas, se pueden identificar fortalezas y áreas de

mejora que pueden pasar desapercibidas en una evaluación tradicional realizada únicamente por el supervisor directo.

### **Ventajas**

- **Obtiene mucha información.** Todas las evaluaciones de todos los evaluadores del empleado van a darte datos que te pueden ser muy útiles, sobre todo porque forman parte de perspectivas distintas. Así, podrás ver cómo trabaja el empleado en distintos contextos.
- **Reduce la subjetividad y los prejuicios.** Esto último suele suceder cuando la evaluación de un empleado depende de una sola persona, que suele ser el superior. Cuantos más puntos de vista, mayor será la objetividad de la conclusión y más fiable será la información recolectada.
- **Mejora las relaciones laborales y el trabajo en equipo.** Que un compañero, subordinado o superior dé feedback sobre otro miembro de su equipo ayuda a colaborar por el bien común de la organización, además de reconocer los logros de los demás.
- **Motiva a tus empleados.** Cuando hay tanta gente implicada en las evaluaciones del desempeño, el empleado entiende que su opinión es importante para la toma de decisiones de la empresa. Esto, además, hace que el evaluado no tenga como objetivo único los resultados de sus tareas sino el tener un buen rendimiento en todos los sentidos y aspectos.
- **Refuerza la cultura y los valores de la empresa.** Si tus empleados tienen que evaluar a otro miembro del equipo, reflexionarán sobre cómo este está impactando en la empresa. Eso hace que el objetivo corporativo, así como la filosofía de la empresa estén siempre en primer plano y sean recordados.
- **Determina las necesidades de todo el equipo.** Porque no solo importa si un empleado rinde en su puesto de trabajo, sino si un equipo tiene necesidad de más personal, de redefinir algunos objetivos o asignar responsabilidades a otro miembro. Con la evaluación 360 esto se puede ver mucho mejor.

- **Identifica problemas y oportunidades.** Como cualquier otra evaluación, está pensada para detectar cosas a mejorar y mejorar la capacidad de resolución de estos problemas. También nos muestra oportunidades de desarrollo profesional dentro del equipo o organización.
- **Mejora, en general, el desempeño.** La evaluación 360 comporta un mayor compromiso por parte de los trabajadores y resulta una manera de pedir la opinión a muchos empleados que se sentirán valorados y, por lo tanto, más satisfechos. Esto tiene como consecuencia una mejora del rendimiento.
- **Aumentar el respeto por los demás.** La evaluación de 360° aumenta la empatía y mejorar la relación entre los miembros del equipo. Fortalece al equipo y los funcionarios se sentirán más responsables ante él, la evaluación también puede abrir líneas de comunicación dentro de un equipo. Todos los miembros pueden hablar para compartir sus experiencias.

### **Desventajas**

- **No tiene en cuenta la situación vital y el contexto del evaluado.** Ya hemos hablado de esto al principio de nuestro artículo, por eso nosotros recomendamos ampliar la evaluación 360 con una autoevaluación, para así cerrar el círculo y tener una mayor idea de los factores externos que pueden estar afectando al rendimiento de nuestro empleado. Esto también hace que se sienta más valorado y denota que la empresa confía en él/ella.
- **El feedback tarda mucho en llegar.** Como este tipo de evaluación conlleva más pasos, puede que cuando la evaluación termine el rendimiento del trabajador ya sea otro.
- **Tiene que saber hacerse bien.** La evaluación 360 tiene que hacerse bien, o terminarás con muchísima información que no te será útil y, por lo tanto, habrá mucha gente que perderá el tiempo evaluando a los empleados.

#### *1.1.3.5.1 Formatos de 360°*

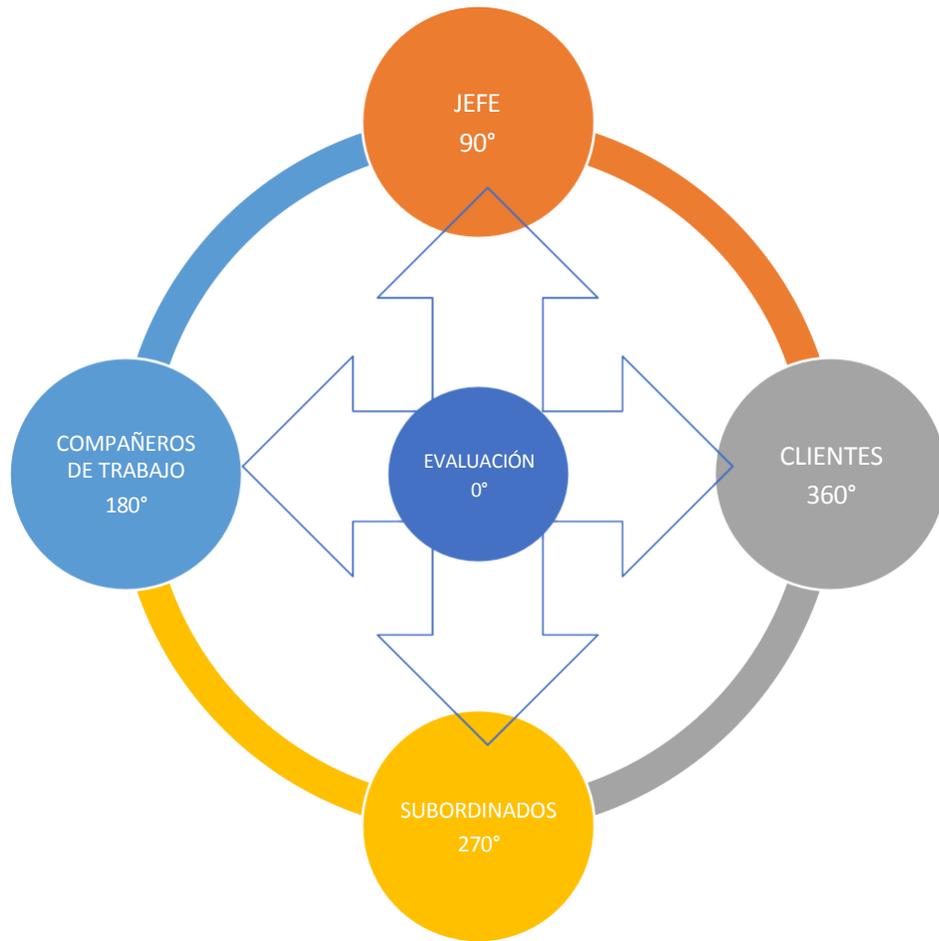
La evaluación de 360 grados también llamada evaluación integral es una herramienta que se utiliza para medir las competencias y desempeño de los empleados de manera global.

Algunos de los principales usos que se le da a esta herramienta en las empresas son los siguientes:

- Medir el desempeño del talento humano.
- Evaluar las competencias.
- Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.
- Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

Esta evaluación brinda una perspectiva más amplia al obtener información y calificaciones desde todos los ángulos: jefe directo, compañeros, subordinados, clientes internos y externos, etc. quienes participan en el proceso y ayudan a construir una evaluación completa del colaborador según el tipo de interacción que tengan.

**IMAGEN N° 1 GRÁFICA DE 360°**



FUENTE: Elaboración (Stanley, 2019)

#### *1.1.3.5.3 Formulario*

El siguiente formulario es un ejemplo de cómo debe ser estructurado, el método de evaluación de 360°, donde se muestra la información personal, los datos del evaluador, así también muestra las características que debe de contener.

## IMAGEN 2 FORMULARIO EVALUACIÓN 360°

[ LOGO DE TU EMPRESA ]	Evaluación de 360 Grados
Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
Datos del evaluado:	
Nombre:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Departamento:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Puesto:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Datos del evaluador	
Nombre:	<input style="width: 80%;" type="text"/>
Relación con el evaluado	<input style="width: 80%;" type="text"/>
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN
	Deficiente Regular Bueno Muy bueno Excelente
	1 2 3 4 5
Comunicación	
1	<input style="width: 100%;" type="text"/>
2	<input style="width: 100%;" type="text"/>
3	<input style="width: 100%;" type="text"/>
4	<input style="width: 100%;" type="text"/>
5	<input style="width: 100%;" type="text"/>
6	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Trabajo en equipo	
7	<input style="width: 100%;" type="text"/>
8	<input style="width: 100%;" type="text"/>
9	<input style="width: 100%;" type="text"/>
10	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Resolución de problemas	
11	<input style="width: 100%;" type="text"/>
12	<input style="width: 100%;" type="text"/>
13	<input style="width: 100%;" type="text"/>
14	<input style="width: 100%;" type="text"/>
15	<input style="width: 100%;" type="text"/>

<b>Mejora continua</b>									
16									
17									
18									
19									
20									
<b>Organización y administración del tiempo</b>									
21									
22									
23									
<b>Enfoque a resultados</b>									
24									
25									
26									
27									
28									
<b>Pensamiento estratégico</b>									
29									
30									
31									
32									
<b>Enfoque a resultados</b>									
33									
34									
35									
<b>FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD</b>									
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado									
FORTALEZAS									
ÁREAS DE OPORTUNIDAD									
<b>¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?</b>									

Tomando en cuenta todos los métodos investigados, tome en cuenta el método de 360°, para mi propuesta de mi trabajo de Investigación, este método está dirigido a las competencias y las técnicas de los profesionales.

La evaluación de 360 grados fomenta la transparencia, la comunicación abierta y la colaboración en el entorno laboral. Además, puede contribuir al desarrollo profesional del empleado, ya que ofrece oportunidades para el crecimiento y la mejora continua.

En resumen, el método de evaluación de 360 grados es un enfoque importante y ampliamente utilizado en la evaluación de desempeño. Aunque no tiene un autor específico, se atribuye a Smith y Cohen la popularización del término en su obra sobre el desarrollo de competencias gerenciales. Al recopilar retroalimentación de fuentes externas, este método proporciona una visión integral del desempeño de un empleado y promueve el crecimiento y el desarrollo profesional.

#### **1.1.4 Concepto de eficiencia**

Según Idalberto Chiavenato “Quien expresa que la eficiencia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones, significa utilización correcta de los recursos”. (Chiavenato I. , 2016)

Andrade define la eficiencia como la "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos". (Andrade, 2015)

Según el Diccionario de la Real Academia Española: Eficiencia (Del lat. *efficientia*) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (RAE, 2017)

Para terminar, y teniendo en cuenta los conceptos anteriormente mencionados se plantea la siguiente definición general de eficiencia:

"Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados". Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es "eficiente" cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

#### ***1.1.4.1 Significado de Eficiencia***

La palabra eficiencia es de origen latín *efficientia*. Eficiencia es virtud o facultad para lograr un efecto. También, es la acción con que se logra ese efecto.

La palabra eficiencia se puede utilizar en varios contextos:

- **La eficiencia en administración** se refiere a la optimización de recursos disponibles para lograr los objetivos de manera efectiva y con la menor cantidad de desperdicio o pérdida. Se trata de lograr el máximo rendimiento con los recursos limitados, minimizando costos y maximizando resultados.
- **La eficiencia en economía** se refiere a la capacidad de una sociedad o empresa para utilizar de manera óptima sus recursos escasos y satisfacer las necesidades y deseos de los individuos de la manera más eficiente posible. Esto implica maximizar la producción y minimizar los costos, para lograr el mejor resultado posible en términos de bienestar económico.
- **La Eficiencia Física** en el contexto de energía se refiere a la relación entre la cantidad de energía invertida en un proceso o dispositivo y la cantidad de energía obtenida como resultado. Se busca maximizar la eficiencia física para aprovechar al máximo los recursos energéticos y reducir los desperdicios y pérdidas durante el proceso.

La eficiencia se orienta hacia la mejor manera de ejecutar o realizar las cosas (métodos de trabajo) utilizando los recursos (personas, máquinas, materias primas, etc.) del modo más racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios y los métodos más indicados durante la planeación para asegurar la optimización de los recursos disponibles.

La consecuencia: directa de la eficiencia es la productividad, que puede definirse como la elaboración de una unidad de producto por unidad de tiempo; en otros términos, es el resultado de la producción de alguien en determinado periodo. Cuanto mayor sea la eficiencia, mayor será la productividad.

#### ***1.1.4.2 Características de la Eficiencia***

En este punto mencionaremos algunas características de la eficiencia, que toma en cuenta Chiavenato. (Chavenato, 2019)

- **Uso óptimo de recursos:** La eficiencia implica utilizar los recursos disponibles de la manera más efectiva y aprovechar al máximo su potencial. Se busca minimizar el desperdicio y maximizar la producción o los resultados obtenidos.
- **Reducción de costos:** La eficiencia busca minimizar los costos asociados a un proceso o actividad. Esto implica utilizar los recursos de manera eficiente para lograr los resultados deseados sin incurrir en gastos excesivos.
- **Mejora continua:** La eficiencia es un proceso en constante evolución. Se busca mejorar continuamente los procesos, métodos y técnicas utilizadas para alcanzar niveles cada vez más altos de eficiencia.
- **Enfoque en los resultados:** La eficiencia se centra en los resultados y en lograr los objetivos establecidos. Se busca obtener los mejores resultados posibles con los recursos y el tiempo disponibles.
- **Optimización de tiempo:** La eficiencia implica utilizar el tiempo de manera productiva y maximizar la cantidad de trabajo realizado en un período determinado. Se buscan formas de minimizar el tiempo de espera, los retrasos y las interrupciones para aprovechar al máximo el tiempo disponible.
- **Eliminación de actividades innecesarias:** La eficiencia implica identificar y eliminar actividades o procesos que no agregan valor o que son redundantes. Se busca simplificar y optimizar los procesos eliminando todo aquello que no sea necesario.

- **Adaptabilidad:** La eficiencia implica ser flexible y adaptarse a los cambios o imprevistos que puedan surgir. Es importante tener la capacidad de ajustar y modificar los planes o procesos para mantener la eficiencia en situaciones cambiantes.

#### ***1.1.4.3 Beneficios de la Eficiencia***

Mediante un artículo de la página HIREBOOK, la autora Laura Iñiguez explica algunos puntos de la eficiencia y toma en cuenta la importancia de ella dando a conocer algunos beneficios de la eficiencia. (Iñiguez , 2017)

- **Mejora del Compromiso y el Rendimiento de los Empleados** - La productividad de los empleados está directamente relacionada con los resultados y el rendimiento de los individuos. Esto afecta al rendimiento de la organización.
- **Mejor Gestión** - Esto puede significar una mejor formación de los directivos, una mayor comunicación entre éstos y los empleados, y la actualización de políticas y procedimientos, entre otras cosas.
- **Ahorro De Recursos:** La eficiencia permite utilizar los recursos de manera óptima, lo que resulta en un ahorro de energía, materiales, tiempo y dinero. Esto significa una reducción de costos y una mejor gestión de los recursos disponibles.
- **Mayor productividad:** Al utilizar los recursos de manera eficiente, se logra una mayor producción o realización de tareas en menos tiempo. Esto aumenta la productividad y permite alcanzar los objetivos de manera más efectiva.
- **Mejora de la calidad:** La eficiencia implica mejorar los procesos y reducir los errores o desperdicios. Esto conduce a una mayor calidad en los productos o servicios generados, lo que aumenta la satisfacción del cliente y fortalece la reputación de la empresa.

- **Mejora de la calidad de vida:** La eficiencia no solo beneficia a las empresas, sino también a las personas. Al utilizar los recursos de manera eficiente, se maximiza el bienestar y se mejora la calidad de vida de las personas al reducir los tiempos de espera, aumentar la disponibilidad de productos y servicios, y optimizar los procesos.

En resumen, la eficiencia es beneficiosa tanto a nivel empresarial como individual, ya que genera ahorro de recursos económicos y naturales, aumento de la productividad, mejora de la calidad y competitividad, sostenibilidad ambiental y una mejor calidad de vida.

#### ***1.1.4.4 Tipos de Eficiencia***

En el área de recursos humanos, existen varios tipos de eficiencia administrativa que pueden implementarse para mejorar la gestión del talento y optimizar los procesos internos.

Algunos de estos tipos son:

- **Eficiencia en la contratación:** Consiste en llevar a cabo un proceso de contratación eficiente, mediante la identificación adecuada de los perfiles requeridos, la selección eficaz de candidatos y una gestión ágil de los trámites administrativos asociados.
- **Eficiencia en la gestión del desempeño:** Implica establecer sistemas efectivos de evaluación del desempeño de los empleados, definir objetivos claros y medibles, proporcionar retroalimentación continua y utilizar herramientas tecnológicas para facilitar y agilizar el seguimiento del rendimiento.
- **Eficiencia en la capacitación y desarrollo:** Se refiere a diseñar e implementar programas de capacitación y desarrollo que sean relevantes y efectivos, utilizando métodos modernos de aprendizaje, como la formación en línea o el aprendizaje móvil, y asegurándose de que el tiempo y los recursos invertidos se utilicen de manera óptima.

- **Eficiencia en la gestión del talento:** Consiste en identificar y retener a los empleados clave, implementando estrategias de retención efectivas, promoviendo el desarrollo interno y brindando oportunidades de crecimiento profesional.

La eficiencia administrativa en el área de recursos humanos ayuda a maximizar el uso de los recursos disponibles, optimizar la productividad de los empleados y mejorar la satisfacción laboral, lo que a su vez tiene un impacto positivo en el éxito general de la organización.

#### 1.4.5 Diferencias de Conceptos

**TABLA 4 DIFERENCIAS DE CONCEPTOS EFICIENCIA, EFICACIA, EFECTIVIDAD**

	<b>CONCEPTOS</b>	<b>EJEMPLO</b>	<b>AUTORES</b>
<b>EFICIENCIA</b>	<p>“Eficiencia es la capacidad de realizar una tarea o actividad, utilizando la menor cantidad de recursos posibles”.</p> <p>En otras palabras, es hacer las cosas de manera correcta, minimizando el desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo.</p>	<p>En una fábrica de lentes se producían 100 pares con 2 kg de vidrio y ahora se producen 120 pares con 2 kg de vidrio.</p> <p>Por lo tanto, el proceso de fabricación es más eficiente.</p>	<b>CHIAVENATO</b>
	<p>“La Eficacia, es la capacidad de lograr los resultados deseados y</p>	<p>Una empresa fue eficaz porque pudo cumplir con la meta</p>	

EFICACIA	<p>alcanzar los logros establecidos”</p> <p>Según muchos autores llegan a concordar de que la eficacia es lograr los objetivos propuestos, sin prestar importancia los medios.</p>	de fabricar 150 autos por mes.	CHIAVENATO
EFECTIVIDAD	<p>“La Efectividad, es la cuantificación del logro de la meta.”</p> <p>Es la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, máquina, dispositivo o cualquier elemento para obtener determinados resultados, de las acciones.</p>	<p>En una fábrica el proceso de producción fue eficaz, porque se cumplió la meta de fabricar 15.000 neumáticos en un mes, y eficiente, porque se lo hizo con la misma cantidad de caucho que antes se había utilizado para producir 12.000, por lo tanto, fue efectivo.</p>	CHIAVENATO

FUENTE: Elaboración propia

**TABLA 5 DIFERENCIA CONCEPTOS PRODUCTIVIDAD RENDIMIENTO  
Y DESEMPEÑO**

	<b>CONCEPTOS</b>	<b>EJEMPLO</b>	<b>AUTORES</b>
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<p>“La Productividad, es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional, la productividad requiere de dos elementos que es la Eficacia y la Eficiencia”.</p> <p>Se dice que una empresa es productiva, si logra sus metas al transformar insumos en productos al menor costo.</p>	<p>Un trabajador produce 60 unidades por mes o 0.5 unidades por hora trabajada. Este resultado es lo que llamamos "productividad"</p>	<b>ROBBINS</b>
<b>RENDIMIENTO</b>	<p>“El Rendimiento, es el beneficio obtenido en relación con los recursos utilizados”</p> <p>Son aquellos resultados que se obtienen, de los esfuerzos, que realizan para cumplir el objetivo trasado.</p>	<p>Cuando se fabrican bombillas, sólo funcionan el 98% de las bombillas fabricadas, por término medio. Es decir: el rendimiento es del 98%. Si desea fabricar 1.000 bombillas que funcionen, debe planificar 1.020</p>	<b>JOSE FRANCISCO LOPEZ</b>

		(=1.000/0,98) bombillas.	
DESEMPEÑO	<p>“El Desempeño, es las acciones de los empleados, que sean relevantes, al logro de los objetivos de las Organizaciones”.</p> <p>Es el comportamiento que tienen, los empleados en las diferentes funciones que deben realizar para cumplir los objetivos.</p>	<p>El trabajador: Siempre llega a tiempo y listo para trabajar.</p> <p>Mantiene un sólido registro de asistencia con un mínimo de ausencias o tardanzas.</p>	CHIAVENATO

FUENTE: Elaboración propia

## 1.2 MARCO LEGAL

En esta parte tomaremos en cuenta todas Normas y Leyes que respaldan la Evaluación del Desempeño, poniendo en conocimiento todo lo que se debe tomar en cuenta para la hora de realizar una evaluación a los funcionarios de las Empresas Públicas.

Las Normas que se toman en cuenta son:

- El Estatuto del Funcionario Público “Ley N°2027”.
- Ley De Administración Y Control Gubernamentales “Ley SAFCO N°1178”.
- El Decreto Supremo “N°26115”.

### 1.2.1 Estatuto Del Funcionario Público Ley N°2027

#### Objetivo (Art.2)

Tiene por objeto regular la relación del Estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia

pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad. (LEY N°2027, 1999)

### **Ámbito de Aplicación (Art.3)**

Abarca a todos los servidores en relación de dependencia con cualquier entidad del Estado, independientemente de la fuente de su remuneración.

Igualmente están comprendidos en el ámbito de aplicación del presente Estatuto los servidores públicos que presten servicios en las entidades públicas autónomas, autárquicas y descentralizadas.

### **Obligatoriedad de Evaluación (Art. 27)**

Las entidades públicas, en forma obligatoria, programarán y conducirán procesos de evaluación de desempeño de sus funcionarios de carrera, en la forma y condiciones que se señalan en el presente Estatuto, las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias particulares.

El incumplimiento de los procesos de evaluación, generara responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva, independientemente de la obligatoriedad de realizar las evaluaciones.

#### **1.2.2 Ley SAFCO N°1178**

La presente Ley regula los Sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de: (SAFCO - Ley N° 1178, 2019)

#### **Según la Ley SAFCO, (LeyN°1178, 1990), Art. 1 los objetivos son:**

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.

c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos.

Los sistemas que se regulan son (Art. 2)

a) Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operaciones.
- Organización Administrativa.
- Presupuesto.

b) Para ejecutar las actividades programadas:

- Administración de Personal.
- Administración de Bienes y Servicios.
- Tesorería y Crédito Público.
- Contabilidad Integrada.

c) Para controlar la gestión del Sector Público

Control Gubernamental, integrado por:

- El Control Interno.
- El Control Externo Posterior.

### **Ámbito de aplicación**

Los Artículos 3º, 4º y 5º de la Ley 1178 establecen su aplicación a todas las entidades del Sector Público o Administración Pública; a las unidades administrativas de los Poderes (Órganos) Legislativo y Judicial (Electoral) y a toda persona, natural o jurídica privada que reciba recursos del Estado.

La empresa SEDEM- SUBSIDIOS de Tarija es una entidad Pública por lo que se rige bajo esta Normativa.

### **1.2.3 D.S. N° 26115 Normas Básicas Del Sistema De Administración Del Personal**

Según las Normas Básicas (D.S. N°26115, 2019)

#### **Concepto (Art.7)**

El Sistema de Administración de Personal “SAP” es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

#### **Componentes del Sistema de Administración de Personal (Art.8)**

El Sistema de Administración de Personal “SAP” se estructura en base a los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Dotación de Personal
- Subsistema de Evaluación del Desempeño
- Subsistema de Movilidad de Personal
- Subsistema de Capacitación Productiva
- Subsistema de Registro

#### **Capacidad Resolutoria de SNAP (Art.9)**

El Servicio Nacional de Administración del Personal “SNAP”, determinará los instructivos o guías procedimentales, la estructura de los Subsistemas definidos precedentemente, así como los procedimientos que servirán de orientación descriptiva para llevarlos a cabo.

Los instructivos procedimentales serán aprobados mediante Resolución Administrativa del SNAP.

#### **Interrelación con otros Sistemas y Requisitos para la Implantación (Art.10)**

El Sistema de Administración de Personal se interrelaciona con todos los Sistemas regulados por la Ley N° 1178, fundamental con los siguientes:

a) Sistema de programación de Operaciones. Define la demanda personal necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales, constituyéndose en el sustento del Subsistema de Dotación del Personal.

b) Sistema de Organización Administrativa. Permite la identificación de las unidades organizacionales de una entidad, su jerarquía, funciones y competencias.

c) Sistemas de Presupuestos. Prevé los montos y fuentes de los recursos financieros que, en el marco de la política salarial del Estado, leyes sociales y políticas institucionales, son destinados a la remuneración de los servidores de la entidad, así como a la ejecución de programas de capacitación.

Para la correcta implantación del Sistema de Administración de Personal, se precisa que estén desarrollados e implantados en cada entidad los sistemas citados anteriormente.

### **Subsistema de Evaluación del Desempeño**

Según las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (D.S.Nº26115, 2001):

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

#### **Los objetivos de este subsistema son:**

a) Evaluar los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no estén sujetos a la carrera.

b) Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.

c) Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.

d) Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.

e) Identificar los casos de desempeño no satisfactorios para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público.

Como consecuencia de la evaluación los servidores públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia. La evaluación del desempeño para los funcionarios no comprendidos en la carrera administrativa tiene carácter referencial y de registro.

### **Obligatoriedad de Evaluación del Desempeño (Art.23)**

a) La evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera tiene carácter obligatorio según el artículo 27 de la Ley del Estatuto del Funcionario Público, se realizará en forma periódica y se fundará en aspectos de igualdad de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad, transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.

b) Los procesos de evaluación del desempeño se realizarán una o dos veces al año. Las fechas y bases para la evaluación del desempeño deben estar registradas previamente en la Superintendencia del Servicio Civil y ser de conocimiento de los servidores públicos.

c) El incumplimiento de los procesos de evaluación, generará responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad.

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

### **Procesos del Subsistema de Evaluación del Desempeño (Art.24)**

Los procesos que conforman el Subsistema de Evaluación del

Desempeño son:

- Programación
- Ejecución del desempeño.

**Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño (Art.25)**

La evaluación del desempeño se iniciará con la programación de la evaluación, a cargo de la unidad encargada de la administración de personal de la entidad.

La programación de la evaluación del desempeño será elaborada para cada gestión, en concordancia con la política institucional definida en esta materia; definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos.

- a) Los factores de evaluación serán establecidos considerando la categoría del servidor a evaluar y guardando correspondencia con el contenido de la Programación Operativa Anual Individual. Estos factores deberán evaluar el cumplimiento de resultados y capacidad de gestión.
- b) Los parámetros o grados de evaluación son criterios a utilizar para la medición de cada factor, deberán ajustarse estrictamente a hechos objetivos y mensurables.
- c) En el reglamento específico de cada entidad se determinarán los factores, los parámetros o grados, el método, la técnica, los formatos y el procedimiento a realizar, bajo las orientaciones del SNAP.

**Procesos de Ejecución de la Evaluación del Desempeño (Art.26)**

El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará a cargo del jefe inmediato superior, quien deberá realizar la evaluación.

Al respecto:

- a) Se conformará un comité de evaluación que estará integrado por un representante de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, el encargado de la unidad de personal y el jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado.
- b) El jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado, para formar parte del comité de evaluación deberá contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario la evaluación deberá realizarla el superior jerárquico. En caso de

no existir un superior jerárquico, el proceso de evaluación de desempeño se prorrogará previo conocimiento de la Superintendencia del Servidor Civil.

c) El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente y en Observación:

- Excelente: Tendrá derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación a sus méritos. Podrá dar lugar, además, a la otorgación de un incentivo monetario de acuerdo a la política y disponibilidad presupuestaria en la entidad y a incentivos psicosociales.
- Bueno: Tendrá derecho a la otorgación de incentivos psicosociales.
- Suficiente: Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará lugar a la otorgación de ningún incentivo.
- En Observación: Dará lugar a que el servidor público se sujete a una nueva evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes. Dos evaluaciones consecutivas “en Observación” darán lugar a la separación del servidor de la entidad.

El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, determinará en concordancia con el encargado de Recursos Humanos o la persona encargada de la toma de la Evaluación, las bases legales para el establecimiento de incentivos económicos. La entidad podrá adoptar cualquier tipo de denominación para esta escala de calificaciones, cuidando únicamente mantener el principio que la sustenta.

Los empleados evaluados podrán presentar sus reclamos y peticiones al comité de evaluación y a las demás instancias que establece el estatuto del Funcionario Público y las presentes Normas Básicas, cuando consideren que sus legitimaciones de derecho han sido afectados en violación a las normativas vigentes.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO PRÁCTICO**

## **CAPÍTULO II - MARCO PRÁCTICO**

### **2.1 SITUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN SEDEM-SUBSIDIOS DE TARIJA**

La institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM-SUBSIDIOS en Tarija, nace mediante la creación de SEDEM, por Decreto Supremo 590, el 4 de Agosto del 2010.

EL Decreto Supremo 3319, 6 de Septiembre de 2017, Art. 1-2-3, dispone que:

Tiene por objeto establecer las entidades encargadas de determinar la lista de productos, selección de proveedores y la distribución de los Subsidios Prenatal, de Lactancia y Universal Prenatal por la Vida; así como la entidad encargada de su control y fiscalización.

La institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM-SUBSIDIOS en Tarija, en base a la lista de productos nutricionales aprobada por el Ministerio de Salud, conforma los paquetes con productos nacionales para los Subsidios priorizando la adquisición de productos elaborados por empresas públicas, empresas privadas, asociaciones de productores, Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias – OECAs y Organizaciones Económicas Comunitarias – OECOM.

De esta manera es que se van creando varias instituciones a nivel nacional de Bolivia, cuenta con 38 distribuidoras en todo el país. (Anexo 4)

En la ciudad de Tarija se encuentra 3 distribuidoras, la central se encuentra en Cercado, donde se realiza la investigación del proyecto, donde SUBSIDIOS se divide en la hora de la distribución en lactancia prenatal y universal por la vida.

SUBSIDIO Prenatal, de Natalidad y Lactancia, es un régimen conformado por presentaciones en especie y en dinero, que son otorgados por los empleadores a las beneficiarias de acuerdo con dispersiones legales vigentes que regulan este beneficio en todo el territorio.

SUBSIDIO Universal Prenatal por la Vida, fue creado para mujeres gestantes que no están registradas en ningún ente gestor del Seguro de Corto Plazo, con la finalidad de mejorar la salud materna y reducir la mortalidad neonatal, es un beneficio que se otorga en el quinto mes de embarazo hasta el noveno mes, consiste en entregar cuatro paquetes, de productos alimentarios equivalentes cada uno a un monto dispuesto por D.S. priorizando alimentos de alto valor nutritivo.

### **2.1.1 VISIÓN Y MISIÓN**

#### **Visión**

Contribuir a la consolidación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo del como entidad especializada en la incubación de Empresas Públicas Productivas rentables y la mejora de la nutrición de madres-niños y otros sectores vulnerables.

“Es un enfoque a largo plazo que describe la aspiración y el propósito de la entidad en relación con su rol en el modelo económico y social de la comunidad. Busca contribuir a la consolidación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo. Esto implica trabajar en armonía con los principios y objetivos, que generalmente se centra en la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones, la promoción de la economía solidaria y el desarrollo sostenible. En ninguna parte habla sobre el bienestar, el control de las instituciones que cumplen el rol de distribuidoras de los alimentos prenatales y de lactancia.”

#### **Misión**

Sembrar Empresas Públicas Productivas sostenibles y rentables para el Vivir Bien de las bolivianas y los bolivianos.

“Se centra en la creación y promoción de empresas estatales que sean productivas, rentables y sostenibles en Bolivia, El término "Productivas" se refiere a que estas empresas deben ser capaces de generar bienes y servicios de calidad, contribuyendo así al desarrollo económico de Bolivia. Además, se espera que estas empresas sean eficientes en su operación, maximizando la producción y minimizando los costos.”

## **2.1.2 Objetivos De La Institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija**

### ***2.1.2.1 Objetivo General***

La institución tiene como Objetivo General, llegar a distribuir a todas las beneficiarias que tengan seguros a corto plazo, como a las aquellas que no gozan de un seguro.

### ***2.1.2.2 Objetivos Específicos***

- Disminuir la mortalidad materna infantil en Bolivia.
- Los subsidios prenatales en Bolivia, brinda apoyo económico a las mujeres embarazadas.
- Garantizar la nutrición adecuada: Los subsidios prenatales también pueden tener como objetivo garantizar la nutrición adecuada de las mujeres embarazadas.

Esto puede implicar la provisión de alimentos o suplementos nutricionales específicos para asegurar que la madre y el bebé reciban los nutrientes necesarios durante el embarazo.

La institución tiene como objetivo primordial el cuidar la alimentación, la nutrición adecuada a las mujeres embarazadas y los bebés, en la gestación, en sus objetivos específicos es reducir la mortalidad materna infantil, y que sus beneficiarias tengan una atención efectiva, en las instalaciones de cada distribuidora a nivel Nacional.

## **2.1.3 Valores y principios institución de servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- subsidios en Tarija**

### ***2.1.3.1 Valores***

- **Innovación**

En el SEDEM se valora y promueve la iniciativa y generación de propuestas, conocimiento y desarrollo de tecnologías que favorezcan la productividad y la

mejora en la calidad de sus servicios y por ende a un mejor desempeño institucional.

- **Responsabilidad**

Todos los funcionarios, deben de demostrar responsabilidad en su trabajo, en sus actividades, para lograr el cumplimiento de los objetivos.

- **Seguridad**

En la institución tienen que brindar la seguridad, de los procesos, y entregas en buen estado de aquellos productos.

### ***2.1.3.2 Principios***

- **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo en todo nivel es promovido por el SEDEM, a través de la coordinación permanente en las dependencias y entre ellas, poniendo énfasis en la generación de sinergias para el logro de los objetivos.

- **Preparación**

Los servidores públicos del Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS tienen preparación, conocimientos y pericia como resultado del aprendizaje y capacitación constante.

- **Satisfacer Necesidades**

La gestión de la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija está orientada a satisfacer las necesidades de los usuarios, aplicando una mejora continua para su desarrollo institucional.

## **2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INSTITUCIÓN DE SERVICIO DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS PRODUCTIVAS SEDEM- SUBSIDIOS EN TARIJA**

El proceso de implementación de la evaluación de desempeño para la de la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija se define 4 fases:

### **FASE DE DISEÑO**

- Se deciden las personas destinadas a la evaluación.
- Elección del enfoque, criterios y métodos.

### **FASE DE IMPLANTACIÓN**

Se establecen las bases para que tenga éxito el sistema de a evaluación, comunicación a los empleados, diseño del programa de formación de evaluadores.

### **FASE DE APLICACIÓN**

Lo más importante de esta fase es la evaluación por cotejo. Sin embargo, no se pueden perder de vista aspectos relacionados con el envío de cuestionarios y comunicación de fechas.

### **FASE DE DESARROLLO**

Tiene como finalidad que el sistema de evaluación siga fiel a los objetivos predeterminados y requeridos para la organización. En esta fase también se pueden introducir aportaciones de los evaluados, dándole de este modo mayor credibilidad y utilidad al sistema de valuación.

### **Objetivos**

La evaluación de desempeño tiene los siguientes objetivos:

- Medir el desempeño de cada funcionario de las instituciones públicas en base a las competencias requeridas en el cargo que ejerce, para mejorar el rendimiento en su área.

- Determinar una línea de comunicación, entre el evaluador y el evaluado, sobre el desempeño que se tiene, como resultado de la evaluación para contribuir el conocimiento y comprensión de las metas de la organización.
- Dotar a la Institución un mecanismo, para evaluar de forma objetiva, la calidad de los resultados.
- Detectar áreas de oportunidad de los evaluados, para generar beneficios en el ambiente laboral y de igual manera mejorar el desempeño personal.

### **2.2.1 Observación - Evaluación de desempeño metodología 360°**

Se decide trabajar con esta metodología de evaluación considerando la recomendación del D.S. N° 2611, en su Art. 25, en su inciso b; donde indica que, los factores de evaluación serán establecidos, guardando la correspondencia con el contenido de la programación operativa, es así que considerando que presta un servicio de reparto y distribución y la planilla de personal diversa de la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija, ya que está integrada por personal administrativo técnico y operario la evaluación de desempeño de metodología de 360°, se muestra como la herramienta más adecuada debido a los siguientes factores fundamentales.

- Incluye a todas las personas que rodean al empleado a ser evaluado: superiores, compañeros, clientes, subordinados e incluso proveedores.
- Permite, obtener una imagen más completa del desempeño del trabajador.
- Evita sesgos porque obtiene la información de múltiples fuentes, es decir, de varias personas con diferente responsabilidad, relación con el evaluado y rol en la empresa.

Basados en las recomendaciones de Asana, en su diagrama de pasos para preparación para la evaluación de desempeño.

## IMAGEN N°2 PASOS PARA PREPARAR UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



FUENTE: Imagen extraída de (Asana, 2023)

### 2.2.1.1 Identificación de empleados destinados a la evaluación de desempeño

Para que la metodología de 360° resulte de utilidad y sirva a su objetivo, se define las siguientes participaciones:

Para este método de evaluación se elige un integrante de cada área con fines de obtener muestras significativas.

- Gerente.
- Técnico Administrativo.

- Técnico Operario de Almacenes.
- Verificadora.
- Asistente de Sala.

**Las fichas de evaluación estructuradas las realizaran de la siguiente forma**

- **Autoevaluación.** - Cada empleado debe realizar una autoevaluación.
- **Responsables directos.** - Los gerentes o responsables directos participan en el proceso de evaluación deben valorar el trabajo del empleado.
- **Subordinados.** - La evaluación de las personas que dependen del evaluado.
- **Clientes/proveedores.** - Los clientes serán incluidos en el proceso de evaluación dependiendo del cargo del empleado, ya que debe ser con quienes interactúan.

**TABLA N° 6 EVALUACIÓN 360° LA INSTITUCIÓN DE SERVICIO DE  
DESARROLLO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS PRODUCTIVAS SEDEM-  
SUBSIDIOS EN TARIJA**

<b>CARGO</b>	<b>AUTO EVALUACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DIRECTO</b>	<b>SUBORDINADO</b>	<b>CLIENTE PROVEEDOR</b>
Gerente	Dalio Ibañez		<b>TÉCNICO ADMINISTRATIVO</b>	<b>EMPRESAS PROVEEDORA DE SUBSIDIOS</b>
Técnico administrativo	Eva Tolaba	<b>GERENTE</b>	<b>TÉCNICO AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	<b>EMPRESAS PROVEEDORA DE SUBSIDIOS</b>
Técnico operario de almacenes	Rayner Cuellar	<b>TÉCNICO ADMINISTRATIVO</b>	<b>VERIFICADORA</b>	<b>ASEGURADOS</b>
verificadora	Liliana Ortega	<b>TÉCNICO OPERARIO DE ALMACENES</b>	<b>AUXILIAR DE ALMACENES</b>	<b>EMPRESAS PROVEEDORA DE SUBSIDIOS</b>
Asistente de Sala	Zulma Velásquez	<b>TÉCNICO AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	<b>LIMPIEZA</b>	<b>ASEGURADOS</b>

FUENTE: Elaboración Propia

### **2.2.1.2 Criterios de evaluación**

Para la evaluación de desempeño de la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija se definen en estos cuatro criterios:

- Desempeño individual.
- Competencias, actitud y comportamiento.
- Experiencia en su puesto.
- Trabajo realizado en general.

Cada uno de los cuatro criterios tiene un peso determinado dentro de la puntuación total que recibe el empleado.

**TABLA N° 7 PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>CRITERIOS</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTUACIÓN (Del 1 al 5)</b>
<b>Desempeño individual</b>	30%	
<b>Competencias/actitud y comportamiento</b>	30%	
<b>Experiencia en el puesto</b>	20%	
<b>Experiencia Laboral</b>	20%	
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>	100%	

FUENTE: Elaboración propia basado en el trabajo de (Murcia, 2019)

### **2.2.1.3 Clasificación de los criterios de evaluación**

Cada empleado puede recibir puntos entre el 1 y el 5. En esta tabla mostramos con qué se corresponde cada cifra:

**TABLA N°8 CLASIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>5</b>	Muy por encima de las expectativas	Desempeño extraordinario	100 Hasta %
<b>4</b>	Por encima de las expectativas	Desempeño por encima de las expectativas	Hasta 80%
<b>3</b>	Cumple con las expectativas	Desempeño que cumple con las expectativas	Hasta 70%
<b>2</b>	Ligeramente por debajo de las expectativas	Desempeño que apenas cumple con las expectativas	Hasta 40%
<b>1</b>	Muy por debajo de las expectativas	Desempeño inaceptable	Hasta 20%

**FUENTE:** Elaboración propia basado en el trabajo de (Murcia, 2019)

#### ***2.2.1.4 Ciclo de evaluaciones***

El ciclo de evaluaciones para la evaluación de desempeño para la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija, es anual, consideran que los objetivos definidos de forma Nacional con características a largo plazo.

2.2.1.5 Formulario de evaluación de desempeño 360°

**TABLA N° 9 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA APLICAR METODOLOGÍA 360°**

<b>DATOS GENERALES</b>							
NOMBRE DEL SERVIDOR:					CI:		
CARGO/ PUESTO ACTUAL:							
NOMBRE DEL EVALUADOR:							
PUESTO DEL EVALUADOR:					PERIODO DE EVALUACIÓN	DE	
					HASTA		
		<b>CALIFICACIÓN</b>					
		Desempeño extraordinario	Desempeño por encima de las expectativas	Desempeño que cumple con las expectativas	Desempeño que apenas cumple con las expectativas	Desempeño inaceptable	
		5	4	3	2	1	
<b>A</b>	<b>CAPACIDAD PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>						
1	Identifica Problemáticas antes que se generen						
2	Presenta alternativas para resolución del conflicto						
4	Propone soluciones eficientes						
5	Resuelve asignaciones y retos con creatividad						
EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS							
<b>B</b>	<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>						
1	Tiene Actitud profesional en torno a su cargo laboral						
2	Posee trato afable con sus compañeros de equipo						
3	Es amable en relación a sus superiores						
4	Es cortés y cordial en el trato con personas que se relaciona						
5	Es respetuoso amigable con cada miembro de la empresa						
EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS							
<b>C</b>	<b>CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO INDIVIDUAL</b>						

1	Se desarrolla proactivamente en su entorno laboral.					
2	Cumple cabalmente con las tareas asignadas					
3	Participa brindando ideas a sus compañeros y superiores					
4	Es consciente de su rol dentro de la organización					
5	Ha propuesto cambios para mejorar su propia eficiencia.					
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO</b>						
D	<b>CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO</b>					
1	Se ha integrado con soltura en su área laboral					
2	Forma parte de equipos de trabajo especiales					
3	Su trabajo Armoniza con el organigrama establecido					
4	Lleva a cabo los objetivos de su departamento					
5	Contribuye a la consumación de metas grupales					
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO</b>						
E	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL</b>					
1	Trabaja de acuerdo con el horario establecido					
2	Responde a las exigencias propias de su departamento					
3	Emplea indicadores que respaldan su desempeño laboral					
4	Responde positivamente a las metas asignadas					
5	Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades					
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SU EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL</b>						
<b>PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>						

FUENTE: Elaboración Propia

### ***2.2.1.6 Comunicación previa para implementar la evaluación de desempeño.***

Con anticipación en un taller organizado y bajo la responsabilidad del gerente y pasante de la Universidad Juan Misael Saracho, se realiza un taller, en el que se comunica:

- Objetivos de la evaluación.
- Escalas de calificación.

- Proceso de llenado.
- Política de privacidad.
- Medidas a adoptar con los resultados de la evaluación.
- Tiempo de duración.

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS**

### 3.1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, METODOLOGÍA 360°

Se aplicó la metodología de evaluación de desempeño, con el cuidado de la privacidad y procedimiento de la metodología 360°, con el fin de identificar la calidad del trabajo que realiza la fuerza laboral de la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija para conocer la calidad de estas actividades.

#### 3.1.2 Evaluación metodología 360° a Gerente

**TABLA N°10 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL OCUPANTE DEL  
CARGO GERENTE - METODOLOGÍA 360°**

GERENTE <b>Dalio Ibañez</b>		CALIFICACIÓN					PORCENTAJE ÓPTIMO	DISTRIBUCIÓN	TOTAL EVALUACIÓN
			TECNICO ADMINISTRATIVO	EMPRESAS PROVEEDORAS					
<b>A</b>	<b>HABILIDADES DE LIDERAZGO</b>								
1	Identifica Problemáticas antes que se generen		3	4					
2	Presenta alternativas para resolución del conflicto		4	2					
4	Propone soluciones eficientes		3	3					
5	Resuelve asignaciones y retos con creatividad		3	3					
EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS 30%			13	12			30%	62,5	18,75%
<b>B</b>	<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>								
1	Tiene Actitud profesional en torno a su cargo laboral		3,5	2,5					
2	Actitud de Líder		3	2					
3	Buena relación con sus superiores		4	4					
4	Es cortés y cordial en el trato con personas que se relaciona		4	4					
5	Es respetuoso amigable con cada miembro de la empresa		3	2					
EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS			17,5	14,5			30%	64	18,72%
<b>C</b>	<b>CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO INDIVIDUAL</b>								
1	Se desarrolla proactivamente en su entorno laboral.		3	2					
2	Cumple cabalmente con las tareas asignadas		4	3					

3	Participa brindando ideas a sus compañeros y superiores		3	2					
4	Es consciente de su rol dentro de la organización		4	3					
5	HaCE propuesta cambios para mejorar su propia eficiencia.		3	2					
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO</b>			17	12			20%	58	17,4%
D	<b>CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO</b>								
1	Se ha integrado con soltura en su área laboral		4	3					
2	Forma parte de equipos de trabajo especiales		4	3					
3	Su trabajo Armoniza con el organigrama establecido		5	3					
4	Lleva a cabo los objetivos de su departamento		4	3					
5	Contribuye a la consumación de metas grupales		3	2					
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO</b>			20	14			10%	68	6,8 %
E	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL</b>								
1	Trabaja de acuerdo con el horario establecido		5	3					
2	Responde a las exigencias propias de su departamento		4	3					
3	Emplea indicadores que respaldan su desempeño laboral		2	3					
4	Responde positivamente a las metas asignadas		4	3					
5	Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades		5	5					
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SU EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL</b>			20	17			10%	74	7,4%
<b>PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>									<b>69,07%</b>

FUENTE: Elaboración Propia

Para el Gerente la evaluación de establecieron dos niveles de evaluación, un subordinado de inmediato superior, y un cliente/proveedor en este caso proveedor, todo es debido a que la estructura de funcionarios superiores están en otro departamento y su posibilidad de entrar en un proyecto de evaluación fue nula.

En cuanto a la evaluación de desempeño como Gerente, se identifica que tiene una ponderación de 69,07% es decir que de acuerdo de los estándares de evaluación va con un desempeño que cumple las expectativas, teniendo un bajo promedio en las capacidades comunicativas.

### 3.1.3 Evaluación metodología 360° a Técnico Administrativo

**TABLA N°11 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL OCUPANTE DEL CARGO TÉCNICO ADMINISTRATIVO - METODOLOGÍA 360°**

TÉCNICO ADMINISTRATIVO Eva Tolaba		CALIFICACIÓN			PORCENTAJE ÓPTIMO	DISTRIBUCIÓN	TOTAL EVALUACIÓN
		GERENTE	TECNICO AUXILIAR ADMINISTRATIVO	EMPRESA PROVEEDORA DE SUBSIDIOS			
<b>A</b>	<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>						
1	Iniciativa	3	3	4			
2	Compromiso	2	4	2			
4	Dinamismo Energía	4	3	3			
5	Atención orientada al equipo de trabajo	2	2	3			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS 30%</b>		<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>30%</b>	<b>58,3</b>	<b>17.49%</b>
<b>B</b>	<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>						
1	Adaptación al cambio	4	3	2			
2	Amable con compañeros de equipo	3	3	2			
3	Es amable en relación a sus superiores	3	3	4			
4	Es cortés y cordial en el trato con personas que se relaciona	3	2	4			
5	Es respetuoso amigable con cada miembro de la empresa	4	3	2			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>		<b>17</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>30%</b>	<b>58.6</b>	<b>17.6%</b>
<b>C</b>	<b>CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO INDIVIDUAL</b>						
1	Se desarrolla proactivamente en su entorno laboral.	4	3	2			
2	Cumple cabalmente con las tareas asignadas	3	3	3			
3	Participa brindando ideas a sus compañeros y superiores	3	3	2			
4	Es consciente de su rol dentro de la organización	3	3	3			
5	Se adapta a cambios con voluntad	2	3	2			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO</b>		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>20%</b>	<b>42.6</b>	<b>12.8%</b>
<b>D</b>	<b>CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO</b>						
1	Se ha integrado con soltura en su área laboral	4	3	3			
2	Forma parte de equipos de trabajo especiales	3	3	3			
3	Su trabajo Armoniza con el organigrama establecido	3	2	3			
4	Lleva a cabo los objetivos de su departamento	4	3	3			
5	Contribuye a la consumación de metas grupales	4	3	2			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO</b>		<b>18</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>10%</b>	<b>61.3</b>	<b>6.3 %</b>
<b>E</b>	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL</b>						

1	Trabaja de acuerdo con el horario establecido	4	4	3			
2	Responde a las exigencias propias de su departamento	5	4	3			
3	Trabaja con rendimiento de acuerdo a sus funciones	3	2	3			
4	Responde positivamente a las metas asignadas	3	4	2			
5	Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades	4	5	5			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SU EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL</b>		19	19	16	10%	72	7,2%
<b>PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>						<b>61.39%</b>	

FUENTE: Elaboración propia

La responsable de las actividades administrativas, Técnico administrativo de la institución tiene una evaluación de 61.39% siendo evaluado por su inmediato superior, un inferior y externo de las distribuidoras ubicando su evaluación en la calificación “cumple las expectativas”, siendo tu competencia con menor valoración, características individuales de trabajo.

### 3.1.4 Evaluación metodología 360° a Técnico Operario de Almacenes

**TABLA N°12 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL OCUPANTE DEL CARGO TÉCNICO OPERARIO DE ALMACENES - METODOLOGÍA 360°**

<b>TÉCNICO OPERARIO DE ALMACENES</b> Rayner Cuellas		<b>CALIFICACIÓN</b>			<b>PORCENTAJE ÓPTIMO</b>	<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>TOTAL EVALUACIÓN</b>
		<b>TÉCNICO ADMINISTRATIVO</b>	<b>VERIFICADORA</b>	<b>ASEGURADOS</b>			
<b>A</b>	<b>CAPACIDAD PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>						
1	Iniciativa	3	3	5			
2	Compromiso	2	3	3			
4	Dinamismo Energía	2	3	3			
5	Atención orientada al equipo de trabajo	2	2	2			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS 30%</b>		9	11	13	30%	55	16.5%
<b>B</b>	<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>						
1	Tiene Actitud profesional en torno a su cargo laboral	4	3	4			
2	Posee trato afable con sus compañeros de equipo	3	3	3			
3	Es amable en relación a sus superiores	3	3	4			
4	Es cortés y cordial en el trato con personas que se relaciona	4	2	4			
5	Es respetuoso amigable con cada miembro de la empresa	4	4	4			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>		18	15	19	30%	69.3	20.8%

<b>C</b>	<b>CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO INDIVIDUAL</b>						
1	Se desarrolla proactivamente en su entorno laboral.	4	4	4			
2	Cumple cabalmente con las tareas asignadas	3	4	3			
3	Participa brindando ideas a sus compañeros y superiores	3	3	3			
4	Es consciente de su rol dentro de la organización	3	3	3			
5	Hace propuesta cambios para mejorar su propia eficiencia.	2	3	3			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO</b>		<b>15</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>20%</b>	<b>64</b>	<b>12.8%</b>
<b>D</b>	<b>CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO</b>						
1	Se ha integrado con soltura en su área laboral	4	3	4			
2	Forma parte de equipos de trabajo especiales	3	3	3			
3	Su trabajo Armoniza con el organigrama establecido	3	2	3			
4	Lleva a cabo los objetivos de su departamento	4	3	3			
5	Contribuye a la consumación de metas grupales	3	3	2			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO</b>		<b>17</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>10%</b>	<b>61.3</b>	<b>6.3 %</b>
<b>E</b>	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL</b>						
1	Trabaja de acuerdo con el horario establecido	4	4	3			
2	Responde a las exigencias propias de su departamento	3	4	3			
3	Emplea indicadores que respaldan su desempeño laboral	3	3	3			
4	Responde positivamente a las metas asignadas	3	3	3			
5	Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades	3	4	4			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SU EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL</b>		<b>16</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>10%</b>	<b>66.6</b>	<b>6.6%</b>
<b>PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>						<b>63%</b>	

**FUENTE:** Elaboración propia

El trabajo y desempeño del técnico operario de almacenes, es valorado en un 63% demostrando que tiene un desempeño que cumple con las expectativas laborales, siendo su debilidad en las características individuales de trabajo, mostrando con más baja calificación a lado del óptimo el trato con las personas que se relaciona.

### 3.1.5 Evaluación metodología 360° a Verificadora

**TABLA N°13 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A OCUPANTE DEL CARGO  
DE VERIFICADORA - METODOLOGÍA 360°**

VERIFICADORA Liliana Ortega		CALIFICACIÓN			PORCENTAJE ÓPTIMO	DISTRIBUCIÓN	TOTAL EVALUACIÓN
		TÉCNICO OPERARIO DE ALMACENES	AUXILIAR DE ALMACENES	EMPRESA PROVEEDORA			
A	CAPACIDAD PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS						
1	Iniciativa	3	3	4			
2	Compromiso	3	3	3			
4	Dinamismo Energía	2	3	3			
5	Atención orientada al equipo de trabajo	2	3	2			
EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS 30%		10	12	12	30%	56.6	17%
B	HABILIDADES COMUNICATIVAS						
1	Tiene Actitud profesional en torno a su cargo laboral	5	4	4			
2	Posee trato afable con sus compañeros de equipo	4	3	4			
3	Es amable en relación a sus superiores	3	3	4			
4	Es cortés y cordial en el trato con personas que se relaciona	4	3	4			
5	Es respetuoso amigable con cada miembro de la empresa	4	4	4			
EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS		20	17	20	30%	76	22.8%
C	CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO INDIVIDUAL						
1	Se desarrolla proactivamente en su entorno laboral.	3	4	3			
2	Cumple cabalmente con las tareas asignadas	3	4	3			
3	Participa brindando ideas a sus compañeros y superiores	3	3	3			
4	Es consciente de su rol dentro de la organización	3	3	3			
5	Hace propuesta cambios para mejorar su propia eficiencia.	2	3	3			
EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO		14	17	15	20%	61.3	12.2%
D	CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO						
1	Se ha integrado con soltura en su área laboral	3	3	4			
2	Forma parte de equipos de trabajo especiales	3	3	4			
3	Su trabajo Armoniza con el organigrama establecido	3	3	3			
4	Lleva a cabo los objetivos de su departamento	4	3	3			
5	Contribuye a la consumación de metas grupales	3	3	2			
EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO		16	15	16	10%	62.6	6.2 %
E	EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL						
1	Trabaja de acuerdo con el horario establecido	3	3	3			

2	Responde a las exigencias propias de su departamento	3	3	3			
3	Emplea indicadores que respaldan su desempeño laboral	2	3	3			
4	Responde positivamente a las metas asignadas	3	3	3			
5	Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades	3	4	3			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SU EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL</b>		14	16	15	10%	60	6%
<b>PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>						52.01%	

FUENTE: Elaboración propia

La evaluación del desempeño de la verificadora 1 llega un 52% quedando esta ligeramente en el borde de pasar una calificación negativa con este porcentaje se califica su evaluación como una funcionaria que “cumple las expectativas”, teniendo su mayor dificultad en sus capacidades de resolución de problemas y eficiencia y eficacia profesional.

### 3.1.6 Asistente de Sala

**TABLA N°14 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A OCUPANTE DEL CARGO DE ASISTENTE DE SALA - METODOLOGÍA 360°**

ASISTENTE DE SALA Zulma Velásquez		CALIFICACIÓN			PORCENTAJE ÓPTIMO	DISTRIBUCIÓN	TOTAL EVALUACIÓN
		TÉCNICO AUXILIAR ADMINISTRATIVO	LIMPIEZA	ASEGURADOS			
<b>A</b>	<b>CAPACIDAD PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>						
1	Iniciativa	5	3	4			
2	Compromiso	4	3	3			
4	Dinamismo Energía	3	3	3			
5	Atención orientada al equipo de trabajo	3	3	4			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS 30%</b>		15	12	14	30%	68.3	20.5%
<b>B</b>	<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>						
1	Tiene Actitud profesional en torno a su cargo laboral	4	4	4			
2	Posee trato afable con sus compañeros de equipo	4	3	4			
3	Es amable en relación a sus superiores	3	4	4			
4	Es cortés y cordial en el trato con personas que se relaciona	4	4	4			

5	Es respetuoso amigable con cada miembro de la empresa	4	4	4			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE LA LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>		19	19	20	30%	78.6	23.6%
<b>C</b>	<b>CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO INDIVIDUAL</b>						
1	Se desarrolla proactivamente en su entorno laboral.	3	4	4			
2	Cumple cabalmente con las tareas asignadas	3	4	3			
3	Participa brindando ideas a sus compañeros y superiores	3	4	3			
4	Es consciente de su rol dentro de la organización	3	3	3			
5	Hace propuesta cambios para mejorar su propia eficiencia.	4	3	3			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO</b>		15	18	16	20%	65.3	13%
<b>D</b>	<b>CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO</b>						
1	Se ha integrado con soltura en su área laboral	4	3	3			
2	Forma parte de equipos de trabajo especiales	4	3	4			
3	Su trabajo Armoniza con el organigrama establecido	3	4	3			
4	Lleva a cabo los objetivos de su departamento	4	3	3			
5	Contribuye a la consumación de metas grupales	3	3	2			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO COLECTIVO</b>		18	16	15	10%	65.3	6.5 %
<b>E</b>	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL</b>						
1	Trabaja de acuerdo con el horario establecido	4	4	3			
2	Responde a las exigencias propias de su departamento	3	4	3			
3	Emplea indicadores que respaldan su desempeño laboral	2	3	3			
4	Responde positivamente a las metas asignadas	3	3	3			
5	Su trabajo se ajusta al cronograma de actividades	3	4	3			
<b>EVALUACIÓN TOTAL SOBRE SU EFICIENCIA Y EFICACIA PROFESIONAL</b>		15	18	15	10%	64	6.4%
<b>PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>						<b>70%</b>	

**FUENTE:** Elaboración Propia

La Evaluación de desempeño realizada a asistente de Sala llegando a un 70%, entrando en la calificación de por encima de las expectativas laborales, teniendo debilidades en las características individuales de trabajo

### 3.2 ENTREVISTAS

Las entrevistas se realizaron al grupo administrativo de la institución con el objetivo de identificar y valorar el rendimiento de los funcionarios en esta área, mismos que cuentan con contrato fijo y más antigüedad en la Institución. Este tipo de entrevistas se realizan de forma periódica a todas las personas que conforman una empresa para valorar y evaluar el cumplimiento de los objetivos, así como su rendimiento y bienestar.

### 3.2.1 Entrevista Gerente

**TABLA N°15 GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE**

<b>GUÍA DE ENTREVISTA</b>		
<b>CARGO</b>	<b>GERENTE</b>	<b>DE:</b>
ENTREVISTADOR	Estudiante Universitaria	<b>HASTA:</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>CONCLUSIONES</b>
¿Qué te motiva para hacer tu trabajo?	La posibilidad retribuir al prestar un servicio público, facilitando a las personas que pagan cada mes con su propio trabajo	El trabajo del gerente requiere reforzar sus capacidades y habilidades personales en el marco que sus funciones se lo permiten.
¿Cómo crees que la institución puede ayudarte a alcanzar tus objetivos Institucionales?	Posibilidad de mejora de comunicación, hay muchas cosas que me gustaría implementar los procesos burocráticos en la institución limitad las creativas soluciones que se van presentando	
¿Cómo crees que la institución puede ayudarte a alcanzar tus objetivos personales?	Me gustaría tener alguna formación en resolución de conflictos, los funcionarios son muy complicados y es difícil el clima laboral a pesar del esfuerzo que se hace.	

### 3.2.2 Entrevista Técnico administrativo

**TABLA N°16 GUÍA DE ENTREVISTA AL TÉCNICO ADMINISTRATIVO**

<b>GUÍA DE ENTREVISTA</b>		
<b>CARGO</b>	<b>TÉCNICO ADMINISTRATIVO</b>	<b>DE:</b>
ENTREVISTADOR	Estudiante Universitaria	<b>HASTA:</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>CONCLUSIONES</b>
<b>¿Qué te motiva para hacer tu trabajo?</b>	Me gusta organizar los recursos financieros es un reto personal optimizar los recursos, me satisface y llego tranquila a casa	Es necesario evaluar el desempeño laboral en cuanto a rendimiento por objetivos, la asignación a los recursos humanos disponibles funciones basados en la carga horaria.
<b>¿Cómo crees que la institución puede ayudarte a alcanzar tus objetivos Institucionales?</b>	Se necesita sistemas de control de manejo financiero y rendimiento laboral, tenemos recursos humanos que no son necesarios y significan un costo para la institución.	
<b>¿Cómo crees que la institución puede ayudarte a alcanzar tus objetivos personales?</b>	La posibilidad de ascenso por las capacidades, sería bueno si se aplicara algún reglamento en función al rendimiento.	

**TABLA N°17 GUÍA DE ENTREVISTA AL TÉCNICO AUXILIAR  
ADMINISTRATIVO**

<b>GUÍA DE ENTREVISTA</b>		
<b>CARGO</b>	Técnico auxiliar administrativo	<b>DE:</b>
ENTREVISTADOR	Estudiante Universitaria	<b>HASTA:</b>
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>CONCLUSIONES</b>
¿Qué te motiva para hacer tu trabajo?	La verdad la remuneración salarial y el contar con un trabajo estable	La reasignación de responsabilidades, un organigrama con funciones diseñado para las funciones de la institución en Tarija. por los estatutos nacionales no se ajustan a la realidad
¿Cómo crees que la institución puede ayudarte a alcanzar tus objetivos Institucionales?	El control de la documentación financiera es un vacío en el que nadie quiere hacerse responsable	
¿Cómo crees que la institución puede ayudarte a alcanzar tus objetivos personales?	Quisiera proponer que la institución motive y castigue a los que no trabajan	

### **Análisis**

Las Entrevistas realizadas reflejan una debilidad en la medición de desempeño personal y las relaciones entre los funcionarios que trabajan dentro de la institución.

### 3.3 ENCUESTA

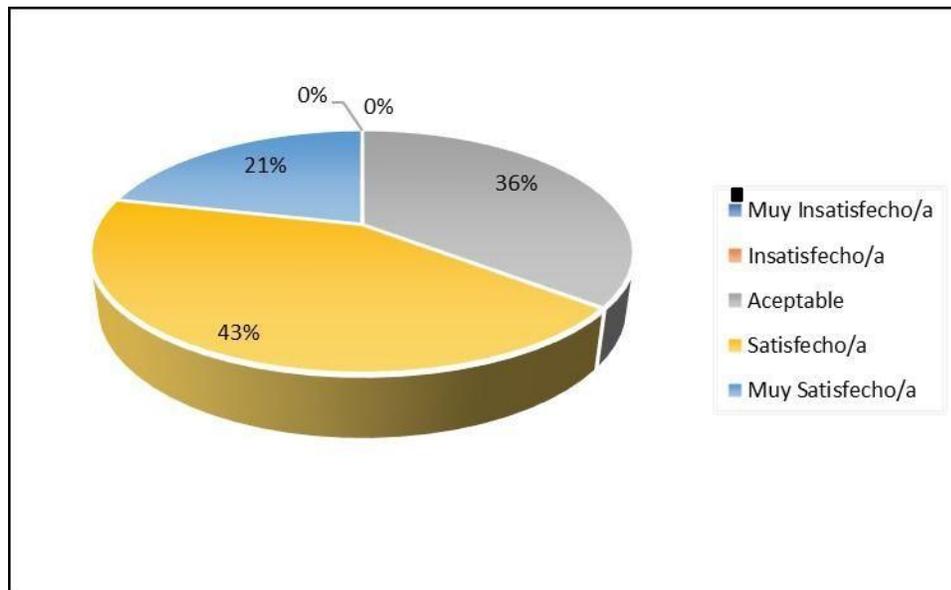
Se realiza la evaluación de desempeño utilizando la encuesta, ya que las encuestas a los funcionarios de la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija son una herramienta de gran ayuda a la hora de medir parámetros directamente relacionados con el trabajo como las actitudes, la satisfacción, las percepciones y hasta el rendimiento y desempeño.

Se realizó la encuesta a 11 trabajadores técnicos que una de sus características en común es que cuentan con contratos a corto plazo.

#### 3.3.1 Resultados de la encuesta

##### GRÁFICO N° 1 PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN

1. ¿Cómo calificaría su satisfacción laboral en general?



FUENTE: Elaboración Propia

#### Interpretación

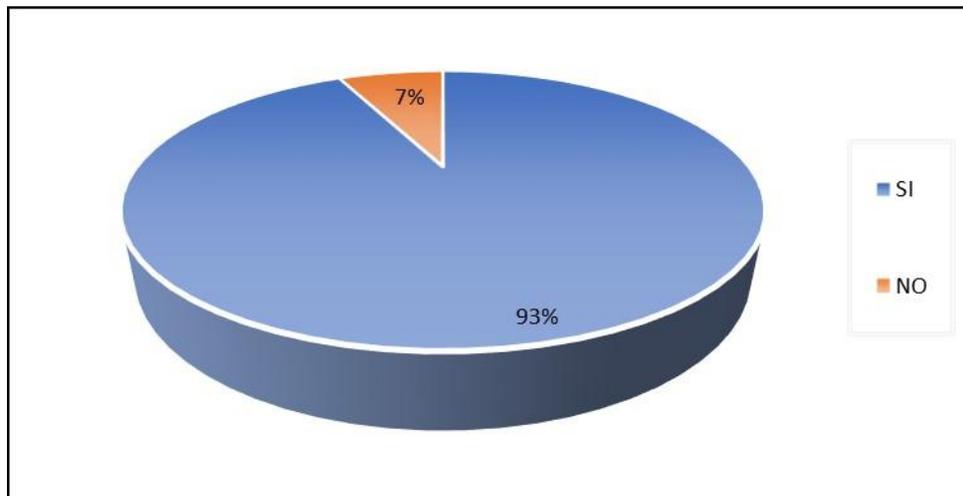
Un 43% de los funcionarios encuestados responden que se encuentran satisfechos con su trabajo, mientras que un 36% identifica a su trabajo como aceptable.

#### Análisis

De esta manera se puede analizar que más de la mitad de los trabajadores están simplemente satisfechos, esto se debe mayormente a que la satisfacción viene directamente con la remuneración del salario.

## GRÁFICO N° 2 COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

2. ¿La cultura de la institución promueve la transparencia y la comunicación?



### Interpretación

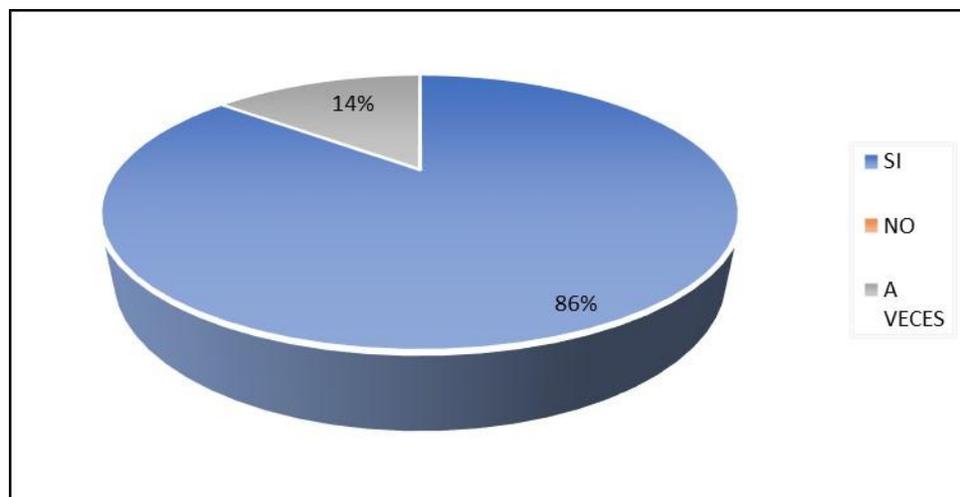
Un 93% de los encuestados responde que **SÍ**, la institución promueve la cultura de la transparencia y la comunicación, solo un 7% responde que no.

### Análisis

Esta respuesta está fundamentada en que la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS en Tarija, bajo normas redacta informes y comunicados de forma periódica y diaria, para respaldo de las funciones realizadas, es una política de las instituciones públicas, debido al control social que existe.

### GRÁFICO N° 3 OBJETIVOS PERSONALES VERSUS INSTITUCIONALES

3 ¿Crees que tus objetivos personales están alineados con los de la organización?



#### Interpretación

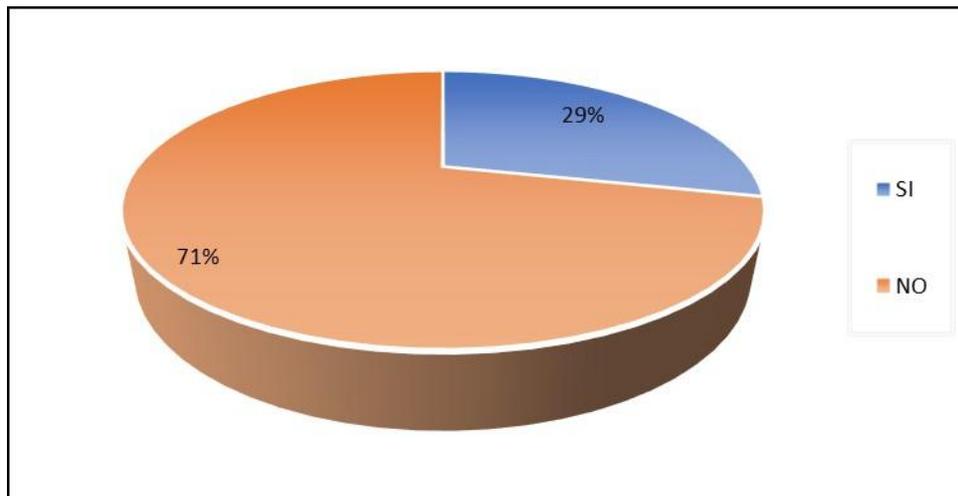
Un 86% de los funcionarios encuestados responde que SÍ, la institución sus objetivos personales están alineados con sus perspectivas de desarrollo personal, mientras que un 14% responde que a veces.

#### Análisis

La mayoría de los funcionarios consideran su objetivo personal, contar con un salario y eso alinea a los objetivos de la empresa, pero caso contrario en ocasiones cuando el trabajo debe exceder las horas estipuladas por objetivos institucionales no se alinean con los objetivos personales.

### GRÁFICO N° 4 TRABAJO ÓPTIMO

4 ¿Crees que tu equipo está trabajando bien?



#### **Interpretación**

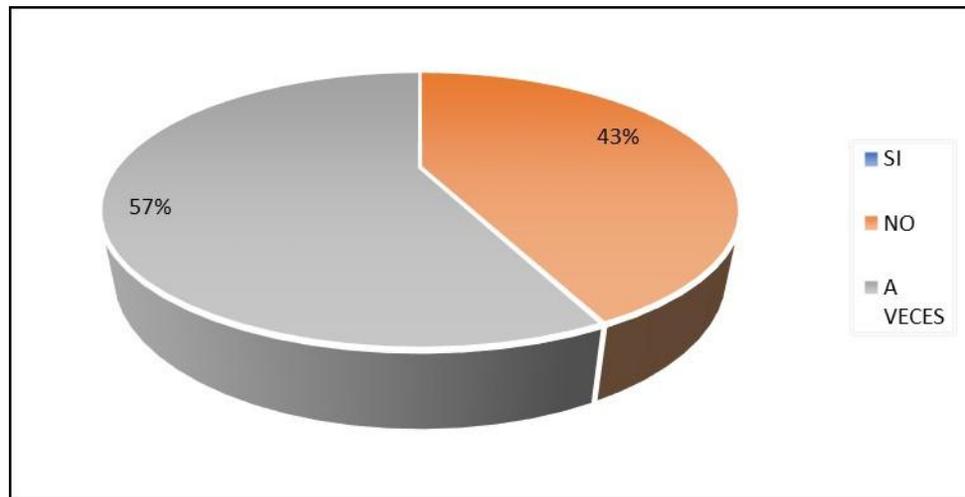
Un 71% responde que considera que su equipo NO trabaja bien mientras que un 29% responde que SÍ.

#### **Análisis**

El clima Laboral en el trabajo es delicado debido al desempeño personal esto se identifica en todas las áreas y las metodologías utilizadas durante la evaluación de desempeño.

## GRÁFICO N° 5 APOYO Y TRABAJO EN EQUIPO

5. ¿Se siente apoyado por los miembros de su equipo?



### Interpretación

UN 57% de la institución se siente apoyado por los miembros de su equipo, mientras que un 43% responde que NO, se siente apoyado por su equipo.

### Análisis

El clima laboral en la empresa y las habilidades de trabajo individual son las mayores dificultades que tiene la institución en cuanto al desempeño, las diferencias entre los que tienen un contrato como trabajadores y los de contratos provisionales que constantemente son renovamos.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 4.1 CONCLUSIONES

- La Evaluación de Desempeño está orientada a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras, ya que se convierte en factor generador de cambios y herramienta de gestión gerencial, siendo la premisa para evaluar a la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS.
- Después de analizar las características de la institución de Servicio de desarrollo de las empresas públicas productivas SEDEM- SUBSIDIOS se determinó realizar el análisis de la evaluación de desempeño, escogiendo sobre de los diferentes métodos de Evaluación que existen, se enfocamos en el Método de Evaluación de 360°, encuesta, entrevistas.
- Se realizó el análisis de las Normas vigentes para las instituciones públicas, el Estatuto del Funcionario Público Ley N°2027, Ley SAFCO N°1178, D.S. N°26115 Normas Básicas Del Sistema de Administración del Personal, identificando las referencias sobre la evaluación del desempeño, que tiene cada una de ellas, convirtiendo esta actividad en calidad de obligatoria dentro de las instituciones.
- Con ayuda del análisis de la observación, se nota que los funcionarios son atentos, educados y sobre todo muestran amabilidad con las beneficiarias a la hora de recoger sus paquetes.
- Para la implementación de la evaluación de desempeño se realizó un taller de formación a todos los participantes, y entre los principales resultados es la necesidad de reforzar el trabajo individual y compañerismo.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Tomando en cuenta con los resultados obtenidos en la investigación de este proyecto, se le da a conocer a la Institución un ejemplo de formulario de una evaluación de desempeño y poder obtener datos, que puedan servir en el futuro, para la toma de decisiones.
- Se recomienda a la Institución realizar actividades, que hagan que los grupos de trabajo sean más unidos, y que tengan una buena comunicación, se lleven bien mientras estén realizando sus actividades laborales.
- Se recomienda a la Institución, realizar las evaluaciones de desempeño como marca las normativas de las empresas públicas, para ayudar a conocer el rendimiento de la eficiencia del personal que se tiene.
- Tomando en cuenta que la Subsidios-SEDEM de Tarija, no cuenta con algún respaldo, documento que demuestre que se realizó una evaluación de desempeño en las anteriores gestiones, se recomienda realizar una vez al año las Evaluaciones de Desempeño que corresponde por Ley.
- Se recomienda a la institución que pueda identificar bien su misión y visión, objetivos y proponer un flujograma jerárquico para cada distribuidora, que pueda esta dar a conocer su actividad, que se pueda ver que quiere ser como distribuidora de paquetes alimentarios prenatales, para las beneficiarias.