

*CAPÍTULO I*

## ***RESUMEN***

Esta investigación se centra en la investigación de la evaluación del desempeño en el área de administración financiera COSAALT Tarija.

El objetivo primordial es analizar y optimizar la actual evaluación de desempeño en COSAALT, a través de un diagnóstico exhaustivo. La propuesta consiste un Sistema de Evaluación del Desempeño 360° específicamente adaptado para el área de Administración Financiera. Esta iniciativa no solo dotará a la empresa de herramientas para decisiones más fundamentadas sobre su personal, sino que también procurará mejorar los niveles de desempeño, de los trabajadores

Se sugiere una mayor inversión en programas de capacitación para asegurar la adquisición de habilidades necesarias para los roles y funciones de los empleados. Asimismo, se propone la implementación de políticas y programas de reconocimiento efectivos para motivar y recompensar a los empleados por su contribución. Esto, junto con una comunicación más transparente y una cultura organizativa positiva, puede crear un ambiente laboral más satisfactorio y productivo.

Esta propuesta busca no solo llenar el vacío existente en materia de evaluación de desempeño, sino también impulsar un entorno de trabajo más productivo y motivador. Al proponer este sistema, COSAALT podrá tomar decisiones más informadas, optimizar el rendimiento de su personal y capitalizar al máximo las habilidades y potencialidades de sus trabajadores.

## ***1 INTRODUCCIÓN***

### ***1.1 ANTECEDENTES***

El desempeño laboral se refiere a la manera en que una persona realiza su trabajo en el entorno laboral. Se evalúa en función de la calidad y cantidad de trabajo realizado, así como de la eficiencia, efectividad y cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

El desempeño laboral puede ser evaluado tanto por el propio empleado como por sus superiores, mediante evaluaciones de desempeño, retroalimentación y seguimiento de resultados. Algunos.

El sistema de evaluación de desempeño 360° se introdujo por primera vez en los Estados Unidos en la década de 1990 y rápidamente se extendió a otros países, incluyendo Europa y Asia. En los Estados Unidos, el sistema de evaluación de desempeño 360° se utilizó inicialmente en el sector privado, pero más tarde se extendió al sector público.

En la década de 2000, el sistema de evaluación de desempeño 360° se convirtió en un elemento clave de la gestión del talento en las organizaciones. La tendencia se extendió a nivel nacional, y muchas organizaciones gubernamentales y empresas comenzaron a implementar el sistema de evaluación de desempeño 360° en sus procesos de evaluación de desempeño.

El objetivo principal del sistema de evaluación de desempeño 360° a nivel nacional era mejorar la precisión y la objetividad de la evaluación de desempeño. Al recopilar información de múltiples fuentes, incluyendo compañeros de trabajo, subordinados y

supervisores, se puede obtener una imagen más precisa del desempeño de un empleado y se pueden identificar áreas de mejora.

Corado (2013) tuvo como objetivo determinar los factores que inciden en la correcta aplicación de la evaluación del desempeño en el Proyecto Vida Mejor (BLP) en Guatemala. El autor utilizó un cuestionario dirigido a cinco funcionarios de alto nivel y 20 funcionarios técnicos, administrativos y facilitadores para recopilar sus opiniones y experiencias. El estudio encontró que la falta de capacitación de los evaluadores, la ausencia de una guía y la mala comunicación entre los evaluadores y los evaluados fueron los principales factores que afectaron la correcta aplicación de la evaluación del desempeño en el BLP.

Méndez (2012) tuvo como objetivo determinar los criterios necesarios para implementar un modelo de evaluación de desempeño de 360 grados en una empresa productora y comercializadora de aceites, margarinas y grasas industriales. El autor utilizó un método de muestreo no probabilístico por conveniencia y encuestó a 69 empleados. El estudio encontró que la implementación de un modelo de evaluación del desempeño era necesaria y beneficiosa para la organización. El autor entrevistó al gerente de ventas e identificó los factores necesarios para crear un instrumento de evaluación del nivel operativo del departamento de ventas.

Viñán & Yadira (2012) tuvo como objetivo implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias y determinar su impacto en la productividad de Global Chem Cía. Ltda en Ecuador. El estudio fue correlacional y cuantitativo, y participaron 70 empleados. El estudio concluyó que la implementación de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias aumentó la productividad al permitir a la empresa establecer políticas claras, seleccionar a las personas más adecuadas para cada puesto y crear planes de capacitación personalizados.

## 1.2 *Historia*

En 1986 se produjeron importantes transformaciones institucionales en la gestión y prestación de los servicios de agua y saneamiento en la ciudad de Tarija, Bolivia. Antes de este período, la prestación del servicio de agua potable en la ciudad estaba a cargo de la Administración Regional de Obras Sanitarias de Tarija (AROS Tarija), que dependía del Ministerio de Urbanismo y Vivienda.

La Dirección de AROS-Tarija, luego de conocer los éxitos alcanzados por la Cooperativa de Servicios de Agua y Alcantarillado en Santa Cruz y recibir orientación de sus instituciones de servicios básicos en el camino del cooperativismo, comenzó a considerar transformar AROS -Tarija en una Cooperativa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado con base en la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Para llevar a cabo esta transformación se conformó el Comité Organizador de la ciudad de Tarija, integrado por seis miembros, quienes fueron propuestos por Resolución de Directorio de AROS N° 3/86 del 16 de mayo de 1986. El comité tuvo como cometido llevar a cabo los trámites y trámites necesarios para transformar AROS en un servicio cooperativo. El 22 de mayo de 1986, el comité recibió la autorización necesaria por parte de Guillermo Encinas Ayoroa, jefe Regional de Cooperativas de Tarija.

Realizados los trámites necesarios, se convocó a Asamblea General Constituyente el 22 de septiembre de 1986, con la asistencia de autoridades civiles, políticas y cívicas de Tarija, así como de un número importante de futuros miembros, representantes de juntas vecinales y la Federación de Juntas Vecinales (FEJUVE). La asamblea se realizó en la plaza principal de la ciudad, en la sala de transportes, con la presencia de un notario público. La asamblea estuvo presidida por el Ing. Wildo Castellanos, Presidente del Comité Organizador y representante del Municipio de Tarija. Luego de exponer el motivo de la asamblea a los asistentes y escuchar las opiniones expresadas, se tomó la decisión de fundar la Cooperativa de Servicios de Agua y Alcantarillado de Tarija el 22 de septiembre de 1986, con la sigla “COSAALT Ltda”. La decisión fue aplaudida por todos los asistentes.

Tras la decisión, el presidente de la asamblea declaró solemnemente fundada la cooperativa el 22 de septiembre de 1986, con la misión de convertirse en una entidad cooperativa capaz de administrar y prestar los servicios de agua y saneamiento para mejorar la calidad de vida de la población de Tarija. Luego de realizar los trámites administrativos necesarios y obtener el reconocimiento legal a través del Instituto Nacional de Cooperativas (INALCO), la cooperativa obtuvo personería jurídica el 27 de noviembre de 1986, con el número de registro 03181 e inmediatamente fue inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas con el número 2919, permitiendo que la cooperativa funcione legalmente.

Posteriormente, en 1998, COSAALT presentó ante la Autoridad del Agua una solicitud de regularización de su concesión. En diciembre de ese año, la Superintendencia, en representación del Gobierno Nacional, aprobó la regularización de la concesión y reglamentó las actividades de los servicios de agua y saneamiento en la ciudad de Tarija. COSAALT inició sus actividades bajo regulación estatal.

### 1.3 *JUSTIFICACIÓN*

La emergencia de una inadecuada evaluación de desempeño es que sus efectos son perjudiciales en el funcionamiento del desempeño por motivos de la ineficiencia en la medición del desempeño laboral, actualmente la evaluación de desempeño tradicional que está realizando COSAALT no es específico además de no tener coherencia con las necesidades con el área administrativa en lo que respecta a medir el desempeño.

La realización de la investigación es viable por motivos de la facilidad en la búsqueda y recopilación de la información están alcance por la cercanía geográfica, los permisos y ayuda del funcionario del área de administración.

El estudio beneficia al segmento de la población conformado por los empleados del departamento de administración financiera COSAALT S.R.L Tarija. Al poder proponer un sistema de evaluación de desempeño, se proporcionará una herramienta efectiva para evaluar y mejorar el desempeño de los trabajadores, lo cual contribuirá a su desarrollo profesional y personal.

El estudio tiene beneficios metodológicos importantes. Al recopilar datos mediante encuestas y entrevistas, se obtendrá información directa de los empleados, lo que permitirá identificar sus necesidades y expectativas en cuanto a la evaluación de desempeño.

Esta investigación proporcionará beneficios personales, profesionales y disciplinarios a los empleados del área de administración financiera podrán tener una evaluación de desempeño más justa y completa, lo que les permitirá identificar sus fortalezas y áreas de mejora para su crecimiento profesional.

#### 1.4 **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### 1.4.1 **Identificación del Problema**

En la actualidad, la empresa COSAALT de la Cooperativa de Servicios de Agua y Alcantarillado de Tarija es responsable de la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado sanitario en el área de concesión otorgada en la ciudad de Tarija.

El Departamento de Administración Financiera desempeña un papel crucial en el funcionamiento eficiente de la organización. Está compuesto por los Departamentos de Finanzas y Bienes y Servicios, los cuales son responsables de la gestión y control de los recursos financieros y materiales de la empresa. Sin embargo, se observan ciertos problemas y desafíos en el desempeño de estos departamentos, lo que puede estar afectando negativamente el desempeño laboral de los trabajadores.

La cooperativa por reglamento estipula realizar la evaluación de desempeño de manera periódica, sin embargo, hace ya cuatro gestiones que no realiza evaluación de desempeño producto de la rutina y la naturaleza de sus actividades que se superponen a estas obligaciones de orden administrativo. La última evaluación de desempeño se hizo en el año 2019.

"Durante la entrevista con el responsable del departamento de Recursos Humanos, se reveló que no se llevó a cabo la evaluación del desempeño correspondiente al período 2021-2022. Hasta la fecha, no se han realizado cambios en el estado actual de desempeño del personal. Desde 2019, se han registrado numerosas quejas y se ha observado un

notable desperdicio, lo que ha resultado en una notoria disminución en la productividad de la institución.

Actualmente, el personal no cuenta con información sobre su desempeño debido a la falta de evaluaciones. No obstante, de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada con el administrador financiero, se ha observado que el personal no se desempeña adecuadamente en comparación con las expectativas establecidas en el manual de funciones.

La evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño laboral de los trabajadores. Permite desarrollar planes de acción para mejorar el desempeño. Sin embargo, al no realizar la evaluación en el período mencionado ha dejado a los empleados sin información para mejorar sus fortalezas y debilidades de su desempeño.

Por lo tanto, es crucial abordar este problema y establecer un sistema de evaluación de desempeño efectivo y regular en el Departamento de Administración Financiera. Esto permitirá identificar las necesidades de capacitación, motivar a los empleados, mejorar la eficiencia y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

#### 1.4.2 *Formulación del Problema*

¿De qué manera incide la práctica actual de la evaluación del desempeño en el rendimiento de los trabajadores de COSAALT del área administración financiera?

### 1.5 **OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN**

#### 1.5.1 *Objetivo General*

Analizar la incidencia de la práctica actual de la evaluación del desempeño en el rendimiento de los trabajadores de COSAALT del área administración financiera

#### 1.5.2 *Objetivos Específicos*

- Analizar la situación actual de la evaluación del desempeño COSAALT Tarija
- Recabar información de los trabajadores del área administrativa, para conocer la percepción y expectativas que tienen sobre la evaluación al trabajo que desempeñan.

- Proponer un sistema de evaluación de desempeño acorde a las necesidades de los trabajadores del área de administración financiera.

## 1.6 **METODO DE INVESTIGACIÓN**

### 1.6.1 **Tipos de Investigación o estudio**

#### 1.6.2 **Exploratoria**

Para el presente trabajo se utilizó una investigación exploratoria ya que desde el primer momento se tuvo que explorar la empresa para identificar el problema de investigación y poder realizar un adecuado planteamiento, además que el estudio exploratorio fue necesario en todo el trabajo de investigación para recolectar información que fue precisa en un determinado momento.

#### 1.6.3 **Descriptiva.**

Para el trabajo de investigación se utilizan técnicas como la observación, la entrevista y la encuesta en el área administración financiera y a los trabajadores para poder recolectar los datos y describir de la mejor manera cuál es la experiencia del desempeño laboral, también se acude a documentos elaborados por otros investigadores y toda recolección de datos estuvo sometida a un proceso de tabulación, análisis e interpretación.

## 1.7 **TÉCNICAS**

La utilización de las técnicas de investigación, son importantes para obtener datos o información relevante.

Por tanto, las técnicas de recolección de información empleadas fueron las siguientes:

### 1.7.1 **Observación**

Mencionada como técnica e instrumento para la recolección de datos, es una fuente importante en el proceso de investigación.

Se permitió observar en el área de administración financiera COSAALT R.L. todos aquellos aspectos que se desean analizar, permitiendo incorporar alternativas de mejora para que la organización sea más eficiente y así cumplir con sus objetivos planteados.

### 1.7.2 *Entrevista*

Es una técnica que tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal, en el que existe comunicación e interacción, permitiendo obtener información directa y personal de los entrevistados.

La entrevista se utilizará para obtener información directa tanto del personal como del Administrador financiero y los empleados por medio de preguntas abiertas, así se tendrá un panorama claro de la situación que existe al contar con una evaluación de desempeño inadecuado

### 1.7.3 *Encuesta*

Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. La encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

El objetivo de esta investigación es traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas que los funcionarios del área de administración financiera" puedan responder y que de la encuesta se pueda obtener información relevante y específica.

## 1.8 *Población y Muestra*

### 1.8.1 *Población*

La población estudiada fue el personal dependiente de la dirección administrativo financiera que trabaja en la empresa COSAALT RL Tarija.

La población objeto de nuestro estudio la integraron 16 funcionarios del área Administración financiera a quienes se les efectuaron las encuestas, por lo tanto, la misma es finita porque está compuesta por una cantidad limitada de empleados.

- Departamento de administración 2
- Jefe de departamento y finanzas 6
- Departamento de bienes y servicio 8

### 1.8.2 *Muestra*

Según Castro (2015) “La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla”.

El tipo de muestra que utilizamos fue la no probabilística ya que las encuestas fueron realizadas al total de los funcionarios que laboran en el área de administración financiera COSAALT RL Tarija.

### 1.8.3 *Tamaño de la muestra*

Trabajamos con el total de la población, ya que es un número minucioso de 16

Funcionarios del área de administración financiera, por lo tanto, no se aplicó la fórmula correspondiente para determinar la muestra.

## 1.9 *FUENTES DE INFORMACIÓN*

### 1.9.1 *Fuente de información primaria.* -

La información primaria considerada para el presente trabajo de investigación es determinada con base en la observación, entrevista encuestas a los trabajadores del área de administración financiera

### 1.9.2 *Fuente de información secundaria.* -

La información secundaria para la realización del proyecto fue extraída de las siguientes fuentes:

Internet: Páginas web relacionadas al tema.

Estudios y evaluaciones realizados por expertos.

Bibliografía: relacionados a aspectos fundamentales para el desenlace del trabajo.

Documentos existentes en la empresa en relación al desempeño de personal.

## 1.10 *DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN*

### 1.10.1 *Geográfica*

Los estudios de campo se los realizará en el área de administración financiera de la empresa COSAALT Tarija. Que se encuentra ubicada en el Barrio las Panosas calle Ingavi esq. O'Connor Y los estudios complementarios se los realizará en la Facultad de Ciencias Económicas y Financiera de la Universidad Juan Misael Saracho.

### 1.10.2 *Temporal*

El presente estudio se lo realizara abarcando datos de la gestión 2019 hasta el 2022

*CAPITULO II*  
*MARCO TEÓRICO*

## **2 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

La administración de personal como función organizacional es un proceso de generación de condiciones aplicables a provisión, desarrollo, mantenimiento y control de capacidades humanas que la empresa requiere para la generación de valor al cliente. Sin embargo, ha sido y es objeto de asignación de diferentes denominaciones tales como administración de recursos humanos, gestión de talento humano, etc.

Con el propósito de sustentar la propuesta a realizarse en el siguiente trabajo, esta función será tomado en cuenta sobre la denominación de la administración del personal, por cuanto recogiendo criterios de autores como, Cure gestión del personal, Valencia, presentan cierta homogeneidad respecto a la definición de esta función organizacional tales así que: cure considera a la administración del personal como:

Es el conjunto de principios teóricos y técnicas concretas destinadas a obtener, retener, utilizar y desarrollar a las personas que participan en una relación de trabajo procurando conciliar la satisfacción de las necesidades de los trabajadores con el logro de los objetivos de la organización. (Cure, 2016)

Con criterio similar Valencia señala como:

“.....la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal” (Rodríguez Valencia, 2009)

### **2.1 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

Las funciones correspondientes a la administración del personal las empresas u organizaciones se ha denominado como administración del personal y posteriormente se sustituye personal por recursos humanos.

Las empresas requieren del personal y las personas de las empresas, todas las empresas necesitan seleccionar y contratar personal, entenderlos y/o capacitarlos, como también

realizar evaluaciones del desempeño, entre otras funciones que tienen que ver con la provisión, aplicación de la evaluación, mantenimiento y desarrollo de recursos humanos son aplicables, no solo mente en las empresas grandes, sino también en el sector de las pequeñas empresas. Por lo tanto, la aplicación de estas funciones en el sector de las micro y pequeñas empresas, no solo pueden ser efectivas, si no también económicamente sostenibles. Las funciones que corresponden a la evaluación y control del personal, también son aplicables siendo en este caso más fácil su aplicabilidad por el número de trabajadores o personal con que opera ya que el relacionamiento entre el gerente, jefes, trabajadores y clientes es más fluido y directo, y esto hace que se pueda emplear o utilizar medios y procedimientos sencillos y menos formales para ejecutar estas funciones, la explicación de estas funciones se realizara de acuerdo a la siguiente clasificación

1. Funciones de Provisión
2. Funciones de Organización y aplicación
3. Funciones de Mantenimiento y control
4. Funciones de Formación y desarrollo

Las funciones de provisión tienen que ver con el análisis e identificación de recursos humanos que la empresa prevé tener disponible en el futuro mediano o inmediato, para desarrollar sus operaciones de servicio. La función debe comprenderse como un proceso continuo de análisis y valoración de las capacidades humanas que la empresa tiene y necesita en el futuro mediano e inmediato tener disponible, sea esta, vía reclutamiento, selección y contratación del personal, como también a través de planes.

Otra función tiene que ver con la provisión de recursos humanos esta función denominada admisión y desempeño, función que corresponde, por parte, al proceso de análisis, diseño y aplicación de medios y procedimientos necesarios para comunicar la existencia de puestos vacantes y convencer a posibles candidatos.

### ***Funciones de organización y aplicación***

La empresa para ser competitiva necesita tener la capacidad de poder fidelizar a sus clientes externos. Por lo visto la aplicación efectiva de los recursos del personal está en función a la

satisfacción que le generan las funciones que realizan, pero además del cómo y con quien o con quienes realiza su trabajo. La función de la organización comprende actividades que conciernen al proceso de diseño de los puestos de trabajo.

### ***Función de Mantenimiento y control***

Las funciones de mantenimiento tienen que ver con el diseño y aplicación de sistemas de previsión y mitigación de riesgo, como también sistema de compensatorio competitivo capaces de atraer, retener y no desmotivar al personal por lo tanto las funciones de mantenimiento implican diseñar y aplican sistema de evaluación de cargos, establecer estructuras salariales, diseñar y aplican sistemas de previsión de accidentes laborales y diseñan políticas y estrategias motivacionales.

### ***Funciones de formación, y desarrollo y control***

La función de analizar y establecer y aplicar políticas como también estrategias que permitan capitalizar los recursos humanos del personal en la empresa, todo a través de la planificación, desarrollo y ejecución de programas de formación y desarrollo continuo de las personas.

Esta función busca dotar a los trabajadores o empleados de los conocimientos y habilidades que sean necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa, pero sobre todo se busca desarrollar actitudes de compromiso del personal para crear valores al cliente.

## **2.2 *FUNCIÓN OPERATIVA***

Son aquellas actividades internas de menor envergadura, de carácter normalmente rutinarios y que se ocupan de la problemática interna relacionada al área del personal o de los recursos humanos.

Son también funciones operativas aquellas que se relacionan con la programación y registros de vacaciones, elaboración de planillas de sueldos y salarios

### 2.3 ***EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO***

La evaluación de desempeño se puede definir como un proceso sistemático y continuo de formación de juicios de valor sobre aquellas características conductuales manifiestas en el ejercicio de las funciones y resultados generados por el personal en el cargo, como también de las potencialidades que tienen para poder asumir nuevas responsabilidades en la organización.

Se define como proceso continuo debido a que en la fase de selección ya se efectúan procesos de evaluación sobre las cualidades y características del individuo (postulantes al cargo) y, sobre todo, de su idoneidad para el cargo, la evaluación que además suele completarse con los resultados del periodo de prueba. Luego de este periodo también el proceso de evaluación continúa puesto que el individuo, por el solo hecho de trabajar, actuar y vivir en un ambiente concreto, concurre con cualquier acción la posibilidad de generar o crear en los que están a su lado (compañeros de trabajo), como también en aquellas personas con las que tiene directa o indirecta relación de trabajo (superiores, subordinados y clientes o usuarios), una opción de juicio de valor sobre la actuación o desempeño en su trabajo.

Por otra parte, es sistemático por que la evaluación de desempeño implica procesos de análisis de necesidades, planificación, diseño ejecución y retroalimentación, procesos que deben ser sujetos de revisión periódica y continuo para desarrollar capacidades de competitividad de la empresa en el mercado (Adrian Silisque Mamani, 2022)

### 2.4 ***OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO***

El objetivo de la evaluación del desempeño es para generar información de cómo se está desempeñando el personal

La evaluación de desempeño es una herramienta que proporciona información sobre el rendimiento del personal en una fecha determinada, generalmente las evaluaciones son post.

La evaluación del desempeño no constituye un fin en sí misma, sino más bien un medio para mejorar los resultados obtenidos por los recursos humanos de la organización. Con el

propósito fundamental de optimizar el desempeño del personal, este proceso busca alcanzar una serie de objetivos diversos.

## 2.5 ***BENEFICIOS DEL DESEMPEÑO***

Chiavenato expresa que, cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planificado y coordinado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. La evaluación de desempeño permite identificar debilidades y fortalezas de los colaboradores, ofrecer retroalimentación y mejorar el compromiso con la empresa. (Chiavenato, 2011)

### 2.5.1 ***Beneficios para el gerente***

- Permite identificar las habilidades, fortalezas y debilidades de su equipo para mejorar la asignación de tareas y el desempeño general.
- Ayuda a identificar empleados con habilidades y conocimientos adicionales que podrían utilizarse mejor en otras funciones o responsabilidades.
- Promueve la comunicación entre el gerente y el personal, estableciendo expectativas claras con respecto al trabajo, objetivos de desempeño y planes de desarrollo.
- Ayuda a tomar decisiones de personal basadas en evidencia como promociones, traslados y términos de empleo.

### 2.5.2 ***Beneficios para el subordinado***

- Proporciona retroalimentación constructiva y objetiva sobre su desempeño.
- Brinda la oportunidad de establecer objetivos de desempeño claros y medibles para su carrera.
- Ayuda a identificar las oportunidades de aprendizaje y desarrollo y a establecer planes de capacitación.
- Proporciona una visión clara de cómo su trabajo contribuye a los objetivos y metas de la organización.

### 2.5.3 ***Beneficios para la organización***

- Fomenta una cultura de retroalimentación y mejora continua.
- Contribuye al desarrollo de planes estratégico de capacitación.
- Ayuda a mejorar la productividad y eficiencia en la organización.

- Ayuda a la organización a alinear sus objetivos de desempeño con las estrategias del negocio.
- Promueve la equidad en el tratamiento de los empleados y la transparencia en la toma de decisiones basadas en mérito.(Chiavenato, I. (2016). Evaluación del desempeño humano.)

## 2.6 ***MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO***

En la actualidad existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de las cuales presentan ventajas y desventajas, pero como los métodos de evaluación no son absolutamente rígido, las posibilidades de que se puedan aplicar están dadas, lógicamente en tanto se tomen los recaudo a las características propias de cada empresa. Sin embargo, existen métodos de evaluación, unos más versátiles y fáciles de diseñar que otros, como también para aplicar. Por lo tanto, a los efectos de precisar un planteamiento metodológico, en cuanto al diseño de métodos que son aplicables a nuestra realidad empresarial, en este capítulo se describirán estos métodos que responden a las siguientes clasificaciones. (Pág. 275) (Adrian Silisque Mamani, 2022)

### ***Métodos comparativos***

- Métodos de jerarquización
- Método de comparación por pares

### ***Métodos de categorización conductual***

- Método de escalas
- Método de lista de verificación

## 2.7 LISTAS DE VERIFICACIÓN

La lista del desempeño a través del método de lista verificación, se basa esencialmente en la aplicación de un listado o catálogo de frases que se refieren a otros tantos aspectos que describen el desempeño y características personales del individuo en el trabajo.

Este método es similar al de escalas con grado múltiples, pero en lugar de expresar juicios de valor simplemente se procede indicando (con una pequeña cruz, una marca, etc.) entre uno o tres opciones como máximo, la que mejor expresa el comportamiento real del individuo que es sujeto de evaluación

Sin embargo, para que las frases del listado sean aplicables para evaluar el desempeño, es necesario que cumplan con algunas condiciones, como ser:

Las frases deben expresar comportamientos específicos y no genéricos, es decir deben referirse al desempeño de un determinado trabajo o grupo de trabajo afines.

Las frases deben expresar aspectos representativos de comportamiento en el desempeño del trabajo.

Las frases incluidas en el listado de verificación no pueden tener la misma importancia por lo que se deberá realizar una ponderación a través de las asignaciones de un valor relativo (peso) que exprese la importancia que cada frase tiene con relación al resto de las frases

Como el método de lista de verificación se basa en la consideración de frases su aplicación requiere una serie de actividades preparatorias que conforman parte del proceso entre cuatro fases:

1. Preparación de lista de frases.
2. Ponderación de listado de frases

Recopilación De Datos

Tabulación y ponderación de frases

3. Diseño de formularios de evaluación
4. Ejecución y conversación de resultados en puntos.

## 2.8 *ENFOQUE DE LA EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO*

### *EVALUACIÓN CON BASE AL PASADO*

Son los que tienen orientación estrictamente al pasado son más de carácter formalista y reactivas

La importancia de la evaluación del desempeño conjunto de la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logros antes de la evaluación. La mayor parte de esta técnica constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se nota en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta porque tiene ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación que se basa en el desempeño pasado comparten la ventaja de conversar sobre algo que ya ocurrió y qué consecuencia se pueda dar hasta cierto punto ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber sin dirigir sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño más común son.

Escala de puntuación

Lista de verificación

Método de selección forzada

Escala de calificación conductual

Enfoque de evaluación comparativa

### *EVALUACIÓN CON BASE AL FUTURO*

Los enfoques modernos de evaluación del desempeño buscan superar algunas de las limitaciones asociadas con los métodos tradicionales. Estos enfoques a menudo se centran en la colaboración, el desarrollo continuo y la retroalimentación constante. Aquí hay algunos ejemplos de enfoques modernos:

1. Retroalimentación Continua o Feedback Continuo:
2. Evaluación Basada en Objetivos SMART:

3. Evaluación Basada en Competencias:
4. Desarrollo Centrado en el Empleado:
5. Evaluación 360 grados Mejorada:
6. Evaluación Continua del Desempeño:
7. Tecnología y Herramientas de Evaluación:

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

### 3 **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA COSAALT TARIJA**

El 5 de junio 1975 se crea la empresa, la Administración Regional para Obras Sanitarias de Tarija (AROS. Tarija), dependiente del Ministerio de Urbanismo y Vivienda. donde en ese tiempo se saca la empresa del municipio y lo administra AROS TARIJA que dependía de un directorio a través de CODETAR del municipio y representantes del comité cívico, era una entidad semi autárquica dependiente del ministerio de urbanismo del gobierno nacional entonces AROS maneja todo el sistema de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Tarija durante un tiempo, hasta la creación de la cooperativa

La cooperativa nace el 22 de septiembre 1986 que se crea a partir de ahí COSAALT es responsable de la operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario de la ciudad de Tarija

#### 3.1 **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA COSAALT TARIJA**

Actualmente la empresa COSAALT tiene como misión y visión

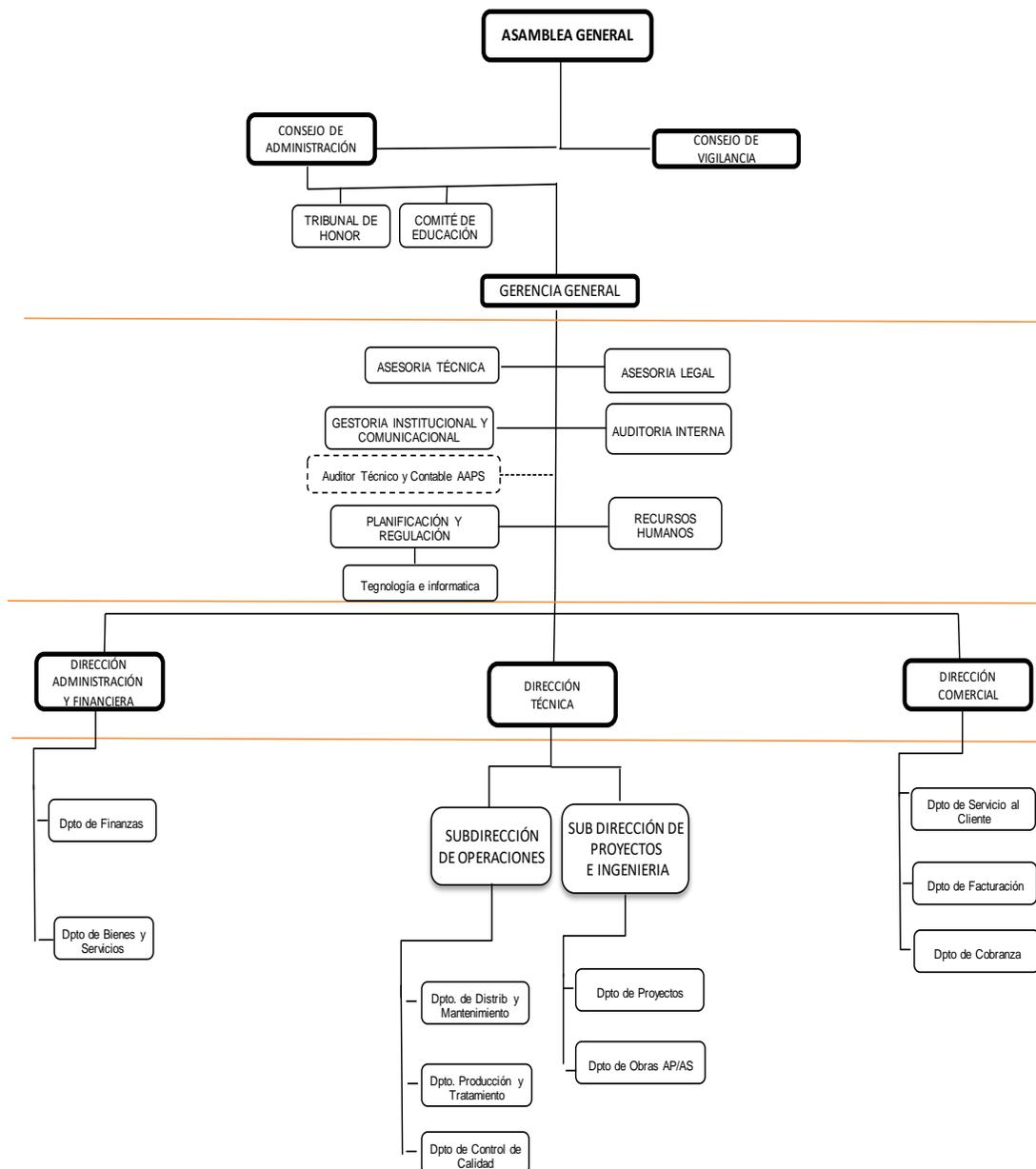
#### 3.2 **Misión y Visión**

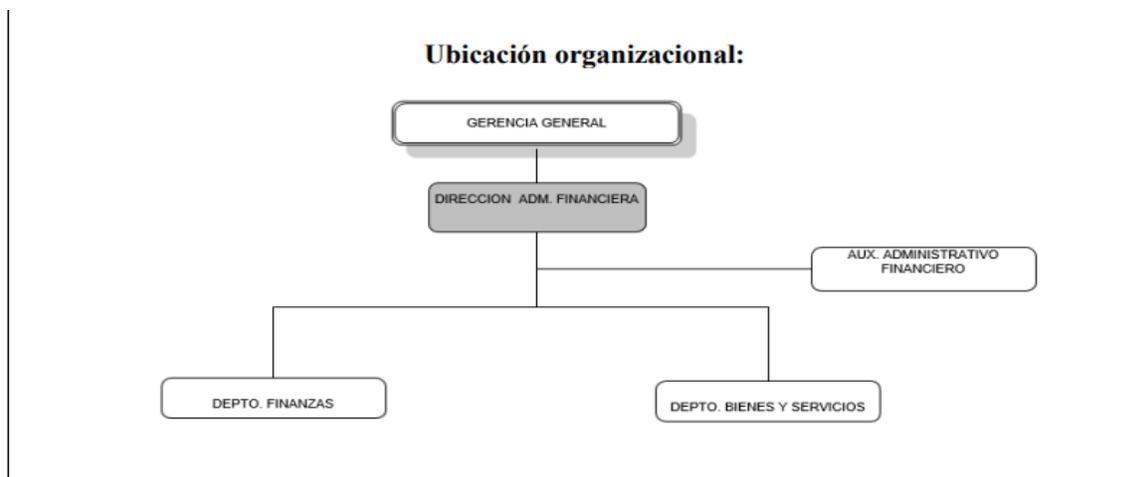
*Aplicar la filosofía cooperativista para servir a la colectividad en el abastecimiento de agua potable y alcantarillado sanitario, preservando la salud de la población y el medio ambiente.*

*Ser una EPSA líder en el Sur de Bolivia, comprometida con la mejora continua y sustentable de su capital humano y de los recursos que administra, capaz de dotar de un servicio de agua potable y alcantarillado sanitario continuo, oportuno y de calidad a la ciudad de Tarija.*

### 3.3 ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA COSAA LT TARIJA

Con el propósito de analizar el organigrama del área de administración financiera y como está constituido en el organigrama COOSALT Tarija





### 3.3.1 ***ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN***

Dentro de la investigación se pudo identificar del mejoramiento de la organización de la Cooperativa, se ha definido una nueva estructura organizacional. En el siguiente esquema, se presenta la nueva estructura organizacional y en cada uno de los cargos, se muestra la estructura específica de cada área que corresponde al cargo correspondiente.

La Cooperativa COSAALT Ltda., Se establece como su estructura orgánica, conformada por los siguientes niveles, siendo la máxima instancia de decisión de la misma la Asamblea General de Socios (Usuarios)

El Concejo de Administración;

El Directorio del Concejo de Vigilancia;

**Respecto al “nivel ejecutivo” COSAALT Ltda., presenta la siguiente estructura:**

1. Gerencia General
2. Dirección Administrativa Financiera
3. Gerencia Comercial
4. Gerencia Operativa
5. Gerencia de proyectos

El análisis del departamento de dirección de administración financiera que están compuesto por los departamentos de finanzas y departamento de bienes y servicios que consta de 16 trabajadores, dos en el área de administración- 6 en el departamento de finanzas y 8 en el departamento de bienes y servicios.

### 3.4 *SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN COSAALT*

En la actualidad, COSAALT lleva a cabo la evaluación de desempeño de manera anual, siguiendo las directrices establecidas por el departamento de administración financiera. Sin embargo, desde el periodo 2019, se ha identificado una preocupante falta de precisión en el formulario utilizado. Este formulario o ficha de evaluación presenta deficiencias significativas, ya que las frases y factores empleados carecen de capacidad discriminante y asignan el mismo peso a todos los aspectos evaluados. Esta falta de precisión ha generado resultados poco confiables, afectando negativamente la obtención de información precisa sobre el rendimiento de los trabajadores. La imprecisión en la evaluación ha tenido repercusiones directas en la toma de decisiones organizacionales, especialmente en asuntos relacionados con ascensos y recompensas. La falta de información fiable ha impactado adversamente el reconocimiento y desarrollo en el área de administración financiera, creando un entorno donde las decisiones carecen de una base sólida. Además, la carencia de información precisa ha afectado el bienestar y la motivación de los empleados. Entrevistas realizadas aleatoriamente revelan que los trabajadores se sienten menos reconocidos y valorados en su desempeño laboral debido a la ausencia de retroalimentación y capacitación basada en resultados. Esto ha contribuido a la creación de un ambiente laboral desmotivador, afectando la moral y la productividad. Este aspecto crítico de la falta de comunicación efectiva sobre los resultados de la evaluación. Los trabajadores desconocen los detalles de su rendimiento y no reciben oportunidades de capacitación personalizada, lo que crea un distanciamiento entre la dirección y el personal. Esta falta de transparencia contribuye a la percepción de que la evaluación del desempeño no es valiosa ni relevante para el desarrollo individual y colectivo. Este impacto se extiende más allá de la falta de reconocimiento, afectando directamente el desarrollo profesional de los empleados. La ausencia de información clara sobre fortalezas y áreas de mejora impide la creación de planes de desarrollo personalizados, limitando el crecimiento tanto individual como organizacional y creando obstáculos para el progreso. En vista de estos desafíos identificados, es imperativo llevar a cabo una reformulación integral del proceso de evaluación del desempeño en el área de administración financiera de COSAALT. Se

sugiere la creación de un sistema más alineado con las necesidades específicas del departamento y la revisión y mejora del formulario de evaluación como pasos críticos para restaurar la eficacia de este proceso crucial. Atender a estos aspectos resulta esencial para fortalecer la toma de decisiones, fomentar el reconocimiento y desarrollo del personal, y mejorar la calidad general del ambiente laboral en COSAALT.

A continuación, se muestra el formulario que es aplicado para la evaluación de los trabajadores del área administrativa financiera.

este formulario está vigente y no ha sido modificado desde su creación, del año 2019 asimismo, como se puede observar el formulario, tiene 6 factores a ser evaluadas.

## FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

A. DATOS GENERALES				
Nombre del empleado evaluado:.....				
Nombre del puesto que ocupa:.....				
Nombre del jefe inmediato superior:.....				
Fecha de la evaluación:.....Periodo:.....Enero a Diciembre 2022.....				
Resuma las condiciones de trabajo existente durante el periodo de evaluación y registre el grado que refleje correctamente la situación, según la siguiente tabla de graduación:				
Excelente	Muy bueno	Suficiente	Insuficiente	Pésimo
10	9-8-7	6-5-4	3-2-1	0
				<b>Grado</b>
<b>I. Desempeño de la función:</b>				
1.1 Productividad durante el periodo: .....				
1.2 Calidad y orden en el cumplimiento de sus funciones: .....				
1.3 Resultados logrados en su puesto: .....				
1.4 Presentación del trabajo en plazos fijados: .....				
<b>II. Desempeño en requisitos para el puesto:</b>				
2.1 Conocimiento de la forma de realizar las funciones: .....				
2.2 Responsabilidad sobre personas, documentos y/o materiales (según el puesto): .....				
2.3 Iniciativa en el trabajo: .....				
2.4 Creativo en ideas : .....				
2.5 Capacidad para tomar decisiones: .....				
<b>III. Características Personales:</b>				
3.1 Presentación personal en el trabajo: .....				
3.2 Actitud positiva en el trabajo: .....				
3.3 Voluntad para cooperar con sus superiores y compañeros de trabajo: .....				
3.4 Honestidad demostrada en el trabajo: .....				
3.5 Disciplina en el cumplimiento de las normas de la entidad: .....				
Sub total				
<b>IV. Capacidad Administrativa y Gerencial</b>				
4.1 Capacidad para aportar ideas nuevas cuando realiza la planificación: .....				
4.2 Capacidad para organizar las actividades y lograr que se cumplan los planes: .....				
4.3 Capacidad para realizar por si mismo, o a través de sus dependientes los planes: .....				
4.4 Capacidad para exigir el cumplimiento de tareas de sus dependientes: .....				
Sub total				
<b>V. Area Técnica</b>				
5.1 Cumplimiento en las tareas de operación, mantenimiento y obras .....				
5.2 Cumplimiento en el uso de ropa de trabajo .....				
5.3 Cumplimiento en el horario de trabajo .....				
5.4 Faltas y abandono de trabajo .....				
5.5 Orden en su trabajo y puntualidad en sus informes .....				
Sub total				
<b>VI. Fortalezas y Debilidades</b>				
6.1 La capacidad mas notable del empleado es: .....				
6.2 El punto mas debil en el empleado es: .....				
Suma puntaje total obtenido en esta evaluación:				
Acciones recomendadas:				
Firma Jefe Inmediato Superior		Firma Gerente General		Firma Jefe Dpto. RR.HH.

Asimismo, se realizó una entrevista a los trabajadores del área de administración financiera con el objetivo de rebabar información sobre la evaluación del desempeño y como ha influido el rendimiento y expectativas de la evaluación del desempeño.



La finalidad de esta entrevista es recopilar información valiosa acerca de la evaluación de desempeño en COSAALT y entender cómo ha influido en el ambiente laboral y la moral del equipo desde que se dejaron de realizar las evaluaciones de desempeño. Sus opiniones son esenciales para obtener una visión completa y precisa de este proceso.

Agradecemos sinceramente su participación y valoramos mucho su honestidad en sus respuestas. Todas las respuestas proporcionadas serán tratadas de manera confidencial y utilizadas únicamente con el propósito de mejorar y fortalecer el ambiente laboral en COSAALT.

Por favor, tómese su tiempo para reflexionar sobre las preguntas y responder de la manera más completa y precisa posible. Su contribución es fundamental para

N°	Preguntas	Respuestas
1	¿Ha notado diferencias en el ambiente laboral o en la moral del equipo desde que se dejaron de realizar las evaluaciones de desempeño?	Los trabajadores se sienten menos reconocidos sin evaluaciones, menos seguros sobre su desempeño y expectativas laborales.
2	¿Qué impacto ha tenido la interrupción de las evaluaciones de desempeño en la calidad del servicio que proporciona COSAALT a sus usuarios?	El impacto del servicio al usuario es el incremento a las quejas y disminución de satisfacción al cliente.
3	¿Has experimentado alguna dificultad al recibir retroalimentación sobre tu desempeño en COSAALT?	Si, he notado sobre mi desempeño que es limitada y a veces inexistente.
4	¿Crees que los resultados de las evaluaciones del desempeño están claramente comunicados a los empleados?	En mi experiencia no se comunican de manera clara los resultados de la evaluación.
5	¿Has recibido capacitación o apoyo para mejorar tu desempeño después de una evaluación?	No he recibido capacitación específica o apoyo para mejorar mi desempeño después de las evaluaciones.

CS Escaneado con CamScanner

## **CONCLUSIÓN**

La evaluación del desempeño en COSAALT enfrenta una preocupante falta de precisión desde 2019, evidenciada por la carencia de discriminación en el formulario y la asignación del peso a los aspectos evaluados.

Esta imprecisión ha generado resultados poco confiables, afectando la toma de decisiones, el reconocimiento y el desarrollo del personal.

La falta de comunicación efectiva sobre los resultados ha contribuido a un ambiente laboral desmotivador, afectando la moral y la productividad.

Se propone una reformulación integral, con un enfoque específico en el departamento y mejoras en el formulario o ficha de evaluación,

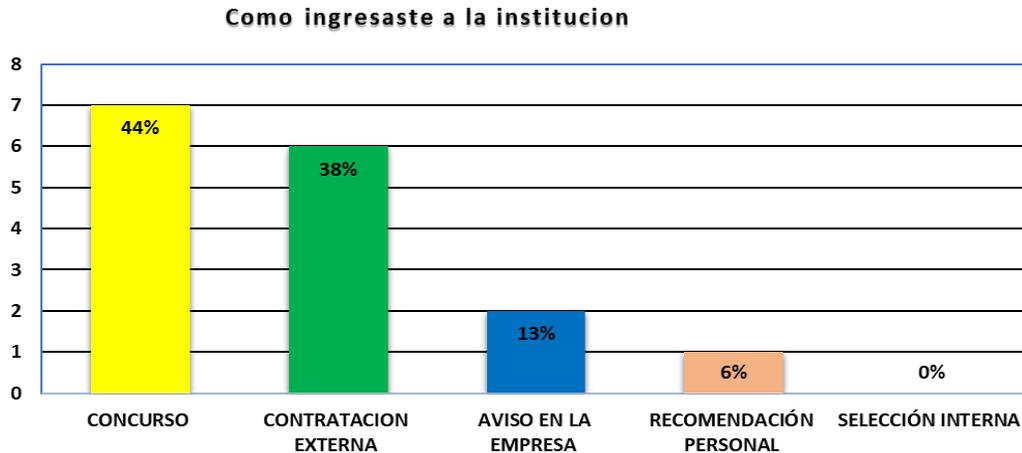
### 3.5 Encuesta

Objetivo de la encuesta, conocer la percepción y expectativas del personal dependiente del área administrativa y financiera de COSAALT TLDA., sobre la evaluación del desempeño a si mismo el área de administración financiera cuenta con 16 trabajadores para recabar información dentro de los departamentos.

#### 1. Método de Ingreso a la Institución:

Figura 1.

Método de Ingreso a la Institución



En la siguiente grafica sobre como ingresaste a la institución, 44% indican que ingresaron por concurso a la institución

Del mismo modo observamos que un 38% de los trabajadores indican que ingresaron a la institución como contratación externa y de tal manera se puede apreciar, 13% expresan que ingresaron por aviso en la empresa

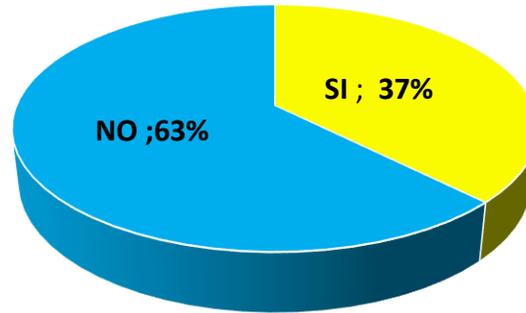
Así mismo solo una persona que representa el 6% del total de los trabajadores que ingreso por recomendación personal.

## 2. Evaluación de Desempeño Laboral:

Figura 2

Evaluación De Desempeño Laboral

¿Recibes evaluaciones periódicas de tu desempeño laboral?



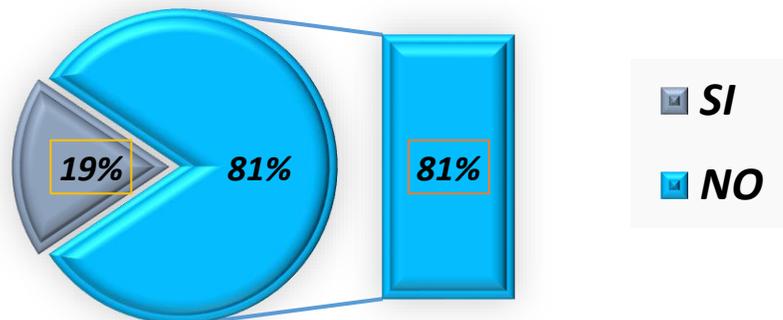
El 63% de los trabajadores indicaron que no reciben evaluación periódica y de tal manera, 37% si recibieron evaluación del desempeño.

## 3 Conocimiento sobre el objetivo de Evaluación de Desempeño 360°

Figura 3

Conoce el objetivo de realizar la evaluación de desempeño 360°

Conoce el objetivo de realizar la evaluación de desempeño 360°

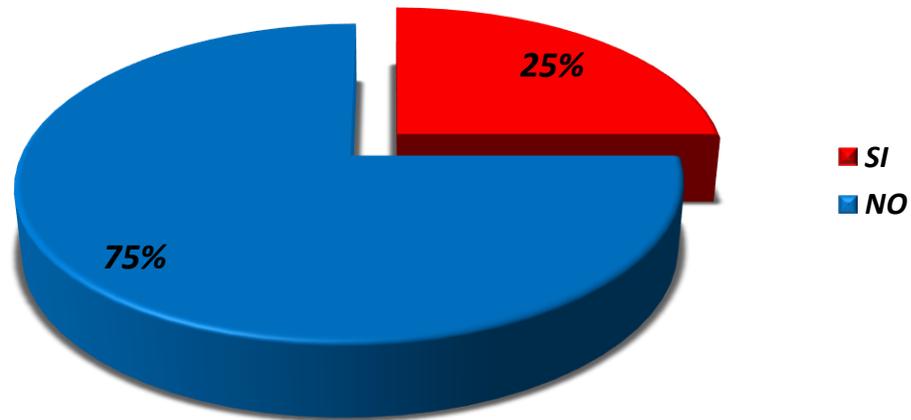


Del total de los encuestados, el 81% no conoce el objetivo de realizar una evaluación 360° y el 19% desconoce el objetivo de realizar la evaluación de desempeño 360°

#### 4 Resultados de la Evaluación de Desempeño:

Figura 4  
Resultado de la evaluación de desempeño

Si has recibido evaluaciones de desempeño, ¿recibiste retroalimentación después

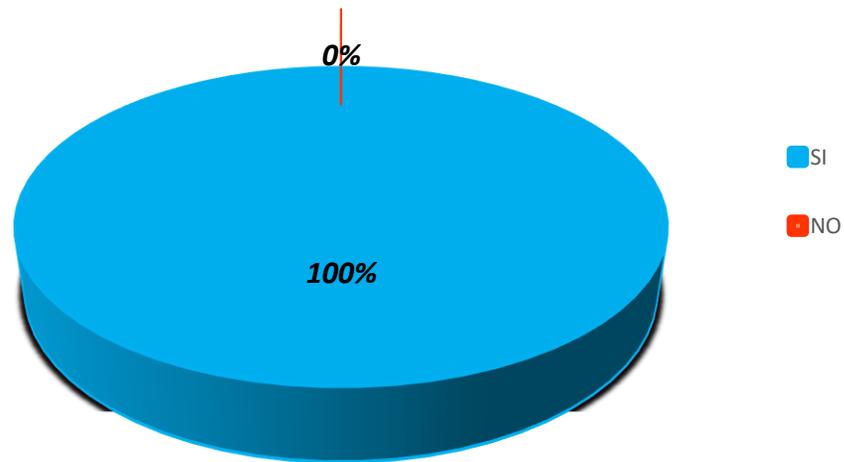


Del total de los encuestados el 75% no recibió retroalimentación después de una evaluación de desempeño, 25% de los trabajadores reflejan que si recibieron retroalimentación después de una evaluación.

## 5 Utilidad de la Retroalimentación:

Figura 5  
Utilidad De Retroalimentación

*¿Consideraste la retroalimentación útil para tu crecimiento profesional?*

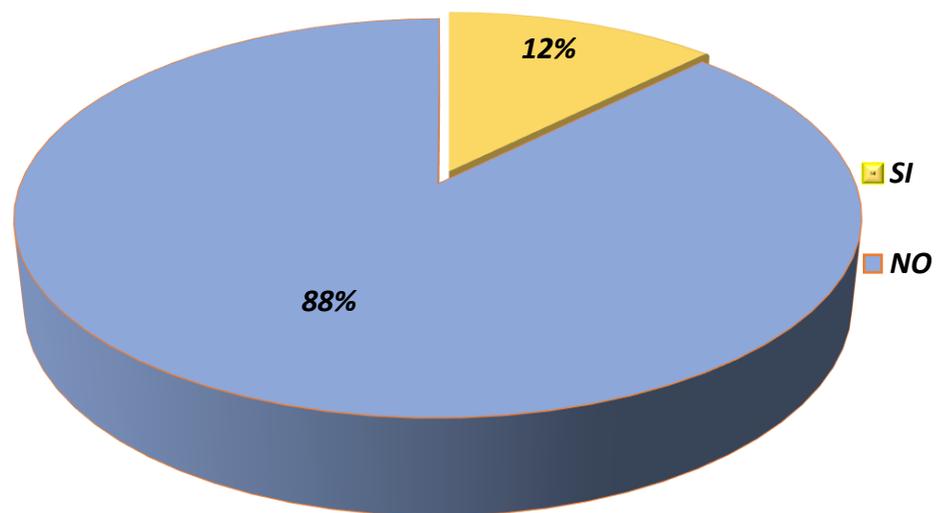


Los datos señalan que el 100% de los trabajadores consideran la retroalimentación útil para su crecimiento.

## 6 Reconocimiento y Motivación:

Figura 6  
Reconocimiento Y Motivación

**¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente en tu puesto?**



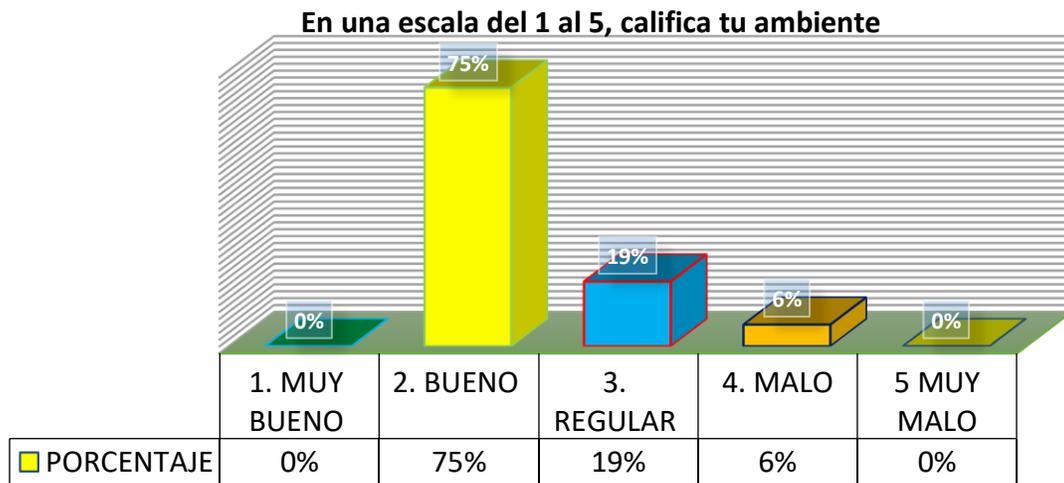
Un 88% de los trabajadores no se reconoce ni motiva el desempeño de los puestos, el 12% si se reconoce y motiva el desempeño eficiente del puesto.

## 7 Ambiente Laboral:

En una escala del 1 al 5, califica tu ambiente laboral:

Figura 7

Ambiente Labora



Del total de los encuestados, el 75% afirmaron que el ambiente laboral es bueno, el 19% afirmaron que es regular.

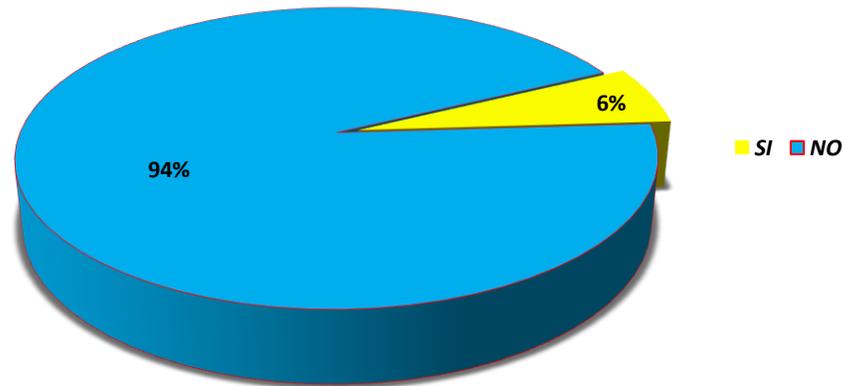
Del mismo modo se observa que un 6% de los trabajadores expresan que es malo el ambiente laboral.

## 8 Capacitación Laboral

Figura 8

Capacitación laboral

¿La institución proporciona la capacitación necesaria para llevar a cabo tus tareas laborales de manera efectiva?



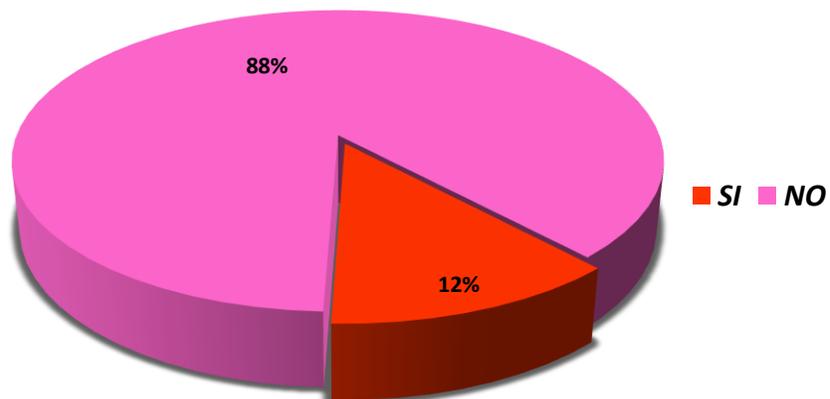
Se puede observar que un 94% de los trabajadores no se proporciona la capacitación necesaria para llevar a cabo las tareas laborales de manera eficiente, el 6% de los trabajadores señalan que si se proporciona la capacitación laboral.

## 9 Políticas de Remuneración y Reconocimiento:

Figura 9

*Políticas De Remuneración Y Reconocimiento*

***¿Estás al tanto de si la institución cuenta con políticas que incluyan remuneración, reconocimiento o incentivos para aquellos empleados que demuestren un buen desempeño en sus funciones?***

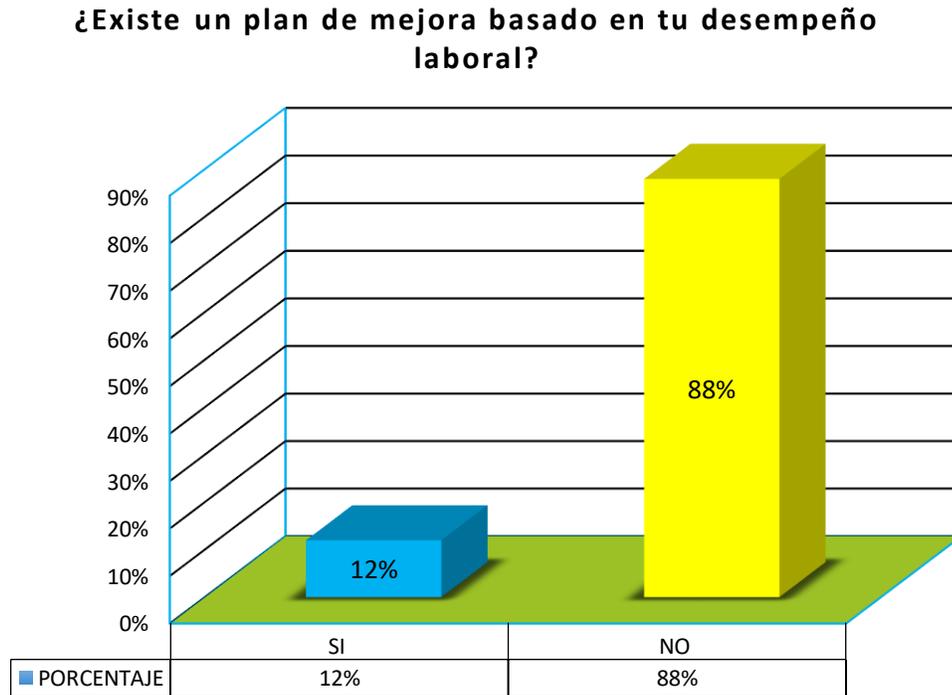


Un 88% de los trabajadores señalaron que no conocen las políticas de remuneración y reconocimiento o incentivo para los trabajadores que demuestran un buen desempeño en las funciones, y el 12% tienen conocimiento de las políticas y remuneración y reconocimiento.

## 10 Plan de Mejora basado en Desempeño:

Figura 10

Plan de mejora basado en Desempeño



Un 88% de los trabajadores no conocen un plan de mejora basado en el desempeño laboral, el 12% si tiene conocimiento de plan de mejora basado en el desempeño.

***PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO***

#### **4 PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA COSAALT TARIJA.**

La evaluación del desempeño se genera en la conformación y el desempeño del equipo encargado de llevar a cabo el proceso de la evaluación, por eso es importante a la hora de conformar el equipo, valorar diferentes factores, con las características del personal.

Los miembros de la evaluación del desempeño están conformados por los siguientes integrantes:

El mismo (auto evaluación)

Clientes internos

Personas que le informan (subordinados)

Compañeros de trabajo

Otras personas, por ejemplo, proveedores

Las personas que conforman el equipo evaluador del desempeño de 360°, cuente con las actitudes y aptitudes, necesarias que garanticen el éxito del proceso de la evaluación del desempeño, para ello se debe realizar la capacitación de los integrantes, en esta capacitación se deben tener en cuenta, como mínimo, los siguientes elementos:

Beneficios de la evaluación del desempeño

Explicación el procedimiento definido.

Explicación de los métodos e instrumentos diseñados.

Proceso de la evaluación del desempeño

para garantizar que el proceso de evaluación sea objetivo y centrado en el desarrollo de las personas”. “Antes de iniciar con el proceso es necesario asegurarse de que el equipo está preparado para cumplir la labor que la organización le asigna, se debe recordar que en sus manos se encuentra la oportunidad de mejorar el desarrollo de las personas y de la organización, por eso es importante asignar tareas claras a sus integrantes, luego evaluar la contribución de cada uno y el desempeño general del equipo.

#### 4.1 **DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Una vez definidos los integrantes del equipo encargado de realizar la evaluación de desempeño de 360° y se hayan realizado las capacitaciones necesarias de cada uno de los integrantes que conforman este equipo, se procede a realizar una reunión con los directivos de la organización para fijar los objetivos de la evaluación del desempeño, allí se definen los criterios sobre los cuales la organización tiene prioridad conocer o fortalecer en sus empleados. En esta fase el departamento de recursos humanos desempeña una labor muy importante, es el encargado de liderar el buen desarrollo de la evaluación, así mismo gestiona y administra los medios y los recursos para su realización. El departamento de recursos humanos participa activamente del planeamiento estratégico realizado el proceso de la evolución; dentro de esta propuesta se organiza de cómo se va evaluar a los trabajadores y se determinan el orden de los departamentos a evaluar.

#### 4.2 **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

Los objetivos de la Evaluación de Desempeño 360° tiene recabar información de manera integral del desempeño de los empleados en el Departamento de Administración Financiera.

Identificar departamento de mejora y oportunidades de desarrollo profesional para cada empleado.

Fomentar una cultura de retroalimentación continua y aprendizaje en el departamento.

Alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales de COSAALT.

#### 4.3 **RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°**

Para realizar este proceso de evaluación de desempeño, Consecuentemente el departamento de Recursos Humanos es la unidad responsable en la Evaluación del Desempeño, así como del asesoramiento, apoyo y ejecución de los resultados tanto para evaluados como para evaluadores, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

#### 4.4 **Grupo de Personas Evaluadas**

Según el Organigrama de la DIRECCIÓN ADM.FINANCIERA COSAALT Tarija, se propone el sistema de evaluación de desempeño que está conformado por los departamentos de finanzas y

Dpto. de bienes y servicios cada uno de los trabajadores del área de administración financiera que se puede detallar con sus respectivos cargos y nombres de los trabajadores de cada departamento de la administración financiera.

**CUADRO 4.1**

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>APELLIDO</b>	<b>CARGO</b>
1	LORENZO	MUÑOZ	GERENTE ADM. Y FINANCIERO
2	MARIA EUGENIA	DAVALOS	STRIA. GERENCIA ADMTIVA.
3	CARMEN	OVANDO	AUDITOR INTERNO
4	FRANCISCO	VARGAS LEON	JEFE DPTO. CONTAB. Y FINAN.
5	HERMOGENES	VARA ARACA	AUX. CONTROL PRESUPUESTARIO
6	EDITH	GALDO C.	ENC. PLANILL. Y CONTROL PERSONAL
7	WALTER A.	ARREDONDO	ENC. ALMACENES a.i.
8	JORGE JAYVORO	VIDES VALDEZ	ENC. LICIT. Y CONTRAT. a.i.
9	NORA SARAH	ARIAS P.	ENC. LIQUID. TESORERIA a.i.
10	CINTHIA	MELGAR O.	ABOGADA ASESORIA LEGAL
11	ZULEMA SOFIA	IRAHOLA SORUCO	RESP. RECURSOS HUMANOS
12	ADALIN YAMIL	MENDEZ MENDEZ	RESP. DIVISION DE CONTABILIDAD
13	RODOLFO	FLORES	AUX. DE CONTABILIDAD
14	RUBEN JULIO	HUARACHI Q.	AUX. DE ALMACENES
15	AYRTON GROVER	FLORES DE LOS RIOS	AUX. DE ACTIVOS FIJOS
16	CARLOS	OROZCO	ENC. ACTIVO FIJO INVENT. II

#### 4.5 *Periodo de Evaluación*

El período para la Evaluación del Desempeño 360° se realizará en los primeros quince días del mes de diciembre de cada año de conformidad al plan operativo anual (POA) aprobado por COSAALT

#### 4.6 *Factores de Evaluación que se debería Tomar en Cuenta*

Los factores para evaluar el desempeño de personal en la Asociación propuestos, serán los definidos por el autor (Adrian Silisque Mamani, 2022). Estos factores de evaluación son adecuados, porque consideran, las características y necesidades para el área de administración financiera, COSAALT

#### 4.7 *Presupuesto para la Evaluación del Desempeño 360°*

**CUADRO 4.2**

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto (Bs.)</b>
<b>Materiales</b>	Adquisición de materiales y herramientas necesarios para llevar a cabo el proceso de evaluación.	<b>1000</b>
<b>Capacitación</b>	Capacitación del personal del Directorio en la metodología y herramientas de evaluación 360°.	<b>1000</b>
<b>Otros Gastos</b>	Reserva para posibles gastos imprevistos o adicionales durante el proceso.	<b>1000</b>
<b>Total</b>		<b>3000</b>

#### 4.8 *SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*

El presente sistema de evaluación de desempeño tiene como objetivo principal reunir información detallada sobre el desempeño personal para identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de los funcionarios del área de administración financiera COSAALT Tarija

#### 4.9 *DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES*

**Se ha identificado una serie de factores para evaluar el desempeño, Tal como se describe a continuación.**

1. Trabajo en equipo
2. Comunicación
3. Organización en el trabajo
4. Calidad en el trabajo

#### 4.10 *DEFINICIÓN DE LOS FACTORES*

**Con la finalidad de establecer el significado específico de cada una de los factores se plantea las siguientes definiciones.**

##### **TRABAJO EN EQUIPO**

Este factor define la realización de actividades de manera conjunta y coordinada entre los miembros del equipo de trabajo para alcanzar un objetivo común.

##### **COMUNICACIÓN**

Es capacidad de las personas que tienen para transmitir informar y retroalimentar de manera oportuna con una o varias personas en el trabajo

##### **ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO**

Capacidad para organizar de manera eficiente y efectiva las tareas y los recursos de acuerdo a las normativas establecidas en la organización

##### **CALIDAD EN EL TRABAJO**

Implica ejecutar tareas sin errores ni defectos, optimizando el uso del tiempo. Garantiza una entrega oportuna y relevante de información, además de resolver los problemas de los usuarios de manera eficiente."

#### 4.11 MÉTODO DE EVALUACIÓN: LISTA DE VERIFICACIÓN:

El método de "Lista de Verificación". Proporciona un enfoque detallado y estructurado para evaluar el desempeño de los colaboradores en relación con los factores definidos. A través de esta lista, se registrarán observaciones específicas y se asignarán puntuaciones correspondientes a cada uno de los factores de evaluación.

#### 4.12 PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La ponderación es un proceso que nos permite asignar un valor que expresa la importancia de cada una de los factores que se está tomando con la finalidad de que los factores sean discriminantes y se detallan a continuación.

CUADRO 4.3

### MÉTODO DE LISTA DE VERIFICACION

G1 Muy importante
G2 Relativamente importante
G3 no importante

FACTORES	G1	G2	G3	TOTAL
	4	2	0	
Trabajo En Equipo	5	1		6
Comunicación	4	2		6
Organización En El Trabajo	2	4		6
Calidad En El Trabajo	3	3		6

$$IAP = \frac{FP}{n \cdot G_{mx}} \quad P.F = \frac{IA_i}{\sum_{i=1}^n IA_i} * 100$$

FACTORES	G1	G2	G3	TOTAL	FP	IAP	PONDERACION FINAL
	4	2	0				
Trabajo En Equipo	5	1		6	22	1,00	29%
Comunicación	4	2		6	20	0,91	26%
Organización En El Trabajo	2	4		6	16	0,73	21%
Calidad En El Trabajo	3	3		6	18	0,82	24%
						3,45	100%
					nGmx	22	

#### 4.13 **TABULACIÓN Y PONDERACIÓN DE LAS FRASES**

La evaluación del desempeño a través del método de lista de verificación, se basa esencialmente en la aplicación de un listado o catálogo de frases que se refieren a otros tantos aspectos que describen el desempeño y características del personal en el trabajo.

Este método es similar al de la escala de grados múltiples, pero en lugar de expresar juicios de valor marcando con un punto o en lugar dentro de la escala en este caso simplemente se procede indicando (con una pestaña Cruz una marca, etc.) entre uno a tres opciones como máximo la que mejor expresa el comportamiento real del individuo que es sujeto de evaluación

Sin embargo, para que las frases del listado sean aplicables para evaluar el desempeño, es necesario que cumplan con algunas condiciones como ser:

- Las frases deben expresar comportamientos específicos y no genéricos es decir deben referirse al desempeño de un determinado trabajo o grupo de trabajos afines.
- Las frases deben expresar aspectos representativos del comportamiento en el desempeño del trabajo.
- Las frases incluidas en la lista de verificación no pueden tener la misma importancia, por lo que se deberá realizar una ponderación a través de asignación de un valor relativo (peso) que expresa la importancia de cada frase con relación al resto de las frases.

Con el método de lista de verificación se basa en la consideración de frases, su aplicación requiere una serie de actividades preparatorias que conforman parte de un proceso de tres fases.

#### 4.14 **Preparación del listado de frases**

Esta fase corresponde propiamente al diseño de los medios necesarios para la aplicación del método de lista de control, debiendo para ello proceder la siguiente tarea:

- Individualizar los trabajos o grupos de trabajos para los que se deben preparar el listado de frase
- Establecer los factores genéricos que se consideren necesarios para la evaluación del desempeño del personal, debiendo los mismos ser capaces de expresar aspectos específicos que son determinantes del desempeño positivo o negativo en el trabajo
- Con la participación directa de los jefes de línea preparar por cada factor un listado de frases que expresen aspectos específicos relacionados con el desempeño del trabajo (véase cuadro 4.4). Se recomienda que la cantidad de frases a establecerse en esta fase se ha lo suficiente grande como para elegir entre ellas aquellas que sean las más representativas y relevantes.
- Analizar cada una de las frases con el propósito de corregir eventualidades e impropiedades del lenguaje.
- Proceder la depuración de aquellas frases que se consideren inaplicables. Esta depuración puede realizarse mediante el cálculo de indicadores de aplicabilidad, cuyo procedimiento se describe en la siguiente fase 2.
- Elegir un número adecuado de frases para la redacción definitiva de la lista de verificación para evaluar al personal, cuidando siempre de que en la lista estén incluidas tanto frases que describen aspectos favorables como desfavorables, así mismo cuidando también de que el número de frases correspondiente a cada factor sean similares.
- Preparar formularios o fichas de evaluación, de viendo en ellas precisar los detalles correspondientes al listado de frases y los instructivos necesarios para establecer juicios de valor.
- Realizar pruebas pilotos de las fichas de evaluación con el objetivo de verificar la consistencia de la misma, y además corregir impropiedades en la redacción de las frases

## 1: PREPARACION DEL LISTADO DE FRASES

CUADRO 4.4

N°	LISTA DE FRASES DESCRIPTIVAS
1	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
2	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento..
3	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
4	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
5	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
6	Se desempeña como un miembro activo del equipo.
7	Se comunica de manera escrita con claridad.
8	Se adapta Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. a trabajar con nuevos procesos y tareas.
9	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
10	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.
11	Presta atención en las conversaciones.
12	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
13	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño
14	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.
15	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.
16	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
17	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
18	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.
19	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
20	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales
21	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
22	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y
23	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados
24	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y
25	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.:
26	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
27	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.
28	Comparte información de manera efectiva y asertiva.
29	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.

#### 4.15 *Fase 2. Ponderación del listado de frases.*

Con el propósito de establecer la capacidad de discriminación que cada una de las frases elegidas debe tener para determinar el nivel de desempeño del personal evaluado, es necesario efectuar la ponderación de las frases, la misma significa asignar valores relativos denominado pesos para expresar la importancia que tiene cada una de las frases con relación a las demás listas.

Para realizar la ponderación es conveniente la participación de un grupo de personas que puedan emitir sus criterios, en cuanto al grado de preferencia y aplicabilidad que tiene las distintas frases que se hayan establecido

El grupo de personas deberán ser preferentemente aquellas que tengan un amplio conocimiento de las funciones que correspondan ser desempeñados en las diferentes unidades de trabajo.

No existen parámetros o referencias estándares para establecer el número óptimo de grado de aplicabilidad por lo que, a los efectos de facilitar el proceso de ponderación se recomienda utilizar 3 o 4º de aplicabilidad.

El procedimiento para establecer la ponderación de las frases, comprende la siguiente actividad:

##### **a) Recopilación de datos**

En la realidad, la importancia de las frases está en función del grado de aplicabilidad que estas tienen para medir el desempeño del personal en la empresa, es necesario someter el listado de frase a un proceso de análisis depuración y ponderación.

Para este proceso es importante recabar criterios y opciones de los jefes de línea, como también del personal de mayor experiencia conocimiento y solvencia en el desempeño de su trabajo, en cuanto al grado de aplicabilidad que consideran tener cada una de las frases para medir el desempeño del personal en la empresa. Estas opciones pueden ser útiles para depurar o agregar nuevas frases, como también para cambiar el sentido en la redacción de las algunas frases.

Esta recopilación se puede efectuar a través de cuestionarios específicos (Véase al cuadro 4.5), cuyo instructivo debe estar dirigido a solicitar el grado de aplicabilidad, que en opción del encuestado corresponde tener cada una de las frases,

#### CUADRO 4.5

### CUESTIONARIO PARA LA RECOPIRAR DATOS SOBRE GRADOS DE APLICABILIDAD DE LAS FRASES

A continuación, encontrará una lista de frases acerca del comportamiento en el trabajo. En el lado derecho en cada frase hay tres espacios para que usted elija y marque con una (X) en el espacio el grado de aplicabilidad que a su juicio tiene la frase para medir el desempeño en el trabajo del trabajador. para los grados de aplicabilidad que deberá

**G1 Perfectamente aplicable**  
**G2 Aplicable en parte**  
**G3 No es aplicable**

N°	FRASES	G1	G2	G3
1	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.			
2	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento..			
3	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.			
4	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.			
5	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.			
6	Se desempeña como un miembro activo del equipo.			
7	Se comunica de manera escrita con claridad.			
8	Se adapta Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. a trabajar con nuevos procesos y tareas.			
9	Reconoce y aprovecha las oportunidades.			
10	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.			
11	Presta atención en las conversaciones.			
12	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.			
13	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño			
14	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.			
15	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			
16	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.			
$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$
29	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.			

**a) Tabulación y ponderación de frases.**

La tabulación y ponderación de las frases son actividades que forman parte de un mismo proceso, por cuanto para establecer los pesos o importancia de las frases, se deben tabular los datos recopilados para luego determinar a través de indicadores de aplicabilidad o de preferencia, los pesos que corresponden a cada una de las frases. Para calcular los índices de aplicabilidad, se puede aplicar la siguiente fórmula

$$IAP = \frac{IAP}{n.G_{mx}}$$

Para aplicar los indicadores requieren asignar previamente valores numéricos (Puntos) a los grados de aplicabilidad previsto en el cuestionario, los mismos pueden estar comprendidos entre 0 a 4, 0 a 5, 0 a 10, o cualquier otro rango, pero que sean valores manejables para calcular e interpretar los resultados, por ejemplo:

**GRADOS DE APLICABILIDAD      ESCALA DE PUNTOS**

G1	4
G2	2
G3	0

Con la finalidad de ilustrar el proceso del cálculo de este indicador se aplicará, el número de las personas elegidas (muestra) para recabar opciones sobre el grado de aplicabilidad son 6, siendo así que los datos tabulados se presentan en el cuadro 4.6.

Ahora bien, estos datos tabulados y registrados en la matriz o cuadro de tabulación, representan frecuencias de opción que corresponden a los grados de aplicabilidad de las frases. Sin embargo, es posible que en algunas frases o factores no existan uniformidad de opción sobre el grado de aplicabilidad que les corresponden, es decir que las

frecuencias de opción presenten alta dispersión. Si se presentan esta situación en muchas frases, probablemente sea una muestra de que, en fase de formulación de las frases, no se estaría tomando en cuenta la importancia de realizar el análisis previo de los perfiles y objetivos de los puestos de la empresa, que por su puesto es la base para determinar aquellas actitudes y comportamientos específicos que se necesitan para el desempeño exitoso de las funciones del personal en sus puestos de trabajo.

**CUADRO 4.6**

**MATRIZ DE TABULACION**

N°	FRASES	GRADOS		
		4	2	0
1	Muestra aptitud para integrarse al equipo	4	2	
2	Muestra reticencia a colaborar activamente con el equipo.	3	2	1
3	No comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	2	3	1
4	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas y objetivos.	5	1	
5	Es atento y cumple con las órdenes recibidas para adaptarse a diferentes formas de comunicación	4	2	
6	Muestra una notable habilidad para adaptarse a diferentes formas de comunicación	2	4	
7	Se destaca para comunicar con claridad proporcionando la información necesaria para la toma de decisiones.	5	1	
8	Se comunica frecuentemente con sus compañeros para realizar el trabajo.	1	2	3
9	Planifica sus actividades de manera efectiva en el cumplimiento de los	2	4	
10	Destaca por su capacidad para planificar tareas de manera efectiva	1	4	1
11	Mantiene un sentido de orden en el proceso laboral eficiente en que aborda	2	4	
12	Se Dificulta un orden de organizar para mantener claro en su trabajo	1	2	3
13	No comete errores en el trabajo		6	
14	Se muestra respetuoso y amable en el trabajo	5	1	
15	Busca mejorar la calidad de su trabajo mostrando compromiso a los objetivos de la organización	4	2	
16	Requiere de supervisión frecuente para las tareas	1	1	4

CUADRO 4.7

**MATRIS DE CALCULO DE INDICE DE APLICABILIDAD**

N°	FRASES	$f_i G_j$	n. $G_{mx}$	IA
1	Muestra aptitud para integrarse al equipo	20	22	91
2	Muestra reticencia a colaborar activamente con el equipo.	16	22	73
3	No comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	14	22	64
4	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas y objetivos.	22	22	100
5	Es atento y cumple con las órdenes recibidas para adaptarse a diferentes formas de comunicación	20	22	91
6	Muestra una notable habilidad para adaptarse a diferentes formas de comunicación	16	22	73
7	Se destaca para comunicar con claridad proporcionado la información necesaria para la toma de decisiones.	22	22	100
8	Se comunica frecuentemente con sus compañeros para realizar el trabajo.	8	22	36
9	Planifica sus actividades de manera efectiva en el cumplimiento de los	16	22	73
10	Destaca por su capacidad para planificar tareas de manera efectiva	12	22	55
11	Mantiene un sentido de orden en el proceso laboral eficiente en que	16	22	73
12	Se Dificulta un orden de organizar para mantener claro en su trabajo	8	22	36
13	No comete errores en el trabajo	12	22	55
14	Se muestra respetuoso y amable en el trabajo	22	22	100
15	Busca mejorar la calidad de su trabajo mostrando compromiso a los objetivos de la organización	20	22	91
16	No Requiere de supervisión frecuente para las tareas	6	22	27

El procedimiento consiste en multiplicar las frecuencias por el valor del grado al que corresponda, así por ejemplo la frase: *Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas y objetivos.* (**Ver la frase No: 4** en el cuadro 4.6), las frecuencias en los grados uno y dos son 5 y 1 respectivamente, debiéndose multiplicar las frecuencias 5 corresponde al G1 por 4 que el valor asignado a este grado. Este procedimiento debe repetirse con todas las demás frecuencias, para luego sumar estos resultados y dividir entre 22' que es el valor resultante de la multiplicación del grado máximo (4) y el total de personas encuestadas (6). (**véase al cuadro 4.7**)

Una de las virtudes que tiene el proceso de ponderación de las frases es, que además de establecer el poder de discriminación de las frases, permiten también la depuración de aquellas frases que tiene escaso o ninguna poder de discriminación.

Una vez depurado las frases, supone que ya se tiene las frases definitivas para diseñar el formulario de evaluación, donde para establecer la ponderación de las frases es posible en base a los índices de aplicabilidad asignar los pesos que les corresponden a cada una de estas frases, y este es un proceso que prácticamente permite la ponderación Final. Uno de los procedimientos más simple para la asignación de pesos es calculando las ponderaciones de los índices de aplicabilidad.

Este procedimiento toma en cuenta los índices de aplicabilidad de las frases no depuradas, donde la ponderación final (P.F) es resultado de la aplicación de la siguiente formula.

$$\text{Ponderación final (P.F)} = \frac{IA_i}{\sum_{i=1}^n IA_i} * 100$$

Donde:

*i = Frases no depuradas que varían desde 1 hasta n frases*

*IA<sub>i</sub> = índice de aplicabilidad*

*n = Numero de frases no depuradas*

La base para calcular las proporciones es la sumatoria de los índices de aplicabilidad de todas las frases no depuradas que en este caso se tomaran en cuenta la sumatoria de los IA de las 16 frases (véase al cuadro 4.8) que es 1136. Ahora bien, si aplicamos a la formula, el peso o importancia correspondiente a la primera frase: "Muestra aptitud para integrarse al equipo" es:

$$\text{Peso (P.F) de la frase 1} = \frac{91}{1136} * 100 = 8\%$$

De acuerdo a este procedimiento, los pesos que corresponden a las demás frases se presentan en la última columna (P.F.) del cuadro 4.8.

**CUADRO 4.8**

$$P.F = \frac{IA_i}{\sum_{i=1}^n IA_i} * 100$$

N°	FRASES	IA	PF	
1	Muestra aptitud para integrarse al equipo	91	8%	
2	Muestra resistencia a colaborar activamente con el equipo.	73	6%	<b>29%</b>
3	No comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	64	6%	
4	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas y objetivos.	100	9%	
5	Es atento y cumple con las órdenes recibidas para adaptarse a	91	8%	
6	No demuestra habilidad para adaptarse a diferentes formas de comunicación	73	6%	<b>26%</b>
7	Se destaca para comunicar con claridad proporcionando la información	100	9%	
8	No Se comunica frecuentemente con sus compañeros para realizar el	36	3%	
9	Planifica sus actividades de manera efectiva en el cumplimiento de los objetivos de la organización.	73	6%	
10	No Destaca por su capacidad para planificar tareas de manera efectiva	55	5%	<b>21%</b>
11	Mantiene un sentido de orden en el proceso laboral eficiente en que aborda sus responsabilidades	73	6%	
12	Se Dificulta un orden de organizar para mantener claro en su trabajo	36	3%	
13	No comete errores en el trabajo	55	5%	
14	Se muestra respetuoso y amable en el trabajo	100	9%	<b>24%</b>
15	Busca mejorar la calidad de su trabajo mostrando compromiso a los	91	8%	
16	No Requiere de supervisión frecuente para las tareas	27	2%	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>1.136</b>	<b>100%</b>	

**4.16 Frase 3. Diseño de formularios de evaluación.**

Ya contando con las frases definitivas y pesos respectivos, correspondientes diseñar el formulario o ficha de evaluación. Este formulario debe permite al evaluador emitir su juicio de valor de manera más analítica posible, vale decir que por cada una de las frases que describen comportamientos específicos relacionados con el trabajo, el evaluador debe efectuar un ejercicio mental de comparación entre lo que describe la frase y el comportamiento que haya demostrado el evaluado en el ejercicio de las funciones, para luego recién pueda emitir su juicio de valor marcando en la opción que mejor expresa el comportamiento observado.

Cuando un listado presenta un listado de frases con opciones de marcado dicotómicamente, el evaluador debe marcar la opción **SI** cuando lo describe la frase expresa realmente el

comportamiento que el evaluado haya demostrado en el ejercicio de las funciones en su puesto de trabajo, y si no fuese así, deberá marcar la opción **NO**.

Para diseñar el formulario se opta por diseñar una sola opción, el evaluador solo deberá marcar, si la frase expresa realmente el desempeño demostrado por el evaluado, de no ser así, simplemente deberá dejar en blanco.

**CUADRO 4.9**

**FORMULARIO DE EVALUACION DE  
(METODO DE LISTA DE VERIFICACION )**

<b>DATOS DEL EVALUADO</b>				
<b>Nombre del empleado</b>				
<b>Cargo o puesto</b>				
<b>Fecha</b>				
<b>INSTRUCCIONES:</b> Lea cuidadosamente cada una de las frases y luego marque con una (X) en una de las dos opciones que en su criterio mejor expresa la frase del desempeño de que demuestra en su trabajo la persona que usted evalúa. Las opciones que usted puede elegir son las Casillas de la columna SI y la columna NO <b>NOTA:</b> Debe dejar en blanco las Casillas correspondientes de la columna <b>PUNTOS</b> .				
<b>N°</b>	<b>FRASES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>PUNTOS</b>
1	Muestra aptitud para integrarse al equipo			
2	Muestra resistencia a colaborar activamente con el equipo.			
3	No comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.			
4	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas y objetivos.			
5	Es atento y cumple con las órdenes recibidas para adaptarse a diferentes formas de comunicación			
6	No demuestra habilidad para adaptarse a diferentes formas de comunicación			
$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$
16	No Requiere de supervisión frecuente para las tareas			
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>				

**4.17 Fase 4. Ejecución y conversión de los resultados en puntos.**

Dependiendo del enfoque de la evaluación y el tamaño de la empresa, la decisión de poner en la practica el proceso de evaluación del personal es una responsabilidad de la gerencia superior

Sin embargo, la responsabilidad de diseñar el sistema de evaluación por ser una de las tareas esencialmente técnica, recae en la jefatura o dirección de la unidad de personal, pero si no se cuenta en la empresa con esta unidad, lo más razonable es la externalización del servicio. En cambio, la ejecución o puesta en práctica de la evaluación misma es responsabilidad de los jefes de línea, por cuanto son quienes perciben cotidianamente el comportamiento del personal que dirigen, y además

conocen con propiedad como se desempeña en el ejercicio de las funciones en sus puestos de trabajo.

La idea de involucrar en el proceso de evaluación a más personas del entorno de trabajo del personal sujeto de evaluación, parece en la actualidad tomar cada vez más fuerza, mucho más si se opta un enfoque integrador en la evaluación del desempeño donde no solamente son los jefes de línea quienes deben evaluar al personal, sino también los clientes, el personal con quienes trabaja y hasta el propio personal, hace que la información de la evaluación de desempeño del personal tienda a ser más confiable, precisamente porque se genera esta información desde varios ángulos o puntos de vista, superando así posibles subjetividades, sesgos o prejuicios de un solo evaluador, como sucede por lo general con el enfoque de evaluación tradicional ( unidireccional de jefe a empleado).

Precisamente con este enfoque es posible poner en práctica la evaluación a través del método de lista de verificación, pero con un aditamento procedimental de que es esta fase se debe recoger opiniones de juicio de valor sobre el comportamiento demostrado (desempeño) del personal, por parte de los clientes externos con quienes tienen contacto directo

Independientemente de enfoque de evaluación de que se decida aplicar, la conversión de los resultados en puntos es una tarea técnica que es responsable de los resultados de diseñar el sistema. El proceso de tabulación consiste en traducir los juicios de valor emitidos en los formularios en cantidad de puntos que se va a distribuir a cada una de las frases, en función al peso asignado en el proceso ponderación (**véase PF cuadro 4.8**)

Para ilustrar el proceso de tabulación se tomará como ejemplo el de formulario de evaluación ya diligenciado (Véase cuadro 4.10), donde en cada una de las frases están marcadas en las opciones que en criterio del evaluador corresponde al evaluado, y la última columna que esta con la opción PUNTOS, es precisamente para proceder con la conversión en puntos por cada frase le corresponde al evaluado

Cabe señalar que la cantidad de puntos que se decida distribuir es opcional por cuanto sea esta 100, 1000 o cualquier otra cantidad, no tiene incidencia en el nivel de calificación que en términos absolutos le corresponde al trabajador por su desempeño, de ahí que el total de puntos que el

empleado pueda calificar está en función a la cantidad de puntos que en la empresa se haya decidido distribuir las frases

Para establecer el puntaje total de puntos en nuestro ejemplo se aplicará 100 puntos que será distribuido en las 16 frases, distribución que se realizará de acuerdo al peso o importancia que corresponde a la ponderación final establecido ya en el cuadro 4.8.

Un detalle muy importante que debe ser tomado en cuenta al procesar la conversión en puntos, es el sentido de lo expresa cada una de las frases. Por ejemplo: las frases 1,3,5,7, etc., son frases que describen aspectos favorables del desempeño en el trabajo, y por lo tanto tiene un sentido positivo lo que esta frase expresa, en cambio frases como la 2,6,8, etc., son frases que expresan aspectos desfavorables

**CUADRO 4.10**

		<p align="center"><b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b></p>			
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
NOMBRE DEL EMPLEADO		Rodolfo flores			
CARGO O PUESTO		Auxiliar de contabilidad			
FECHA		28/11/2023			
<p><b>INSTRUCCIONES:</b></p> <p>Lea cuidadosamente cada una de las frases y luego marque con una (X) en una de las dos opciones que en su criterio mejor expresa la frase del desempeño de que demuestra en su trabajo la persona que usted evalúa. Las opciones que usted puede elegir son las Casillas de la columna SI y la columna <span style="float: right;">NO</span></p> <p>NOTA: Debe dejar en blanco las Casillas correspondientes de la columna <span style="float: right;">PUNTOS.</span></p>					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>N°</b>	<b>PONDERACION DE LAS FRASES</b>	SI	NO	PUNTOS
	1	Muestra aptitud para integrarse al equipo	X		8%
	2	Muestra reticencia a colaborar activamente con el equipo.		X	6%
	3	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo		X	0%
	4	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas y objetivos.	X		0%
<b>COMUNICACIÓN</b>	5	Es atento y cumple con las órdenes recibidas para adaptarse a diferentes formas de comunicación	X		8%

	<b>6</b>	Muestra una notable habilidad para adaptarse a diferentes formas de comunicación	X		0%
	<b>7</b>	Se destaca para comunicar con claridad proporcionando la información necesaria para la toma de decisiones.	X		9%
	<b>8</b>	Se comunica efectivamente con proveedores y clientes externos	X		0%
<b>ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO</b>	<b>9</b>	Planifica sus actividades de manera efectiva en el cumplimiento de los objetivos de la organización.	X		6%
	<b>10</b>	Destaca por su capacidad para planificar tareas de manera efectiva	X		0%
	<b>11</b>	Mantiene un sentido de orden en el proceso laboral eficiente en que aborda sus responsabilidades	X		6%
	<b>12</b>	Demuestra dificultades en la organización y claridad en su trabajo	X		0%
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>	<b>13</b>	Realiza el trabajo sin cometer errores en su área	X		5%
	<b>14</b>	Se muestra respetuoso y amable en el trabajo	X		0%
	<b>15</b>	Busca mejorar la calidad de su trabajo mostrando compromiso a los objetivos de la organización	X		8%
	<b>16</b>	No Requiere de supervisión frecuente para las tareas	X		0%
<b>TOTA DE PUNTOS</b>					<b>57%</b>

#### 4.18 *SOCIALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN O RETROALIMENTACIÓN*

Realizando la evaluación formal a través del método diseñado de lista de verificación para esta etapa comprende la realización de la retroalimentación. El objetivo proporcionar comunicación y retroalimentación al personal respecto a los resultados obtenidos en el ultimo pedido de evaluación, los jefes de líneas serán encargado de informar sobre los resultados con el objetivo de que se pueda conocer las debilidades y fortalezas de los trabajadores mediante reuniones individuales y grupos con la finalidad donde necesitan mejorar comportamientos que no son favorables y fortalecer aquellos que son positivos dentro del área financiera de COSAALT. Esto contribuirá al desarrollo de cada uno de los trabajadores.

## 5 **CONCLUSIONES:**

En el transcurso de esta investigación, se ha llevado a cabo un análisis de la evaluación de la práctica de la evaluación del área de administración financiera de COSAALT. Los hallazgos revelan aspectos cruciales que requieren atención y mejora para fortalecer el desempeño y el desarrollo profesional de los trabajadores.

Se han presentado problemas críticos con el formulario utilizado para la evaluación de desempeño en COSAALT RL. Uno de los principales problemas es la falta de precisión y discriminación en las frases y factores de evaluación, lo que no permite una adecuada representación del comportamiento del desempeño de los trabajadores. Además, se ha identificado que los jefes de línea y los trabajadores no tuvieron participación directa en la preparación de los factores y frases de evaluación, lo que ha generado una percepción negativa y rechazo por parte de los empleados. En general, la práctica de evaluación de desempeño en el área de administración financiera de COSAALT RL no está alineada con las necesidades de los trabajadores, lo que requiere de una revisión y mejora en la metodología de evaluación para garantizar su efectividad.

Durante el proceso de recolección de datos, se realizó una entrevista detallada con los trabajadores del área administrativa. Esto permitió conocer sus percepciones y expectativas con respecto a la evaluación de su desempeño. Resultó evidente que los trabajadores no tienen acceso a los resultados de las evaluaciones y, por lo tanto, no se ha generado un impacto significativo en la mejora de su desempeño laboral. Además, se observó que la capacitación sobre el proceso de evaluación es limitada y se lleva a cabo principalmente por reglamento administrativa.

Como resultado de esta investigación, se recomienda proponer un sistema de evaluación de desempeño diseñado específicamente para los trabajadores del área de administración financiera. Esta iniciativa puede proporcionar una base sólida para la mejora continua y el crecimiento profesional de los empleados, alineándolos con los objetivos estratégicos de la organización.

## 6 **RECOMENDACIONES:**

- Se recomienda que se implemente un sistema de evaluación de desempeño diseñado específicamente para los trabajadores del área de administración financiera de COSAALT. Este sistema debe tener en cuenta las necesidades y requisitos de los trabajadores y debe permitir su participación activa en el proceso de evaluación
- Se sugiere que se proporcione capacitación adecuada y constante sobre el proceso de evaluación para que los empleados puedan comprender plenamente su desempeño y participar en su mejora continua.
- Se recomienda evaluar sistemático y continuo la evaluación del desempeño a los trabajadores
- La empresa debe aumentar su inversión en programas de capacitación para garantizar que los empleados adquieran las habilidades necesarias para sus roles y funciones.
- Incentivar al personal mediante cursos orientados a la auto-educación y auto competencia, con la finalidad de que los funcionarios obtengan mayores capacidades y habilidades