

# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1.1.- LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Cada organización, ya sea ésta privada, gubernamental o un organismo no gubernamental que no tiene fines lucrativos, debe operar con y a través de personas. La eficiencia y la eficacia de la organización dependerá de la manera que sea administrado su recurso humano.

El administrador moderno, lo desee o no, debe reconocer a sus empleados como personas que buscan, a través de su trabajo, satisfacer ciertas necesidades físicas, psicológicas y sociales, los cuales demandan ser tratados con consideración en su fuente laboral, aunque tal tratamiento no implique necesariamente que los empleados necesiten ser consentidos o halagados, pero significa que debe considerárseles la oportunidad de alcanzar, a través de su trabajo, el sentimiento de dignidad y auto respeto demandado por el individuo en una sociedad democrática.

Aproximadamente, desde la Primera Guerra Mundial y particularmente desde la década de los años 1930, los directivos de las organizaciones han venido dando la importancia correspondiente a la área de la Administración de R.H.. debido a las contribuciones que presta para el éxito de las operaciones y, en condiciones, para que sobreviva la organización.

### **1.1.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“Área de la empresa que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de la actividad de los recursos humanos”.<sup>1</sup>

### **1.1.2.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El adecuado manejo de los recursos humanos de la organización, es de fundamental importancia para la supervivencia de la misma, puesto que los recursos humanos, proporcionan la chispa creativa en cualquier organización, y es el que se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios; de controlar la realidad; de distribuir los productos; de asignar los recursos financieros; y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización. El trabajo del director de recursos humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

### **1.1.3.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“Los objetivos de la A. R. H., se derivan de los objetivos de la organización entera: Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto, o algún servicio”.<sup>2</sup>

Es así que los objetivos son:

1.- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

---

<sup>1</sup> J. M. Rosenberg; “Diccionario de Administración y Finanzas”, Oceano / Centrum, España, 1998, pág. 12.

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos” Mc Graw – Hill, México, 1983, pág. 139-140.

2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.

3.- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

La A.R.H., consiste en la adecuada planeación, organización desarrollo y coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que trabajan en ella alcanzar sus propios objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

## **1.2.- ROTACIÓN DE PERSONAL MOVIMIENTO INTERNO**

El término rotación de recursos humanos se usa para definir la provisión interna de personal dentro de una organización; tiende a centrarse ya sea en las motivaciones o en los intereses que ocasionan que se cambie a un componente de la organización de un puesto a otro o la ocupación de una vacante en la organización por candidatos que ya se encuentran trabajando dentro de la organización y está ocupando otro puesto de trabajo; a todo esto se puede denominar provisión interna de personal. Algunas organizaciones emplean fuentes internas de candidatos, y muchas consideran como más efectiva a las fuentes externas; a menudo la selección externa se usa después de explotar las fuentes internas.

### **1.2.1.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a obtener candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de empleo que pretenden llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer una cantidad de candidatos

suficientes para abastecer las expectativas de la organización y se proceda de modo adecuado al proceso de selección. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos, dentro de los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización.

#### **2.1.1.1.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos (Buscando sin una dirección precisa). El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministros de Recursos Humanos, localizados en el mercado de RR – HH, que le interesan específicamente para concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello las fuentes de RR – HH, se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento, como quiera que existan innumerables e interrelacionadas fuentes de RR – HH. Una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, selección y mantenimiento de las fuentes de reclutamiento, constituyen una manera por la cual la Administración de Recursos Humanos puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos preseleccionados para la selección como la de los candidatos admitidos.
  
- Disminuir el tiempo de proceso de reclutamiento.
  
- Reducir los costes operacionales del reclutamiento mediante la economía en la aplicación de las técnicas.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento dentro de los requisitos que la organización exigirá a las candidatos necesita realizar una investigación tanto

interna como externa, de tal manera que amplíe el conocimiento de las fuentes de reclutamiento a las que puede recurrir.

### **2.1.1.2.- MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Existen dos medios para poder identificar las fuentes de reclutamiento; estos son el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

#### **RECLUTAMIENTO INTERNO**

El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante dentro de la empresa, ésta intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal).

Ventajas del reclutamiento: Estas pueden presentarse como sigue.

- Permite economizar a la empresa.
- Agiliza el cubrimiento del puesto que se encuentra vacante.
- Puede presentar mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, que va a cubrir el puesto; por otra parte, se constituye en una fuente de motivación para los empleados de la empresa, pues esto vislumbra la posibilidad de progreso dentro de la empresa.

Desventajas que pueden generarse: Estas pueden presentarse como sigue.

- Pueden crearse conflictos de interés.
- Pueden crearse susceptibilidades entre sus mismos compañeros de trabajo.

## RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante en una organización, se intenta llenarla con personas extrañas a la misma, vale decir, con candidatos externos, atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados de otras organizaciones y puede implicar una o más técnicas de reclutamiento; éstas pueden ser:

- Archivo de candidatos que se presentan espontáneamente, los cuales dejan sus documentos en la empresa, para que, cuando se presente una vacante en la organización éstos puedan ser tomados en cuenta por la misma.
- Presentación de candidatos por parte de funcionarios de la propia empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contacto con centros de profesionalización superior como universidades.
- Avisos o requerimientos en medios de comunicación como ser: periódicos, revistas, televisión y radio difusoras.

### **1.3.- LA JERARQUIZACION DEL PERSONAL Y DEL SALARIO**

Para organizar el personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquización de la misma, donde cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel y puesto que le corresponde respecto a los demás. La jerarquización de los puestos requiere pues, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás; la importancia relativa de cada puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales está en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción.

La jerarquización del salario generalmente tiene relación con el nivel que ocupa el empleado dentro de la organización. La importancia del trabajo se refleja en el monto del salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden y, dentro de él, una distancia relativa proporcional a la categoría de los puestos dentro de la organización.

En la vida industrializada moderna en la que vivimos, se ha perdido todo elemento valorativo, que a trabajo igual desempeñado en puesto y en condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual. Pero el monto de retribución del trabajo no siempre corresponde la importancia de éste, por varias razones.

- Los favoritismos
- La falta de un conocimiento exacto de la importancia de los puestos.
- La acumulación de cargas por una supervisión exigente.

Estas y otras causas más, elevan o disminuyen individualmente algunos salarios, rompiendo la estructura jerárquica que debería existir. Para evitar esto se puede aplicar la técnica de la evaluación de los puestos.

### **1.3.1.- VALUACIÓN DE PUESTOS**

Se entiende por valuación de puestos, a un sistema técnico que permite determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa específica en sí, con la finalidad de lograr la correcta organización y remuneración del personal. En otras palabras, la valuación de puestos viene a constituirse en el análisis que se realiza a cada uno de los puestos de la estructura organizacional, para establecer las características de cada uno de éstos, con el único objetivo de crear una correcta jerarquización y remuneración del personal de la organización.

La valuación de puestos en la pagina web <http://unamosapuntes.tripod.com/> menciona que “hay toda una gama de técnicas para obtener información sobre los distintos

puestos laborales, incluyendo herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre los trabajadores y supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos. La información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto.

El departamento de recursos humanos establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la organización. De esta manera, los especialistas, en compensación, pueden iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que es la evaluación de puestos.

### **Evaluaciones de puestos.**

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios.

Debido a que la evaluación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o de especialista en compensaciones. Cuando se emplea un grupo de gerentes o especialistas, el grupo recibe el nombre de Comité de valuación de puestos.

### **Los sistemas más comunes son:**

**1. Jerarquización de puestos:** es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias

garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

**2. Graduación de puestos:** la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

**3. Comparación de factores:** este método requiere que el Comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

- Paso 1: identificación de los factores esenciales. Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.
- Paso 2: determinación de los puestos esenciales. Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.
- Paso 3: adscripción de salarios para puestos esenciales. Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

- Paso 4: ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores. La información se transfiera a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscripta a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.
- Paso 5: evaluación de otros puestos. Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.

**4. Sistema de puntos:** es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Pasos:

- Paso 1: determinación de los factores esenciales. Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.
- Paso 2: determinación de los niveles de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
- Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.

- Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
- Paso 5: desarrollo del manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño, de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
- Paso 6: aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

### **Estudios comparativos de sueldos y salarios.**

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del mercado. Al conocerlas, se evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

### **Fuentes de datos sobre compensación:**

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado.

Los estudios de las entidades oficiales suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad. Pero adolecen de dos limitaciones: pueden ser tan generales que tengan escasa preparación y especificidad, y producirse con demasiado retraso respecto a las necesidades a corto plazo.

Los estudios que conducen las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. Estos servicios son contratados por organizaciones de grandes dimensiones.

Un tercer sector que puede aportar información lo constituyen las diversas asociaciones a las que pudiera adherirse la empresa (cámaras de comercio, asociaciones industriales y comerciales).

### **Procedimientos para estudios comparativos de sueldos y salarios:**

En ocasiones, una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios. En estos casos, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Una consideración esencial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con títulos idénticos pero diferentes entre sí.

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos a comparar, se puede seleccionar un grupo de compañías donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización.

Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

### **Determinación del nivel de compensaciones.**

Incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una línea de tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se lleva a cabo en dos pasos. En el primer paso, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. A continuación, se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores

monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto”.<sup>3</sup>

## LA JERARQUIZACION APROPIADA DE LOS PUESTOS

Cuando el trabajo de un obrero o empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar éstos al primero y cuando este fenómeno se repite varias veces en una empresa, engendra una serie de pequeños desajustes que, en su conjunto, entorpecen el funcionamiento adecuado de la organización.

## LA JERARQUIZACION DE LOS SALARIOS

La valuación de puestos, no siempre determina cuánto debe pagarse a un trabajador, sino que sólo indica si lo que se paga, guarda la debida relación con lo que perciben los demás.

### **1.4.- MOTIVACIÓN INTERNA**

Según el autor Paul Pigors / Charles.

“La motivación proviene del interior de cada individuo. La idea de que la motivación viene del interior de cada individuo ha sido establecida, más allá de toda discusión, por los investigadores de la ciencia de la conducta. Las necesidades fundamentales de la humanidad tales como el aire, alimento y abrigo; pertenecen a las satisfacciones del ego (incluyendo la propia estimación, reconocimiento por otros, y oportunidades de realización, auto efectividad y auto desarrollo), actúan como poderosos, aunque

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos” Mc Graw – Hill, México, 1983, pág. 139-140.

frecuentemente inconsistentes, motivadores del conocimiento. La motivación interior puede ser más decisiva para la conducta que cualquier influencia externa”.<sup>4</sup>

Para Idalberto Chiavenato la motivación es:

“De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una comprensión, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. En este aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición”.<sup>5</sup>

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación, puesto que las necesidades varían de un individuo a otro. A pesar de las diferencias que existan, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas; en este sentido, se plantea tres suposiciones e interrelacionadas con el comportamiento humano:

- 1.- El comportamiento es causado, o sea que existe una causalidad de comportamientos, este comportamiento puede ser influenciado tanto por factores internos como externos.
- 2.- El comportamiento es motivado, o sea que existe una finalidad, está orientado y dirigido por algún objetivo específico.
- 3.- El comportamiento es orientado hacia metas subyacentes a todo comportamiento, existe siempre un impulso, deseo, necesidad, tendencia y motivos de comportamiento.

---

<sup>4</sup> Paúl Pigors / Charles A. Myers; “Administración de Personal”, Editorial Continental S.A., México, 1979, pág. 168.

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato Ob Cite, pág. 58.

### **1.4.1.- INCENTIVOS**

La organización viable, desde el punto de vista de los Recursos Humanos, es aquella que no sólo capta y aplica los recursos Humanos adecuadamente, sino que también es capaz de mantenerlas en la organización. Ese mantenimiento de Recursos Humanos exige una serie de incentivos que tienen que proporcionar al R.H., para que se sientan conformes en su fuente laboral y su desempeño en el sea eficaz y eficiente.

Un incentivo es la gratificación tangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, a su vez en ella, constituye con el tiempo, esfuerzos u otros recursos válidos (decisión de producir). Dentro de los incentivos que se puede proporcionar al Recurso Humano de la organización, se contempla los siguientes: planes de compensación monetaria, beneficios sociales, vacaciones, promociones a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), y de higiene y seguridad en el trabajo.

### **1.5.- ESTIMACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La medición del desempeño es una actividad importante de la Administración de Recursos Humano, puesto que esta refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, que se da lugar en la fuente laboral, específicamente, de cada empleado en la organización. Los encargados de realizar una valoración del desempeño son los directores de Recursos Humanos; éstos ayudan a la organización a identificar y medir otras características del empleado que apoyen las decisiones acerca de las actividades de R.H., para los profesionales en esta área y los directores quienes apoyan, las mediciones del desempeño formal e informal, ocupa gran parte de tiempo en la realización de esta actividad.

### 1.5.1.- QUE ES LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La valoración del desempeño, es el proceso mediante el cual se mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el cual, los empleados cumplen los requisitos del trabajo”.<sup>6</sup>

¿Por qué estimar el desempeño?

La estimación o valoración del desempeño se utiliza para diferentes fines, en especial para determinar los ajustes de sueldos y salarios, tomar las decisiones de promoción y comunicarse entre los supervisores y los subordinados. También el desempeño puede dar las pautas necesarias para determinar aspectos muy importantes del empleado. Advierte a los empleados sobre las expectativas de trabajo, identifica las necesidades de formación, permite tomar decisiones sobre la promoción, estimar el potencial del empleado, ayuda a la planificación a largo plazo, etc.

¿Qué desempeño estimar?

Existe una amplia gama de criterios que se pueden medir dentro de una organización, la cual está en función a sus necesidades o prioridades de las mismas; es así que se puede estimar el desempeño de: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, que son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados.

¿Cómo medir el desempeño?

Una vez que la organización ha elegido los criterios de desempeño, debe decidir cómo observarlos y registrarlos. Existe una amplia variedad de técnicas de estimación, una de las más conocidas es la medición del desempeño en términos de comparación (con los objetivos convenidos, con las normas de trabajo y entre

---

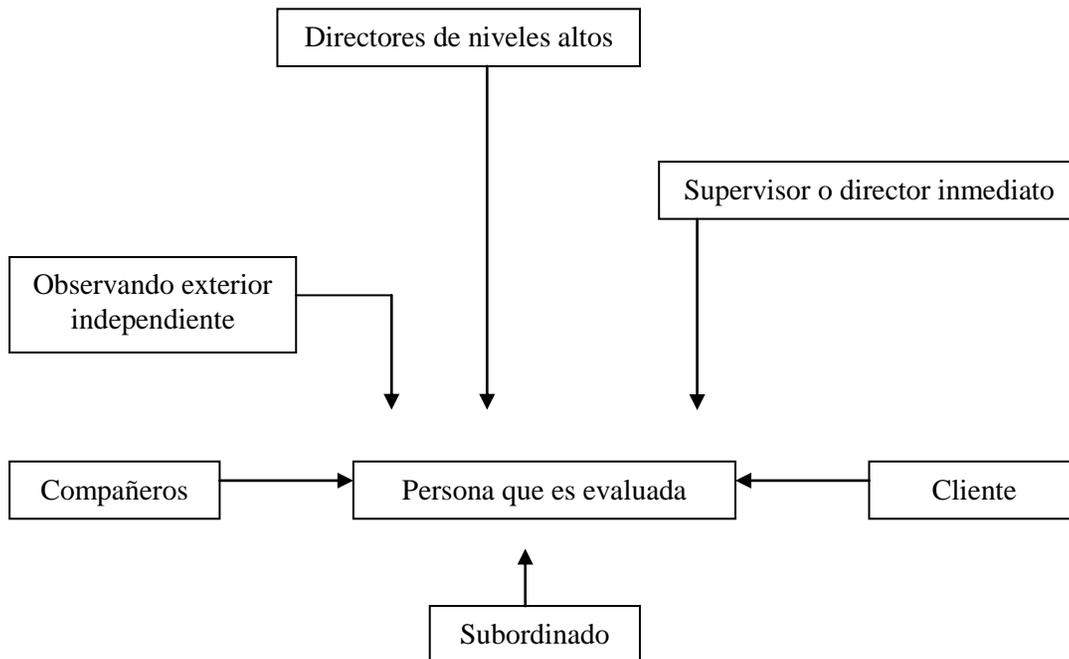
<sup>6</sup> George T. Milkovich, John W. Boudreau “Dirección y Administración de Recursos Humanos”, Addison W., Sexta Edición 1994, pág. 96-97-98-100-101-109-110.

individuos). Las técnicas difieren de acuerdo con el tipo de organización, de trabajo desempeñado y de empleados que impliquen.

Comparación con objetivos convenidos	Comparación con las normas de trabajo	Comparación entre individuos
Dirección por objetivos (DPO)	Observación física Lista de verificación, Escala de clasificación Incidentes críticos Escala de valoración de comportamientos anclados (EVCA) Ensayos y diarios	Jerarquización Distribución forzada

¿Quién debe estimar el desempeño?

Elegir a la persona indicada para estimar el desempeño es por lo menos tan importante como elegir los criterios de desempeño y las técnicas de valoración apropiados. Las personas que efectúen mejor la valoración deberán contar con tres características: oportunidad para observar el desempeño, Habilidad para traducir las observaciones en estimaciones útiles y motivación para proporcionar útiles estimaciones del desempeño.



## 1.6.- PLANIFICACIÓN OBJETIVOS Y EVALUACIÓN

Parte del trabajo del director de RH, es anticipar y planificar, elegir la información más importante en la cual se basen sus pronósticos, y establecer objetivos y evaluar resultados.

La planificación de recursos humanos consiste en recopilar y usar la información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de RH. La planificación es la toma de decisiones, son elecciones de alternativas de acción basadas en la información; cada decisión implica la utilización de recursos y , por lo regular, esas decisiones están dirigidas hacia algunas metas.

La planificación de RH apoya las decisiones sobre la manera en que asignan los recursos de la organización para dirigir a los empleados y producir resultados valiosos. Un plan de RH, especifica las alternativas seleccionadas por medio de las decisiones de RH, y los atributos de las normas que se utilizan para evaluarlas.

El establecimiento de objetivos se da durante el proceso de la planificación, los objetivos vienen a constituirse en las metas que quiere alcanzar la organización. Las metas que se quiere alcanzar tienen que ser priorizadas, de acuerdo a las necesidades de la organización, la metas que se pretende alcanzar tiene que tener bases reales y ser mensurables o medibles en el tiempo y espacio.

Para determinar si se están cumpliendo con los objetivos propuestos, se procede a realizar una evaluación de las actividades, a medir los resultados reales con los planificados y entonces se podrá determinar si se están cumpliendo o no con los objetivos planificados.

La planificación de RH, permite contar con elementos que permiten saber qué estimaciones son útiles, si el desplazamiento está en la dirección correcta, cuáles de acciones están logrando los resultados más importantes, y cómo integrar las diferentes actividades de manera que se complementen entre sí.

### **1.7.- SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL**

La seguridad e higiene industrial, viene a formar parte de la administración de personal. “Dentro de los aspectos que comprenden la Administración de Recursos Humanos, uno de los aspectos más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que, dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aun dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse y evitarse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe; también existen enfermedades por la postura en que se tiene que trabajar, enfermedades producidas por la tensión nerviosa que implica el asumir graves responsabilidades”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Agustín Reyes Ponce; “Administración de Personal” Editorial Limusa, México, 1982, pág. 127.

Es indudable que la seguridad e higiene industrial de la empresa forma parte integral de la Administración de Recursos Humanos; cuando ocurre un accidente, la mayor parte de las veces se pierde tiempo, no sólo con las personas que han sido afectadas sino también con los demás trabajadores que tratan de ayudar, después de atender a la persona lesionada; si las lesiones han sido de magnitud, se debe buscar un reemplazo para la misma, y esto ha de afectar directamente los costos de la empresa.

Un accidente de trabajo es algo imprevisto que afecta negativamente, ya sea a los Recursos Humanos o materiales de la empresa alterando de esta manera la normalidad de la misma.

## **CAPITULO II**

### **ADMINISTRACIÓN POR SISTEMAS**

#### **2.1.- TEORIA GENERAL DE SISTEMAS**

La teoría general de sistemas estudia las totalidades, definidas como sistemas compuestos de partes o subsistemas interrelacionados entre sí, que constantemente interactúan con su medio ambiente. Desde esta perspectiva, dicha teoría, permite la explicación de los fenómenos ocurridos en la realidad y permiten la predicción de la conducta futura, a partir de los cambios que ocurren en el medio ambiente.

Para la teoría de sistemas, la realidad es un todo con un comportamiento determinado y de carácter único, por eso la estudia en una visión integral.

Debido a los valiosos aportes de la teoría general de sistemas al desarrollo del conocimiento del hombre, muchas áreas del saber han intentado ponerla en práctica a través de las ciencias aplicadas, en la que figuran la teoría de la información, la teoría de decisión, matemáticas, la ingeniería de sistemas y la investigación de operaciones. A su vez esas disciplinas han coadyuvado, de una u otra forma, al desarrollo de la ciencia administrativa. Así mismo, la teoría general de sistemas ha contribuido directamente al estudio de los sistemas sociales, por ejemplo, las organizaciones públicas.

#### **2.2.- DEFINICIÓN DE SISTEMAS**

Para J. M. Rosemberg sistema es el “Conjunto de métodos, procedimientos o técnicas relacionadas con objetos de formar un todo organizado”.<sup>1</sup>

Según F. Pozo Navarro sistema es:

---

<sup>1</sup> J. M. Rosemberg; “Diccionario de Administración y Finanzas”, Oceano / Centrum, España, 1998, pág. 385.

“Un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común”.<sup>2</sup>

De las definiciones vertidas anteriormente se puede destacar lo siguiente: que un sistema es un conjunto de componentes, donde cada uno de esos componentes puede considerarse como un subsistema de un sistema mayor; los resultados obtenidos por cada uno de esos componentes no pueden evaluarse considerándoles aislados, puesto que un sistema se constituye en un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, con un fin común.

### **2.2.1.- CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA**

Todo sistema posee características similares, sin las cuales, no puede hablarse de un sistema propiamente dicho. Los rasgos de los que debe gozar cualquier sistema son:

#### **PROPÓSITO U OBJETIVO**

“Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo”.<sup>3</sup>

#### **GLOBALISMO O TOTALIDAD**

“Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste”.<sup>4</sup>

#### **ENTROPÍA**

---

<sup>2</sup> Francisco Pozo Navarro; “La Dirección por sistemas”, Limusa, México, 1985, pág. 17.

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto; “Introducción a la Teoría General de la Administración”, de Mc Graw Hill, Colombia, 1987, pág. 574.

<sup>4</sup> Chiavenato, of. Cit. pág. 575.

Es la tendencia que los sistemas tienden al desgaste, a la desintegración, a la desorganización, extinción o finalmente la muerte. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples.

“Todo sistema necesita moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente a su estructura organizacional. A ese proceso reactivo de obtención de reservas de energía se lo denomina entropía negativa”.<sup>5</sup>

### HOMÉOSTASIS

“Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente”.<sup>6</sup>

### SINERGIA

“La sinergia es la cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a las de sus componentes sumadas individualmente”.<sup>7</sup>

## 2.3. ELEMENTOS DE UN SISTEMA

Los elementos de un sistema son tan conocidos como básicos en su entendimiento, ya que un sistema cuenta con un elemento de entrada, proceso (caja negra), salida, retroalimentación y un medio ambiente de desarrollo.

### ENTRADA O INPUT

---

<sup>5</sup> Chiavenato, of. Cit. pág. 589.

<sup>6</sup> Chiavenato, of. Cit. pág. 575.

<sup>7</sup> Del Pozo Navarro, Fernando; “La Dirección pos Sistemas”, Ed. Limusa, México, 1985, pág. 1.

La entrada es el elemento que da la fuerza de arranque o de partida al sistema. Toda entrada puede ser material, energía o información necesarias para la operación del sistema. En efecto, los sistemas, a través de su corriente de entrada, reciben la energía necesaria para su funcionamiento y mantenimiento.

### SALIDA O OUTPUT

Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema; la salida es o equivale a la exportación que el sistema hace al medio.

### PROCEDIMIENTO

El fenómeno que produce cambios, el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados.

El procesador caracteriza la actuación de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos empeñados en la producción de un resultado.

### RETROALIMENTACIÓN

Dentro de un sistema, la retroalimentación posiblemente sea el elemento más importante de funcionamiento por ser un factor de control. La comunicación de retroalimentación es la información que indica cómo lo está haciendo el sistema en la búsqueda de su objetivo y que es introducido nuevamente al sistema con el fin de que se lleven a cabo las correcciones necesarias para lograr su objetivo. Desde este punto de vista es un mecanismo de control que posee el sistema para asegurar el logro de su meta.

### MEDIO AMBIENTE

Dentro de este campo de relaciones, se debe resaltar la interacción que existe entre el medio ambiente y el sistema. El sistema recibe influencias del ambiente a través de la entrada y efectúa influencias sobre el ambiente a través de la salida; a medida que ocurren estas influencias, la propia influencia del sistema sobre el ambiente retorna al sistema a través de retroalimentación.

## **2.4.- LA ORGANIZACION COMO SISTEMA**

La organización es un sistema que está formado por una estructura determinada, a través de la cual está interrelacionada con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, proveedores, gobierno, etc. Forma, a su vez, un entorno condicionante de los subsistemas y elementos que se integran en él.

El diseño estructural bajo el cual funciona la organización, tiene una influencia directa en el logro de los objetivos y metas fijadas por la misma. La estructura organizacional se la puede definir como un modelo determinado de comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir objetivos organizacionales.

Dentro de una organización existen actividades que son un conjunto de elementos ordenadamente relacionados entre sí, que contribuyen a un objetivo común y que son subsistemas del sistema organización.

### **CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA**

Se debe tomar en cuenta cinco aspectos que deben preocupar cuando se pretende identificar y caracterizar completamente una organización como sistema.

**Objetivos.** La función de los objetivos debe ser un conjunto concreto de medidas de efectividad, ya que pueden presentar dos problemas: la ambigüedad en la formulación y la veracidad en la formulación.

El primero, sólo se podrá corregir en la medida que se plantea, junto a la correspondiente definición de objetivos, es decir, un conjunto específico de medidas de desempeño. En el segundo, habría que preguntarse si el sistema estaría dispuesto a sacrificar el logro de algunas metas con el propósito de alcanzar los objetivos que han sido declarados.

**El medio ambiente.** La identificación del medio ambiente del sistema debe ir más allá de la mera delimitación de las fronteras básicas del sistema. Es posible identificar variables endógenas, las cuales pueden ser manejadas y controladas dentro del sistema y, las variables exógenas sobre las cuales no se tiene control; pero es necesario un estudio del impacto que dichas variables tienen sobre el comportamiento del sistema.

**Los recursos.** Los recursos y los procesos son los medios que tiene el sistema para conseguir sus objetivos.

**Los componentes y su administración.** El sistema está compuesto por subsistemas y éstos a su vez, de sub-subsistemas, que a su vez son sistemas, y así hasta llegar a los de menor nivel dentro de la jerarquía de componentes del sistema.

Para no confundir las partes, departamentos, divisiones o áreas dentro de la estructura organizacional, es conveniente referirse a funciones que reflejen grupos de actividades que deben ser realizadas en el sistema para alcanzar sus objetivos. Las partes, entonces, significarían los modos particulares de implementar las actividades que debe cumplir el sistema.

## **2.5.- SISTEMAS QUE FORMA LA EMPRESA**

Como se mencionó en el punto anterior, la organización es un sistema total que está interrelacionado dinámicamente con su entorno. El sistema integra en su

estructura a una serie de subsistemas que responden al conjunto de tareas y a los elementos que son necesarios para llevar a cabo su actividad. Se pueden diferenciar tres grupos fundamentales.

#### SISTEMAS DE RECURSOS

Son aquellos que se ocupan de la captación y evolución de recursos fundamentales, que están en conexión con el entorno.

Este subsistema se denomina sistema de Recursos Humanos que absorbe a otros subsistemas, como a los financieros, tecnológicos y logísticos, que hacen posible a la organización adquirir lo que necesita del entorno.

#### SISTEMA DECISIONAL

Este subsistema permite el desarrollo de la dirección y rige su adaptación al entorno, incluye a los sistemas de planificación, información y control.

#### SISTEMA OPERATIVO

Son los que atienden el desarrollo de las tareas y actividades sistemáticas y enlazan operaciones físicas a fin de conseguir los objetivos. Su dirección depende del sistema de la Dirección de la empresa.

## **CAPITULO III DIAGNÓSTICO**

### **3.1.- MISIÓN**

“Brindar un servicio integral de Aseo Urbano a la población de Tarija, optimizando actividades, utilizando para ello recursos humanos, materiales, económicos y financieros con eficacia, eficiencia y economía; precautelando el mejoramiento del saneamiento ambiental y la salud de la población Tarijeña”

### **3.2.- VISIÓN**

“Que EMAT haya logrado la gestión integral de los residuos sólidos en la ciudad de Tarija de manera apropiada en franca protección de la salud pública y el medio ambiente; convirtiendo a nuestra ciudad en un sitio limpio y sin contaminación ambiental por residuos sólidos”

### **3.3.- OBJETIVOS**

El objetivo de la Entidad Municipal de Aseo de Tarija, es la Gestión Integral de los Residuos Sólidos en la ciudad, esto representa un conjunto de acciones permanentes y oportunas de planificación, organización, administración, ejecución y control en las áreas administrativas, técnicas y sociales para la prestación de los servicios de aseo en forma compatible con la protección de la salud pública, los recursos naturales y el medio ambiente, aplicando criterios de eficiencia, eficacia y economía, entendiéndose por integral al manejo de los residuos sólidos producidos desde su generación hasta su disposición final, además de la limpieza urbana, educación ciudadana y aquellos otros servicios que a juicio del Directorio, llegaren a considerarse oportunos para la realización de sus fines de acuerdo con lo señalado en el artículo 2º de la Ordenanza Municipal N° 210/93.

### **3.3.1.- OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Garantizar el cumplimiento de procedimientos y normas legales en vigencia en el país.

Percibir y administrar los ingresos de la entidad con criterio de eficiencia, eficacia y economía.

Gestionar recursos económicos y financieros ante el gobierno municipal, organismos departamentales y nacionales, públicos y privados que permitan incrementar los recursos, de manera que promuevan el desarrollo integral y sostenible de la entidad.

Gestionar la mejora e implementación de nuevas políticas tendientes a incrementar las recaudaciones por tasas de aseo urbano y recuperar la mora.

La operación del subsistema de barrido y limpieza, encargado de la limpieza de áreas y vías públicas en nuestra ciudad.

La operación del subsistema de recolección y transporte encargado de la recolección de los residuos sólidos producidos por diferentes usuarios: barrido y limpieza de calzadas, domicilios, comercios, industrias, instituciones, establecimientos de salud, mataderos, etc.

La disposición final del 100% de los residuos recolectados y producidos en los subsistemas citados en párrafos anteriores.

La planificación, ejecución y control del proceso de mantenimiento de unidades motorizadas y equipos.

Fortalecimiento Institucional integral de los recursos humanos y materiales (capacitación, infraestructura, equipamiento, sistemas, etc.)

La formulación y ejecución de proyectos y actividades educativas, para lograr la sensibilización y concientización del ciudadano sobre la importancia de mantener una ciudad limpia.

Ampliar la cobertura del servicio de aseo urbano que presta la entidad de acuerdo a los requerimientos urbanos.

### **3.4.- METAS**

Aplicar la normatividad vigente en todos los procesos administrativos financieros de la entidad.

Optimización de recursos y reducción de gastos para la prestación del servicio integral de aseo urbano, ejecutando los recursos con eficiencia, eficacia, economía.

Emplear las disposiciones legales vigentes para la actualización y cobro de las tasas de aseo urbano que garanticen la sostenibilidad financiera de la entidad.

Una ciudad que goza de un servicio integral de aseo urbano, donde los responsables del manejo de los residuos se enmarquen en disposiciones y normas en protección de salud y el medio ambiente y los generadores de residuos, tomen conciencia sobre la problemática integral de la gestión.

### **3.5.- POLÍTICAS**

Un manejo austero de recursos, maximizando los beneficios y minimizando los costos.

Una atención en los requerimientos de usuarios buscando satisfacer sus necesidades relativas al aseo y recojo de basura, con una atención diligente de reclamos, buen trato, etc. con la premisa: "El usuario tiene la razón"

Buscar integrar a los usuarios y generadores de residuos en general en el diseño de soluciones a la gestión integral de residuos sólidos, en tareas preventivas como la aplicación de las tres R: "reciclar, re-usar y reducir"

Valorizar los residuos técnica y ambientalmente, de manera de que al relleno sanitario ingresa la menor cantidad posible.

Otras acciones que mejoren la calidad de vida de los habitantes relativas al aseo urbano.

### **3.6.- ANÁLISIS DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA**

En primera instancia, se analiza la estructura organizacional bajo la cual está funcionando actualmente la Empresa municipal de Aseo Tarija, ya que es muy importante establecer el modelo de interrelación existente entre las diferentes áreas y componentes. La estructura organizacional se la puede definir como un modelo determinado de actuación y procedimientos relacionados con el trabajo, mismo que se establece deliberadamente para lograr los objetivos organizacionales. La estructura organizacional debe estar diseñada de tal manera que sea capaz de relacionar a la gente, las funciones y la tecnología con los objetivos, los deberes y responsabilidades que deben ser claramente definidas dentro de ese marco de referencia.

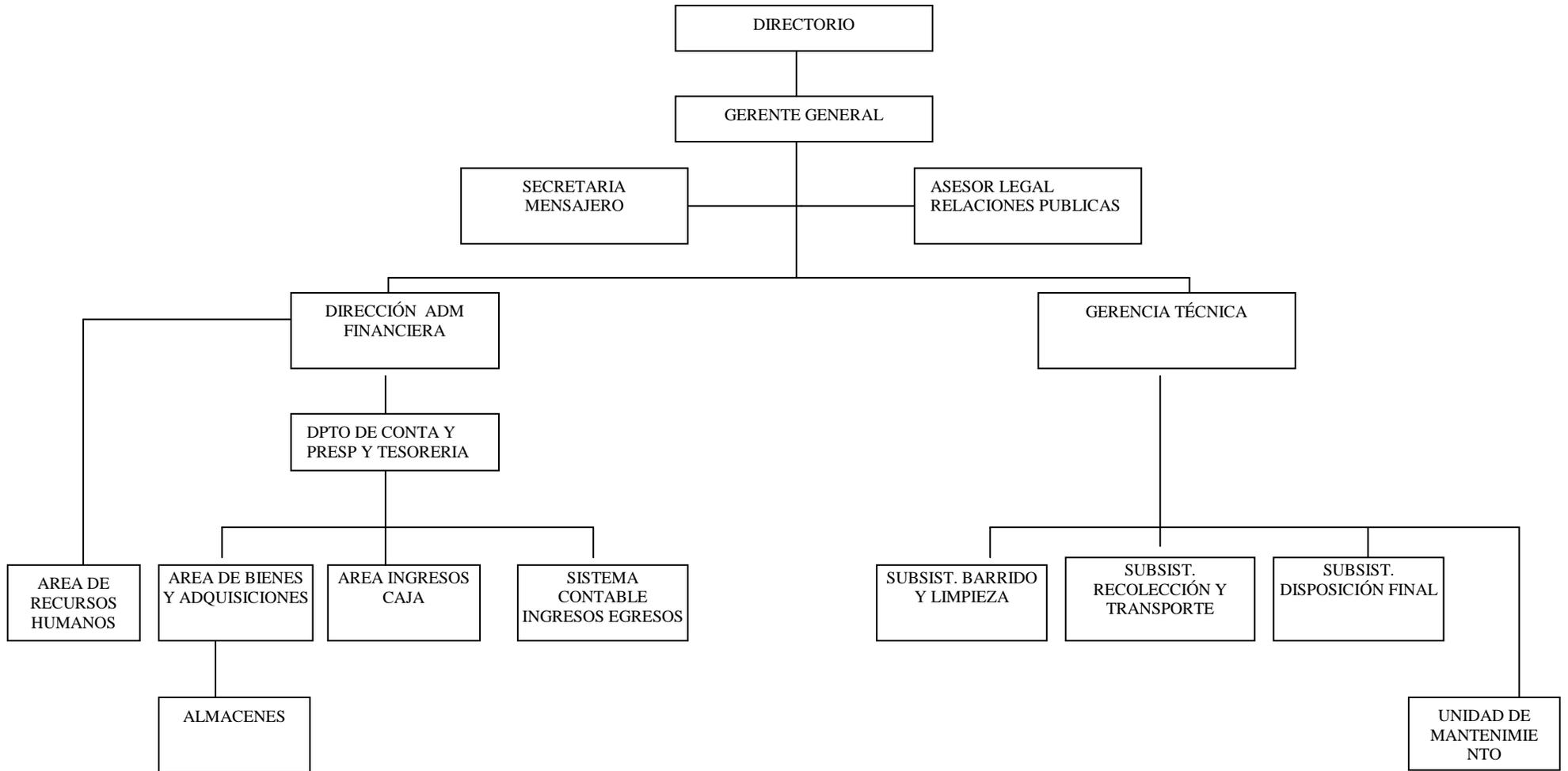
En la siguiente estructura organizacional se puede apreciar que existe una instancia representada por el Directorio que es el máximo nivel, en el cual se toman decisiones; aquí se aprueban o rechazan los planes o presupuestos presentados por la gerencia de EMAT, en función al impacto que vaya a ocasionar a la empresa o a la sociedad. Es aquí donde se toman las decisiones más importantes para EMAT.

El Directorio está conformado de la siguiente manera:

- Presidente: Honorable Alcalde Municipal

- Representante de Federación de Juntas Vecinales (FEJUVE)
- Representante de la Secretaría Departamental de Salud (SEDES)
- Representante Técnico Municipal
- Representante de la Dirección Territorial (Desarrollo Urbano)
- Gerente de EMAT

### ORGANIGRAMA DE EMAT



### **3.6.1.- AREA ADMINISTRATIVA**

El gerente general es la persona que se encarga de elaborar los planes operativos anuales (POA), los cuales van a ser ejecutados durante toda la gestión que corresponda; por otro lado, es la autoridad máxima dentro de la empresa, la cual también se encarga de tomar las mejores decisiones que vayan a contribuir al mejor funcionamiento de esta institución. Las actividades que desarrolla se las puede observar en el manual de funciones (**ver anexos**).

Administra, dirige y coordina las distintas dependencias de la Empresa para cumplir con las orientaciones y decisiones del Directorio de acuerdo con las atribuciones asignadas a los distintos organismos y funcionarios de la Empresa.

Por otra parte, el Gerente General servirá de vínculo entre el Directorio y los funcionarios de la Empresa y vigilará el cumplimiento de los deberes de ella de conformidad con el trabajo que se le haya encomendado y los métodos de dirección escogidos.

En la estructura organizacional, también se puede apreciar claramente que la gerencia cuenta con un personal de estaf, mismo que está representado por una secretaria y un asesor legal. La tarea de la gerencia no se limita simplemente a las funciones detalladas en su manual; la actuación del gerente va más allá, misma que está establecida con criterios de eficiencia y eficacia, comprende la determinación y enumeración de acciones necesarias para alcanzar los objetivos, tales como la agrupación adecuada de actividades, la asignación de responsabilidades, la delegación de autoridades y la coordinación.

### **3.6.2.- AREA FINANCIERA**

El área administrativa es el que se encarga de presupuestar los gastos operativos para la próxima gestión, donde se contempla actividades que serán ejecutadas sobre la base de los recursos programados y distribuidos en las diferentes

unidades considerando los requerimientos efectuados por las diferentes unidades funcionales (**ver anexos**).

Dentro de esta área se encuentra el Gerente Administrativo Financiero al mismo que le compete: Asesorar a la administración superior en la formulación e implementación de la política administrativa financiera de la EMAT, supervisar la actualización de los registros y controles de todos los bienes, muebles e inmuebles, determinar la realización de auditorías financieras y contables internas y externas, que tengan por objeto salvaguardar los principios y derechos de la hacienda de la EMAT, (ver anexos manual de funciones).

En esta área también se encuentra el Departamento de Contabilidad Presupuesto, Tesorería y el contador.

### **3.6.3.- AREA OPERATIVA**

El área operativa está dirigida por una gerencia técnica, misma que se encarga del todo el manejo operativo de la Empresa Municipal de Aseo. Todas las operaciones de EMAT están enmarcadas y orientadas en la prestación del servicio de aseo urbano y la gestión de residuos sólidos generados en la ciudad de Tarija, comunidades de la provincia, etc. Las operaciones del servicio de aseo urbano como parte de la Gestión Integral, están divididas en cuatro subsistemas operativos que son los siguientes: Subsistema de barrido y limpieza, Subsistema de recolección y transporte, Subsistema de disposición final y Subsistema de mantenimiento. Las tareas que se desarrollan se las puede observar en el manual de funciones (**ver anexos**).

La Gerencia Técnica tiene por objetivos: La planificación, programación, supervisión y coordinación de la elaboración de los planes de ampliación del servicio de aseo urbano y el correcto cumplimiento del actual.

### 3.7.- ANÁLISIS DE LOS COSTOS OPERATIVOS

Para tener una idea más clara respecto a los gastos erogados por la empresa se procede a realizar un análisis comparativo de ejecución presupuestaria desde el año 2003 hasta el 2005; por otra parte, se realiza un análisis de lo que se presupuestó para el periodo del 2006. Los gastos de la entidad pueden dividirse en los siguientes grupos: Servicios Personales, Activos Reales, Activos Financieros, Servicio de la Deuda e Impuestos y Regalías, los cuales son ejecutados en actividades de Administración, Barrido y limpieza, Recolección y Transporte, y Disposición de Residuos, además de las partidas no asignadas.

**CUADRO N° 1**  
**ESTADO COMPARATIVO EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE**  
**EGRESOS POR GRUPOS GESTIÓN 2003-2005**  
**(Expresado en Bolivianos)**

DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN 31/12/2003	EJECUCIÓN 31/12/2004	% VAR	EJECUCIÓN 31/12/2005	% VAR
Ser. personales	1.717.247,00	1.893.634,01	10,27	2.042.684,32	7,87
Ser. no personales	845.466,09	996.920,24	17,91	1.037.923,88	4,11
Mat. y Suministros	910.306,23	1.182.865,31	29,94	1.279.115,50	8,14
Activos Reales	221.075,97	46.634,04	21,09	261.481,71	460,71
Act. Financieros	6.957,00		- 100,00	50.000,00	618,70
Ser. de la Deuda	678.073,46	456.862,88	- 32,62	484.186,81	5,98
Imp. Y Regalías	-	12.849,20	100	24.484,20	90,55
<b>TOTAL</b>	<b>4.379.125,75</b>	<b>4.589.765,68</b>	<b>4,81</b>	<b>5.179.876,42</b>	<b>12,86</b>

De acuerdo a las versiones emitidas por el área financiera, los incrementos en las diferentes partidas que se presentan en los periodos anteriores con relación al periodo 2005, obedecen a las siguientes razones.

El incremento en el grupo de Servicios Personales, se presenta por los incrementos autorizados por disposiciones legales. En la gestión 2.005 éste alcanzó al 7,87%.

El incremento del grupo de Servicios no Personales se presenta por el incremento en los jornales del personal eventual utilizado para la prestación del servicio de aseo urbano. En la gestión 2005 éste alcanza al 4,11 %.

El incremento en el grupo de Materiales y Suministros, en la gestión 2005, se presenta por el incremento en los precios de combustibles, aproximadamente el 15% en diesel y el 10% en gasolina; también por incremento de los proyectos ejecutados con el PLANE e incremento en la cobertura del servicio de aseo urbano. El incremento total de este grupo en la gestión 2005 asciende al 8,14%

El incremento en el grupo de Activos Reales en la gestión 2005, que alcanza al 460,71%, se presenta por la adquisición de contenedores (activos fijos), con recursos de las transferencias recibidas del Gobierno Municipal y también con recursos propios, además de la adquisición de una motocicleta para supervisión.

**CUADRO N° 2**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS POR ACTIVIDAD**  
**GESTIÓN 2006**  
**(Expresado en Bolivianos)**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>1.012.503,00</b>
Servicios Personales	583.566,00
Servicios no Personales	247.933,00
Materiales y Suministros	113.413,00
Activos Reales	31.591,00
Activos Financieros	-
Impuestos Regalías y Tasas	36.000,00
<b>BARRIDO Y LIMPIEZA</b>	<b>1.467.297,00</b>
Servicios Personales	771.068,00
Servicios no Personales	426.475,00
Materiales y Suministros	217.506,00
Activos Reales	52.248,00
<b>RECOLECCIÓN Y TRASP.</b>	<b>2.608.869,00</b>

Servicios Personales	999.974,00
Servicios no Personales	531.479,00
Materiales y Suministros	1.006.304,00
Activos Reales	71.112,00
<b>DISPOSICIÓN DE RESIDUOS</b>	<b>499.001,00</b>
Servicios Personales	139.348,00
Servicios no Personales	77.304,00
Materiales y Suministros	272.645,00
Activos Reales	9.668,00
<b>SERVICIOS DE LA DEUDA PÚBLICA Y DIS. DE PAS.</b>	<b>766.627,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6.354.297,00</b>

Para la elaboración del Presupuesto de Gastos, la entidad ha considerado los requerimientos efectuados por las diferentes unidades funcionales. En términos monetarios, la suma total asciende a Bs. 6.354.297,00 de los cuales se programa destinar Bs. 976.503,00 como gastos de funcionamiento representando un 15,37% del presupuesto total, Bs. 4.611.067,00 como Inversiones representando un 72,57% y Bs. 766,627,00 en las Partidas no Asignables destinadas al Servicio de la Deuda Pública a Corto y Largo Plazo representando un 12,06%.

Para la gestión 2006, se ha programado recursos, para efectuar el pago del bono de antigüedad a todos los funcionarios de la entidad que cumplen con los requisitos exigidos por ley, el mismo que será calculado en conformidad a las disposiciones legales vigentes sobre la base de tres mínimos nacionales. Así mismo se programa destinar mayor cantidad de recursos a las partidas correspondientes a Repuestos y Accesorios, y Mantenimiento y Reparación de Equipos, tomando en cuenta que el equipo de Transporte Tracción y Elevación de la entidad tiene considerables años de uso y requieren de un constante y creciente mantenimiento, cambio de repuestos y accesorios, garantizando de esta manera su funcionamiento.

De la misma manera, se ha programado dentro de lo que significa el fortalecimiento institucional, la adquisición de equipos de computación

actualizados que hagan posible incorporar versiones actualizadas de los sistemas autorizados por el Ministerio de Hacienda para procesar información contable, presupuestaria, de activos fijos y de personal.

### **3.8.- NUMERO DE TRABAJADORES ITEM NOBRE CARGO Y SALARIO MENSUAL**

Para establecer el número de trabajadores que se desempeña en cada área específica y la cantidad de recursos económicos que absorbe mensualmente esta fuerza laboral, se elabora una planilla resumen para identificar estos aspectos. Para tener una idea más detallada de este punto **ver anexo**.

#### **CUADRO N° 3 PLANILLA RESUMEN ÁREA ADMINISTRATIVA**

<b>NUMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>RECURSOS ECONOMICOS DESTINADOS MENSUALMENTE</b>
15	32.365 Bs.

Como se puede apreciar, la cantidad de trabajadores que absorbe esta área es considerable puesto que la Empresa de Aseo Urbano es de magnitud pequeña y no cuenta con muchos recursos económicos por concepto de recaudaciones por la prestación del servicio.

#### **CUADRO N° 4 PLANILLA RESUMEN AREA TECNICA**

<b>NUMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>RECURSOS ECONOMICOS DESTINADOS MENSUALMENTE</b>
36	44.933 Bs.

En esta área se justifica la cantidad de trabajadores puesto que es aquí donde se realiza el proceso de barrido y limpieza de las diferentes arterias de la ciudad de Tarija. El monto mensual destinado es considerable y también es importante que existan tres ítem que no figuran con haber mensual, lo cual incrementa un poco más el monto asignado a esta área específica.

**CUADRO N° 5**  
**PLANILLA RESUMEN**  
**AREA RECOLECCIÓN Y TRASPORTE**

NUMERO DE TRABAJADORES	RECURSOS ECONOMICOS DESTINADOS MENSUALMENTE
32	52.497 Bs.

En este punto se aprecia claramente que existe un número elevado de trabajadores; por otro lado, la cantidad de recursos destinados a esta área específica es también elevado, como así también no se toma en cuenta 6 ítem lo cual incrementa el monto original de recursos destinados a esta área **ver anexo**.

**CUADRO N° 6**  
**PLANILLA RESUMEN**  
**AREA DISPOSICIÓN FINAL**

NUMERO DE TRABAJADORES	RECURSOS ECONOMICOS DESTINADOS MENSUALMENTE
4	8.717 Bs.

La cantidad de trabadores es adecuada; en cambio, la cantidad de recursos mes destinado a esta área es considerable.

### 3.9.- PORCENTAJE DE MORA POR SERVICIO DE ASEO

Los diferentes sistemas de cobro (manual y cobro conjunto), utilizados por la empresa desde su descentralización, (01-01-98) y la falta de medios coercitivos de cobro, han ocasionado que se genere una suma importante de morosidad en nuestros usuarios como son: Establecimientos Educativos Fiscales, Postas Sanitarias, Mercados, predios Municipales, usuarios bajo convenio, usuarios que cambian de domicilio, usuarios que dan de baja el medidor de energía eléctrica, etc., mora que se tiene registrada en el sistema automático de cobro desde la gestión 1998 a septiembre 2005, la misma que está compuesta según el siguiente detalle:

**CUADRO N° 7**  
**TASA DE ASEO EN MORA**

<b>GESTIÓN</b>	<b>N° FACTURAS</b>	<b>IMPORTE</b>
1998	2.859	34.411,10
1999	3.315	40.366,70
2000	5.188	86.989,80
2001	5.817	98.617,20
2002	4.935	102.557,30
2003	4.895	128.584,60
2004	5.505	139.888,90
2005	6.882	166.999,90
<b>TOTAL</b>	<b>39.396</b>	<b>798.415,50</b>

Conforme se puede apreciar, el monto de la mora acumulada es importante, motivo por el cual, en la gestión 2006, se pretende incorporar medidas coercitivas de cobro más exigentes, las mismas que podrían ser aprobadas por el H. Concejo Municipal. Así mismo, se actualizarán los convenios por servicios con diferentes instituciones, convirtiendo a los mismos en contratos de servicios, incluyendo los servicios que se presta a las "actividades y predios municipales.

**3.10.- NIVEL DE LA DEMANDA DE USUARIOS Y NIVEL DE TASAS  
POR ZONA**

**CUADRO N° 8  
DEMANDA DE USUARIOS  
AL 31 DE OCTUBRE DEL 2005**

CATEGORIA	CODIGO	NIVEL DE TASA	N° DE USUARIOS
DOMESTICA	D-1	3,20	2.307
	D-2	4,30	3.215
	D-3	7,40	3.912
	D-4	9,00	4.150
	D-5	11,60	4.333
	D-6	14,70	1.192
	D-7	17,90	6.739
COM. MENOR	G-0	11,60	996
COM. PEQUEÑO	G-1	20,00	1.698
COM. MAYOR	G-2	61,00	311
INDUSTRIAL	IP	23,00	376
ESTATAL	E-1	89,20	212
CONVENIOS	ES	DIFERENCIADA	54
<b>TOTAL</b>			<b>29.495</b>

La Entidad Municipal de Aseo de Tarija, a la fecha, cuenta con aproximadamente 29.504 usuarios del servicio registrados en su base de datos, los mismos que se encuentran clasificados, como se puede apreciar en el anterior cuadro, por categorías de acuerdo a Ordenanza Municipal 095/2002.

A continuación, se muestra la categorización de acuerdo a la zona donde vive el usuario del servicio.

**CUADRO N° 9**  
**CATEGORIA POR ZONA**

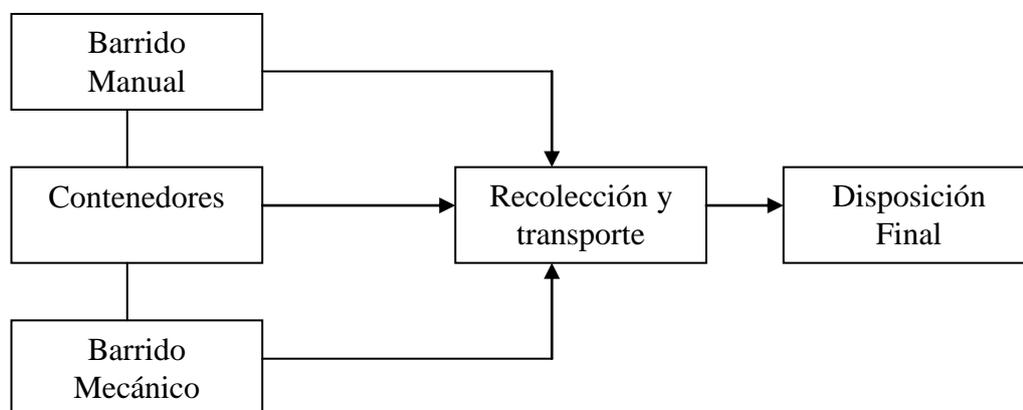
D-7 Bs. 17,90	D-6 Bs. 14,70	D-5 Bs. 11,60	D-4 Bs. 9,00	D-3 Bs. 7,40	D-2 Bs. 4,30	D-1 Bs. 3,20
14Viviendas El Molino Las Panosas San Roque Villa Fátima La Pampa	Juan XXIII Oscar Alfa El Carmen La Terminal La Loma	Salamanca Aeropuerto San Pedro Juan Nicolai El Rosedal Bartolomé Petrolero San Luís SENAC Avaroa	Álamos 4de Julio Industrial San Martín Palmarcito Anic. Arce Morros B. Bientefue Def. Chaco Luid de F. IV Centenar. Guadalquivir San Geron. San José San Marcos Villa Angelic Tomatitas	2 de Oct. SanLis(Adya) Luís Pizarro Villa Busch Villa Bánzer Aranjuez Alto SENAC Universitario Andalucía Simón Boliv. San Jorge F.de Uriondo Narc. Camp. Tabladita 15 de Abril Fabril	San António Jun Pablo II Libertad Santa Luc. Luis Espinal Pedro Ant. Floes San Bernardo Florida Miraflores Catedral Méndez Arco Virgen de Chaguaya 57 Viviendas 15 de Noviembre 6 de Agosto	Panam. Carlos W Chapacos 7 de Sep. Lourdes Andaluz Las Pasc. Temporal 1de Mayo 3de Mayo 2de Mayo

**CUADRO N° 10**  
**OTRAS CATEGORÍAS**

G-O Bs. 11,60	G-1 Bs. 20,00	G-2 Bs. 61,00	IP Bs. 23,00	E-1 Bs. 89,20	CONVENIOS
Com. Menor	Com.Pequeno	Com.Grande	Ind. Pequeña	Estatad	Tasa Diferenc

La zonificación presentada en el cuadro anterior corresponde a un estudio socioeconómico realizado en la gestión 1998 y aprobado mediante Ordenanza Municipal N° 038/98, la misma que a la fecha sigue vigente; sin embargo en la actualidad se ha creado diferentes barrios, consecuentemente, se incrementó la cobertura del servicio integral de aseo generando nuevos costos de operación para la entidad.

**FIGURA N° 5**  
**PROCESO DEL SERVICIO DE ASEO MUNICIPAL**



### **3.11.- OBJETIVOS Y POLITICAS SOBRE PERSONAL**

Una organización puede ser definida como un arreglo de componentes proyectados para cumplir un objetivo particular de acuerdo con un plan. En ese sentido, podemos decir que la empresa de aseo fija sus objetivos y políticas en función a un plan, establecidos en el POA, en el cual se detallan minuciosamente las actividades que tiene que desarrollar el personal de la empresa para cumplir con dicho plan.

El Plan Operativo Anual está subdividido en dos partes, en las que se destacan el personal administrativo y el personal operativo; el personal administrativo está encargado de la parte financiera y la planificación y ejecución de proyectos; esta área se encarga de la ejecución y desembolso presupuestario para la ejecución de las obras citadas en el POA, se encarga de la proyección de los ingresos, aspectos contables, aspectos referidos a la fijación de tasas (Tarifas que se paga por concepto de uso de servicio), etc. Todos estos aspectos son manejados por el personal administrativo; en lo que se refiere al área operativa o parte técnica, es la encargada de los subsistemas de : barrido y limpieza, recolección y transporte, y disposición final de los residuos sólidos; dentro de esta área también se encuentra el mantenimiento de unidades y motorizados. **(Ver anexos)**

Pese a que se detalla claramente las actividades que desempeña el personal operativo y administrativo, en el manual de funciones no existe un departamento de personal encargado de establecer las políticas ya que éstas se constituyen en normas y reglas establecidas de orientación respecto al personal de la empresa, para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas; por otro lado, los objetivos para el personal no están claramente definidos ya que estos vienen a condicionar, crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

Dentro del organigrama que presenta esta empresa de aseo, se puede apreciar la existencia de un encargado de personal, pero en realidad, este cargo está acéfalo, por lo que es necesario que este puesto sea cubierto por una persona especialista en el tema, de tal manera que se pueda diseñar objetivos, políticas y estrategias dirigida a recursos humanos que apuntan al logro del objetivo general de la empresa el cual es prestar un servicio eficiente a la población.

### **3.11.1.- OBJETIVOS DEL PERSONAL**

Los objetivos de los recursos humanos están en función a mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable, creando condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los Recursos Humanos. Desde esta perspectiva, la empresa municipal de aseo no cuenta con objetivos claramente definidos para el personal, puesto que esta empresa se basa en reglamentaciones y políticas establecidas por el Gobierno Municipal y no así en objetivos propiamente dichos diseñados por la propia empresa de aseo, que vayan a mejorar y mantener el recurso humano dentro de su puesto de trabajo en condiciones de seguridad laboral y con perspectivas de mejorar su nivel socio-económico.

### **3.11.2.- POLITICAS DE PERSONAL**

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal; en realidad, las políticas se constituyen en reglas preestablecidas para gobernar funciones y tener seguridad de que estas sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados. La empresa de aseo, al no contar con objetivos específicos para el recurso humano, no puede establecer políticas que permitan guiar y orientar al personal tanto del área administrativa como operativa. No se cuenta con un verdadero manual de evaluación de personal, manual de procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación para el personal y, finalmente, no se adiestra y capacita al personal para que éste pueda desempeñar sus funciones de manera más eficaz.

Con lo que cuenta la empresa es con políticas de vacaciones, control de asistencia en libros, existe rotación del personal en un porcentaje muy pequeño y cuenta con seguro médico para todo el personal efectivo de la empresa. En definitiva, las políticas del personal de la empresa municipal de aseo no están enmarcadas a condicionar un desempeño eficaz y eficiente dentro del desempeño laboral de la empresa.

### **3.12.- ROTACION DEL PERSONAL**

La rotación del personal significa la fluctuación, el movimiento del personal de la empresa y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente. Es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La empresa de aseo, al considerarse un sistema abierto, permite el flujo de recursos humanos; esencialmente, este aspecto de rotación de recursos humanos se refiere a que esta es una empresa pública, la cual está sujeta a la política y cuando hay cambio de autoridades municipales también se cambia al personal por los militantes de esa tienda política en función. Desde ese punto de vista, en la

empresa de aseo se cambió aproximadamente a un 15% de funcionarios entre el gerente, nivel medio administrativo y nivel operativo.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener a personal de buena calidad, sustituyendo a aquél que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidos, pero tal cosa no ocurre dentro de la empresa de aseo.

### **3.12.1.- MOVILIDAD INTERNA DE PERSONAL**

Es muy bajo el nivel de movilidad dentro de la empresa, debido a que el personal que cubre los principales puestos requiere de un tipo de especialización para desempeñarse en dicho puesto como ser el departamento financiero, la gerencia técnica, contabilidad, etc.; pero en el nivel operativo, sí existe movilidad con respecto a los inspectores que se encargan de verificar el desempeño de los diferentes niveles ya que esos puestos no requieren ningún tipo de especialización, y pueden ser movidos de tal forma que los inspectores y supervisores de un subsistema a otro, sin que esto afecte al desempeño de los mismos en el rendimiento.

### **3.13.- AUSENTISMO Y ATRASOS**

De acuerdo al diagnóstico realizado, se puede percibir que no existe ausentismo de parte del personal que trabaja en la empresa, pero sí existen algunos atrasos los cuales son registrados en un libro de asistencia; este tipo de atrasos generalmente se debe a factores como que se le hizo tarde por factores personales y no aspectos de otra índole, pero es muy importante tomar en cuenta el nivel de atrasos y verificar porque esto se puede convertir en problema o costumbre por parte de los trabajadores de la empresa.

### **3.14.- METODOS Y TECNICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

La importancia y la responsabilidad de evaluar, verificar, medir y realizar un seguimiento del desempeño humano laboral dentro de la empresa es muy importante, ya que en función a esta evaluación se podrá medir el grado de eficiencia de personal; generalmente la función del desempeño del personal es atributo de un órgano de staff perteneciente al área de recursos humanos, pero debido a que esta empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, no se realiza este tipo de seguimiento; por lo tanto no cuenta con un instrumento de medición que le provea a la empresa de indicadores de los resultados de recursos humanos, los cuales podrían ser utilizados para el auto perfeccionamiento de personal.

Al parecer una técnica que utiliza la empresa de aseo como medida de evaluación y desempeño, es a través de los inspectores y supervisores que verifican el desempeño de las actividades de cada subsistema, lo cual no es suficiente; por ejemplo, el subsistema de barrido y limpieza tiene asignada la limpieza de diferentes zonas de la ciudad, las cuales están a cargo de un inspector y supervisor que se encargan de verificar si es que el personal asignado a estas zonas realiza o no su tarea de limpieza; pero estos no son indicadores suficientes para medir el grado de eficiencia o rendimiento del personal de una empresa de esta magnitud.

### **3.15.- REMUNERACIONES HUMANAS Y LABORALES**

El aspecto referente a sueldos y salarios que perciben los trabajadores de la empresa municipal de aseo, es bien diferenciado, puesto que existen empleados con buenas remuneraciones salariales y otros con bajas remuneraciones. Los empleados que componen la parte administrativa están bien remunerados y los empleados del área operativo perciben bajos salarios; además de que la labor que realizan es la más pesada en lo que se refiere al esfuerzo físico que esto implica. A continuación, se muestra un cuadro de referencias salariales de EMAT.

### **3.16.- ASCENSOS Y PROMOCIONES DEL PERSONAL**

Este aspecto, pese a ser muy importante dentro de cualquier empresa ya sea esta pública o privada, no es considerada dentro de la política de la empresa de aseo. Los ascensos y promociones alcanzan un 1% en la empresa, lo cual repercute en el buen desempeño de los empleados, puesto que este es un método muy importante que sirve como motivador en el desempeño del trabajador, juntamente con las políticas de incrementos salariales.

#### **3.16.1.- BENEFICIOS SOCIALES**

Los beneficios sociales están íntimamente ligados y relacionados con la gradual concientización de la responsabilidad social de la empresa y están controlados por el Ministerio de Trabajo, el cual se encarga de reglamentar desde beneficios sociales.

Los beneficios sociales se deben a los siguientes factores.

1. Legislación del trabajo impuesto por el Gobierno.
2. Controles salariales exigidos por el Gobierno.
3. Exigencias de los sindicatos.

Los servicios de beneficios sociales generalmente están enfocados u orientados hacia una perspectiva de darle seguridad al trabajador y poder retener la mano de obra barata que se utiliza y la casi nula rotación que existe en la empresa, justificando de alguna forma estos aspectos.

### **3.17.- SISTEMAS DE QUEJAS Y RECLAMOS**

No se cuenta con un sistema de quejas y reclamos, donde el trabajador pueda acudir a expresar sus inquietudes o reclamos correspondientes, referentes a los aspectos relacionados con la empresa; esto dificulta de alguna forma el buen desempeño del trabajador, puesto que reprime esas necesidades de que alguien atienda sus reclamos correspondientes.

### **3.18.- ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO**

La carencia de un análisis minucioso organizacional por parte de la empresa a su recurso humano impide determinar claramente si su recurso humano es cuantitativo y cualitativamente apto para realizar las labores actuales y futuras de la empresa; aquí se trata del análisis de la fuerza del trabajo ya que éstos son los directos encargados de cumplir los objetivos de la empresa eficaz y eficientemente, en los cuales se refleja la actitud de la empresa. El funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, conocimientos y aptitudes deseados por la empresa; por otro lado, es importante verificar y determinar claramente si los empleados que ocupan los puestos más altos en la empresa son capaces de desempeñar bien su labor.

La carencia de un departamento especializado en recursos humanos impide establecer parámetros de medición de rendimientos y conocimientos del recurso humano; esto impide generar políticas de adiestramiento y capacitación para que el personal desempeñe mejor su tarea dentro de la empresa, puesto que toda tarea a ejecutarse es importante y repercute en el buen desempeño de la empresa y los objetivos de la misma.

### **3.19.- SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL**

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas sus labores. La higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y con la preservación de las enfermedades o riesgos ocupacionales. Este aspecto tan importante no es tomado muy en cuenta en la empresa de aseo, puesto que debería ser uno de los aspectos prioritarios debido a que el obrero que trabaja en esta empresa está en contacto directo con los desechos sólidos, los cuales generan malos olores y existe una proliferación de vectores los cuales afectan a la salud de los mismos; por otro lado, el manipuleo constante de estos desechos puede producir cortaduras, pinchaduras con objetos punzo cortantes que se encuentran en la basura domiciliaria.

El personal encargado del subsistema de basura y limpieza, recolección y transporte y disposición final sólo cuenta con el mínimo de protección. En lo que se refiere a la seguridad en el trabajo, el equipo utilizado en la protección personal es el siguiente: overol de trabajo, tanto para obreros varones y mujeres, guantes de cuero en algunos casos y botas de goma, lo cual es insuficiente para la labor que ejecutan.

**CAPITULO IV**  
**PROPUESTA**  
**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO TARIJA (EMAT)**

**INTRODUCCION**

La importancia de la Evaluación de Desempeños permite obtener información específica, descriptiva y precisa de los puestos de toda la organización. Dicha información es utilizada para poder determinar el valor y las tareas que se desempeña en cada puesto en relación con los demás puestos de la organización

Un Modelo de Evaluación de Desempeño, permite mostrar elementos teóricos, metodológicos y prácticos, pudiendo realizar una valoración objetiva del desempeño laboral del personal evaluado bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y valoración de factores de actitud y aptitud. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeños.

El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado, permitir su valoración y retroalimentación.

**4.1.- MISIÓN DEL MODELO**

Verificar que el personal evaluado cumpla las metas previstas en los programas de trabajo de la dependencia o entidad de la Administración Pública.

**4.2.- VISIÓN DEL MODELO**

Propiciar un mayor desarrollo de las potencialidades de los servidores públicos, logrando una organización de alto desempeño.

### **4.3.- OBJETIVOS DEL MODELO**

#### **4.3.1.- OBJETIVO GENERAL**

Consolidar una organización de alto desempeño, mediante la transformación de la estructura organizativa, y la creación de un departamento de Recursos Humanos, debiéndose modificar los puestos, el estilo de supervisión, las formas de medir el desempeño (*tanto individual como grupal*), la formación y el desarrollo gerencial, la manera de abordar los procesos de trabajo y la solución a los problemas y conflictos, sin olvidar el sistema de compensaciones manejado en la empresa.

#### **4.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

\*Proporcionar un método de evaluación, con el objeto de que se pueda identificar las fortalezas y debilidades de toda la organización de la empresa.

\*Establecer un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño de los servidores públicos a su cargo.

\*Propiciar al área evaluadora una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores los aspectos en los que debe mejorar.

### **4.4.- ELEMENTOS DEL DESEMPEÑO**

#### **4.4.1.- PERFORMANCE MANAGEMENT**

El Performance Management (o gestión del desempeño organizacional) engloba un conjunto de metodologías de trabajo, programas informáticos y sistemas (incluyendo Balanced Scorecard, Activity Based Management, etc.) que permiten reunir datos, transformarlos en información y ponerlos a disposición de los usuarios. El objetivo de la utilización de esta herramienta es permitir tomar decisiones de negocio, formar una imagen clara y precisa de qué áreas de la organización de la Empresa funcionan eficazmente, cuáles de ellas no alcanzan sus objetivos y cuáles necesitan mayor atención.

La estrategia es de vital importancia y es la principal responsabilidad de la alta gerencia. La Administración de Desempeño Corporativo (CPM) es el proceso de administración de la estrategia de una empresa. Es la forma de transformar los planes en resultados – la ejecución. Considere la administración de desempeño corporativo como un concepto integral que incluye las metodologías de mejora de actividades empresariales que los gerentes ya conocen muy bien. La estrategia es sumamente importante y es la principal responsabilidad de la alta gerencia.

#### **4.4.2.- ADMINISTRACION DEL DESEMPEÑO**

El modelo propuesto establece que la Administración del desempeño, es el Proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas y objetivos de la organización así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

El desempeño engloba las acciones o comportamientos observados en los empleados de la empresa que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

#### **4.5.- ASIGNACIONES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN**

##### **4.5.1.- ENCARGADOS DEL PROCESO DE EVALUACION Y EVALUADOS.**

Para que se pueda lograr un desarrollo efectivo y aplicable en el modelo propuesto de evaluación del desempeño para la empresa EMAT, debe ser de alta prioridad para el cargo administrativo y de Recursos Humanos, teniendo en cuenta

que éste no es un fin sino un medio que nos permitirá alcanzar el mejor nivel de desempeño de los Recursos Humanos de toda empresa. El éxito de este proceso dependerá mucho del personal y de los jefes de línea que permitan identificar aquellos puntos fuertes y débiles que en materia de Recursos Humanos se presenten.

La evaluación del desempeño será **responsabilidad de línea** y se llevará a cabo con el asesoramiento del Jefe Administrativo y del Área de Recursos Humanos de la empresa EMAT, quien se encargará de capacitar y asesorar al Gerente General, a los jefes de área y demás personal antes, durante y después del proceso de evaluación.

#### **4.5.2.- ¿QUIEN REALIZA LA EVALUACION Y A QUIENES?**

Por norma general, el modelo que se propone, será el departamento de recursos humanos quien desarrolle las evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedecerá a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal podrá desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, se necesitará uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque el departamento de personal será quien diseñe el sistema de evaluación, en pocas ocasiones llevará a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos será **tarea del supervisor del empleado**.

#### **4.6.- CRONOGRAMA DE EVALUACION**

Para la fijación del cronograma de actividades, se analizó la frecuencia en que se deberá realizar las evaluaciones del desempeño, según la carga de trabajo y diferentes actividades que desarrolla la empresa; se ve por conveniente realizar evaluaciones del desempeño dos veces por año. En este caso, se trata de dos

evaluaciones semestrales, siendo la evaluación a realizarse a fin de año, la evaluación anual formal que se recomienda ejecutar en toda organización.

El cronograma de evaluación se presenta en el cuadro 1.

**Cuadro # 1**  
**CRONOGRAMA DE EVALUACION**

FRECUENCIA DE EVALUACION	FECHA DE EVALUACION	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Dos evaluaciones al año  (semestralmente)	Febrero Julio  Agosto Diciembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar objetivos semestrales y anuales</li> <li>• Definir planes de acción para el logro de los objetivos planteados</li> <li>• Establecer tareas claras, específicas y desafiantes acordando estándares de rendimiento medibles</li> <li>• Evaluación semestral</li> <li>• Revisar objetivos planteados</li> <li>• Comparar los objetivos trazados con los alcanzados a la fecha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar a los empleados los resultados obtenidos hasta la fecha</li> <li>• Analizar causas de problemas ocurridos hasta el momento</li> <li>• Replantear los objetivos en caso de existir modificaciones</li> <li>• Diseñar medidas correctivas para el próximo semestre</li> <li>• Tomar decisiones en cuanto al personal evaluado y proponer nuevas políticas de incentivo y motivación al desempeño</li> </ul> <p>Proponer planes de mejoramiento del desempeño. Realizar plan de capacitación</p>

#### **4.7.- METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Esta metodología incluye los pasos a seguir en la entrevista de evaluación y el modelo propuesto que se indica en el apartado N° 4 , cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación, tanto para el que evalúa, como para las áreas responsables del proceso de evaluación; así mismo, se consideran aspectos tales como: el establecimiento y cumplimiento de objetivos y la medición de factores de

actuación profesional requeridos para desarrollar el puesto que ocupe cada servidor público.

El método de evaluación mencionada, se integra por 7 apartados, a saber:

### **Apartado N° 1**

Datos Personales

Datos Laborales del empleado.

### **Apartado N° 2**

Funciones que desempeña el empleado del área a evaluar, para identificar metas en base a dicha información.

### **Apartado N° 3**

Identificación de Objetivos, en función a los logros que se quieren alcanzar, y deberán arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos.

El Área Evaluadora, posterior a la entrevista de evaluación, deberá calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador para cada una de las metas, en términos de los indicadores de “Resultados y Oportunidad”.

## **Cuadro # 2**

### **INDICADORES A EVALUAR**

<b>RESULTADOS</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
Referido al número de objetivos comprometidos y cumplidos, tomando en cuenta la naturaleza y las condiciones de trabajo.	Referido a la terminación de los objetivos comprometidos en un tiempo y forma planeados y la distribución equilibrada del trabajo evitando sobrecargas del mismo.

#### **Apartado N° 4**

Consiste en la aplicación del método de Evaluación de Desempeño; en este caso dadas las características de la empresa y, principalmente, según el planteamiento de la estructura orgánica la cual contiene distintos niveles jerárquicos como: Ejecutivo, Operativo y de Apoyo específico, se propone utilizar TRES métodos de evaluación del desempeño. Obviamente, ya que la mayoría de las organizaciones utilizan más de un método.

#### **Primer método propuesto**

##### **Método de Administración por Objetivos**

Consistirá en realizar la evaluación del desempeño a nivel operativo de la empresa, es decir, a los Jefes de Áreas; serán evaluados mediante el método de Administración por Objetivos, método de evaluación basado en el desempeño a futuro.

Este modelo se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

El método a aplicar es también llamado Dirección por Objetivos (DPO) como se lo denomina con mayor frecuencia, consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables y es el más utilizado para la evaluación de técnicos y directivos; recibe también los nombres de Evaluación por Resultados y Programa de Planificación y Revisión del Trabajo.

La dirección por objetivos comprende la fijación clara y precisa de objetivos para el trabajo a realizar por el empleado, la preparación de un plan de acción en el que se indique cómo han de lograrse esos objetivos, la autorización al empleado para que aplique ese plan de acción, la medición del grado de consecución de los objetivos, la adopción de medidas correctoras en caso necesario y la fijación de nuevos objetivos para el futuro.

Este proceso de Dirección por Objetivos comprende las siguientes fases:

- 1.-Fijar de forma clara y precisa objetivos para el trabajo a realizar por el empleado, es decir, establecimiento conjunto de objetivos entre los jefes de área y el gerente general.
2. Establecimiento de objetivos por área e interrelación entre los mismos.
3. Proponer un plan de acción que indique cómo han de lograrse esos objetivos.
4. Permitir al empleado que aplique ese plan de acción.
5. Medir el grado de consecución de los objetivos.
6. Practicar medidas correctoras en caso necesario.
7. Fijar nuevos objetivos para el futuro.

Para que este método sea eficiente, los objetivos propuestos serán cuantificables y mensurables, y deberán ser verificables. Además, deben ser interesantes y sin embargo asequibles, han de expresarse por escrito y en un lenguaje claro, conciso e inequívoco.

Para la fijación de objetivos necesariamente se exigirá que los empleados participen en el proceso de fijación de los objetivos, así como en la preparación del plan de acción. El directivo que fije los objetivos del empleado sin consultar con él y después le pregunta si está de acuerdo, difícilmente podremos obtener elevados niveles de compromiso por parte de éste.

Un requisito final para el éxito de la DPO es que los objetivos y el plan de acción sirvan como base para debates regulares entre el ejecutivo y el empleado sobre los resultados de éste. Estos debates regulares ofrecerán a ambos la oportunidad de debatir el avance y modificar los objetivos cuando sea necesario.

Las principales áreas de objetivos de supervisión que se deberá considerar, para la evaluación del desempeño la empresa se muestran en el cuadro N° 3.

Cuadro # 3

**AREAS DE OBJETIVO DE SUPERVISIÓN**

<b>AREA</b>	<b>OBJETIVO</b>
Servicio	Supervisión de por lo menos dos proyectos por cada jefe de área.
Calidad	Reducir el número de quejas a un 5%, con respecto al servicio que brinda la empresa EMAT, de las ocurridas en el pasado.
Personal	Conseguir una media no superior a tres días de ausencia por empleado y año. Conseguir una media no superior a 10 minutos de retraso en la hora de entrada.
Seguridad	Reducir la cantidad de accidentes de trabajo en un 10%
Sentido de Economía	No desperdiciar más del 2% del material utilizado de trabajo

Será indispensable contar con el formulario de evaluación por objetivos, en el cual anotará el Gerente General conjuntamente los jefes de área los objetivos para el semestre, tomando en cuenta los objetivos generales del área. Este formulario deberá ser llenado al principio de cada semestre en la fecha especificada en el cronograma de evaluación.

Es importante recalcar que no se pueden formular estándares para los objetivos puesto que los mismos son muy dinámicos. En lugar de ello, el formulario de Evaluación por Objetivos está abierto a que el encargado de la evaluación establezca el estándar deseado según las circunstancias en las que se halle la empresa al momento de aplicar dicha evaluación.

A continuación se muestra el Formulario N° 1 de Evaluación por Objetivos:

<b>EMAT</b>	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO TARIJA.
	<b>FORMULARIO DE EVALUACION POR OBJETIVOS RR.HH.001</b>

NOMBRE:	CARGO
AREA:..	FECHA

OBJETIVOS PLANTEADOS	PLAZOS
* .....	
* .....	
* .....	
* .....	
* .....	
OBJETIVOS ALCANZADOS	% LOGRO
* .....	
* .....	
* .....	
* .....	
* .....	
PERIODO DE EVALUACIÓN DESDE .....HASTA.....	
1.- Medidas para el mejoramiento	
2.- Fortalezas.	
3.- Debilidades	
4.- Planes de capacitación	
<b>SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>	

## Segundo Método Propuesto

### Método de Auto Evaluación

El segundo método de Evaluación de desempeño también está en función al desempeño futuro; este método es de Auto Evaluación, que conllevará a cada trabajador a efectuar una Auto Evaluación, puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual de cada miembro que integra la empresa EMAT.

<b>EMAT</b>	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO TARIJA.			
	<b>FORMULARIO DE AUTO EVALUACION RR.HH.002</b>			
1.-¿Cuánto tiempo hace que no hago algo nuevo en el trabajo?	-0 días a 2 meses <input type="checkbox"/>	-3 meses <input type="checkbox"/>	-6 meses <input type="checkbox"/>	-1 año <input type="checkbox"/>
2.-¿Cuánto tiempo hace que no encaré algo desafiante en el trabajo?	0 días a 2 meses <input type="checkbox"/>	-3 meses <input type="checkbox"/>	-3 meses <input type="checkbox"/>	-1 año <input type="checkbox"/>
3.-¿Cuánto tiempo hace que no hago lecturas técnicas referidas a mi trabajo?	-0 días a 2 meses <input type="checkbox"/>	-3 meses <input type="checkbox"/>	-6 meses <input type="checkbox"/>	-1 año <input type="checkbox"/>
4.-¿Me siento a la misma altura que mis jefes?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
5.-¿Mi empresa o mi área creció o aumento en los últimos tres años?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
6.-¿En la compañía me tiene para ser back-up de mi jefe cuando él no está?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
7.-¿Siento que estoy capacitado/a para hacer más cosas de las que hago?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
8.-¿Siento que una hora antes de finalizar mi jornada terminé la tarea?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
9.-¿Estoy dispuesto/a a hacer sacrificios a fin de capacitarme para acceder a un puesto superior?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
10.-¿En mi compañía hay otro elemento influyente más allá de mis capacidades que no me permita	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

ascender? Ej. Etnia, sexo, religión, etc.				
---	--	--	--	--

<b>EMAT</b>	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO TARIJA.
	<b>INFORME FINAL DE AUTOEVALUACION</b> ( según F. 002) RR.HH.002

1.-¿Cuánto tiempo hace que no hago algo nuevo en el trabajo?	O Puntos <input type="checkbox"/>	0.25 Puntos <input type="checkbox"/>	0.50 Puntos <input type="checkbox"/>	1 Punto <input type="checkbox"/>
2.-¿Cuánto tiempo hace que no encaré algo desafiante en el trabajo?	O Puntos <input type="checkbox"/>	0.25 Puntos <input type="checkbox"/>	0.50 Puntos <input type="checkbox"/>	1 Punto <input type="checkbox"/>
3.-¿Cuánto tiempo hace que no hago lecturas técnicas referidas a mi trabajo?	O Puntos <input type="checkbox"/>	0.25 Puntos <input type="checkbox"/>	0.50 Puntos <input type="checkbox"/>	1 Punto <input type="checkbox"/>
4.-¿Me siento a la misma altura que mis jefes?	1 Punto	<input type="checkbox"/>	0.50 Puntos	<input type="checkbox"/>
5.-¿Mi empresa o mi área creció o aumento en los últimos tres años?	0.50 Punto	<input type="checkbox"/>	1 Punto	<input type="checkbox"/>
6.-¿En la compañía me tiene para ser back-up de mi jefe cuando él no está?	1 Punto	<input type="checkbox"/>	0.50 Puntos	<input type="checkbox"/>
7.-¿Siento que estoy capacitado/a para hacer más cosas de las que hago?	1 Punto	<input type="checkbox"/>	0.50 Puntos	<input type="checkbox"/>
8.-¿Siento que uno hora antes de finalizar mi jornada terminé la tarea?	1 Punto	<input type="checkbox"/>	0.50 Puntos	<input type="checkbox"/>
9.-¿Estoy dispuesto/a a hacer sacrificios a fin de capacitarme para acceder a un puesto superior?	1 Punto	<input type="checkbox"/>	0.50 Puntos	<input type="checkbox"/>
10.-¿En mi compañía hay otro elemento influyente más allá de mis capacidades que no me permita ascender? Ej. Etnia, sexo, religión, etc.	0.50 Punto	<input type="checkbox"/>	1 Punto	<input type="checkbox"/>
<b>RESULTADO FINAL</b>				

Solución: Si el empleado no logra más de 6 puntos, pues es síntoma de que debe esforzarse más, necesita más capacitación; requiere un mayor compromiso por parte del mismo.

### **Tercer Método**

#### **Método Evaluación por Escala Gráfica de Puntuación**

El tercer método propuesto, es para realizar la evaluación del desempeño a nivel del personal que realiza apoyo específico en la empresa, es decir, Contador, Almacenero, Secretaria, Chofer, etc y también para los Jefes de Área; este nivel será evaluado con un método de evaluación basado en el desempeño durante el pasado como es el método de **Escala Gráfica de Puntuación**.

En lo que se refiere al nivel de apoyo específico se ve por conveniente y de acuerdo a las necesidades de la empresa, utilizar la evaluación por medio de la escala gráfica de puntuación (F.#3). Este es un método de evaluación en el cual el evaluador señala en una escala la puntuación de un empleado en materias como la cantidad de trabajo, seriedad, conocimiento del puesto y espíritu de colaboración.

Se propone este método por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y que se puede aplicar a grandes grupos de empleados.

Las escalas gráficas de puntuación incluyen ordenaciones numéricas por rangos y descripciones escritas.

A continuación se muestran los Formularios 3 y 4 de Evaluación.

<b>EMAT</b>	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO TARIJA.
	<b>FORMULARIO DE DESEMPEÑO A TECNICOS RR.HH.003</b>

**Nombre del Evaluado:** \_\_\_\_\_ **Ficha:** \_\_\_\_\_

**Cargo del Evaluado:** \_\_\_\_\_ **Ciudad:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Evaluador:** \_\_\_\_\_ **Fecha de Evaluación**     /     /

**Cargo del Evaluador:** \_\_\_\_\_ **Gestión:** \_\_\_\_\_ **Hasta:** \_\_\_\_\_

### Sección I. Evaluación del Desempeño

FACTOR DE EVALUACIÓN	A	B	C	D
<b>Rendimiento</b>	<input type="checkbox"/> Presenta alta eficiencia en el desarrollo de sus funciones, sobrepasando frecuentemente el volumen de trabajo en relación a las demandas y exigencias del cargo.	<input type="checkbox"/> Presenta un nivel moderado de eficiencia en el desarrollo de sus funciones, cumpliendo con el volumen de trabajo en relación a las demandas y exigencias del cargo.	<input type="checkbox"/> Muestra ciertas dificultades en relación al nivel de eficiencia requerido para el cargo, presentado en oportunidades demoras que atrasan el funcionamiento del área y/o de otras áreas.	<input type="checkbox"/> Muestra claras deficiencias en relación al nivel de eficiencia requerido para el cargo, presentando atrasos de importancia que interfieren significativamente en el funcionamiento del área y/o de otras áreas.
<b>Cumplimiento de Normas y Procedimientos del SGI</b>	<input type="checkbox"/> Cumple comprometidamente con las normas, procesos y procedimientos establecidos, tanto en relación con su función específica como con el funcionamiento general de la empresa.	<input type="checkbox"/> Cumple generalmente en forma adecuada, pero no constante las normas y procedimientos establecidos tanto en relación con su función específica como en el funcionamiento de la empresa.	<input type="checkbox"/> Cumple con atrasos y/o con faltas de mediana importancia con las normas y procedimientos establecidos.	<input type="checkbox"/> Cumple sólo parcialmente y/o con importantes atrasos y/o con graves faltas con las normas y procedimientos.
<b>Asistencia y puntualidad *</b>	<input type="checkbox"/> Se aprecia un alto nivel de cumplimiento en asistencia y puntualidad.	<input type="checkbox"/> Se aprecia un nivel moderado de cumplimiento en asistencia y puntualidad.	<input type="checkbox"/> Se aprecian dificultades para cumplir en asistencia y puntualidad.	<input type="checkbox"/> Se aprecian marcadas dificultades para cumplir en asistencia y puntualidad.
<b>Espíritu de Superación</b>	<input type="checkbox"/> Se observa un alto nivel de interés y motivación por profundizar y actualizar sus conocimientos y habilidades, lo cual se aprecia en que utiliza todas las oportunidades de capacitación y desarrollo que se le ofrecen, lo que se ve reflejado en su comportamiento.	<input type="checkbox"/> Se observa un mediano interés y motivación por profundizar y actualizar sus conocimientos y habilidades, lo cual se aprecia en que utiliza la mayoría de las oportunidades de capacitación y desarrollo que se le ofrecen aunque no siempre se ve reflejado en su comportamiento.	<input type="checkbox"/> Se observa un bajo interés y motivación por profundizar y actualizar sus conocimientos y habilidades, lo cual se aprecia en que utiliza solo ocasionalmente las oportunidades de capacitación y desarrollo que se ofrecen y rara vez se refleja en su comportamiento.	<input type="checkbox"/> Se observa un franco desinterés y desmotivación por profundizar y actualizar sus conocimientos y habilidades, lo cual se refleja en que generalmente desestima oportunidades de capacitación y desarrollo que se le ofrecen.
<b>Trabajo en Equipo</b>	<input type="checkbox"/> Se aprecia un esfuerzo permanente para integrar el trabajo de su área con las demás áreas de la empresa, siendo una característica reconocida en él su aporte con ideas y acciones en esfuerzos que requieren trabajo conjunto.	<input type="checkbox"/> Se aprecia el esfuerzo, aunque inconstante, por integrar el trabajo de su área con las demás áreas de la empresa. Siendo reconocido su aporte con ideas y acciones a esfuerzos que requieren trabajo conjunto; con alguna frecuencia asume posiciones individualistas.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultades para integrar el trabajo de su área con las demás áreas de la empresa, lo que se refleja en algunos conflictos con otras unidades. No se caracteriza por su capacidad de trabajo conjunto, requiriéndose un esfuerzo adicional de los demás para incorporarlo.	<input type="checkbox"/> Presenta una notoria falencia en lograr la integración del trabajo de su área con las demás áreas de la empresa, lo que se refleja en constantes conflictos. Dificilmente se integra a esfuerzos que requieren trabajo conjunto.
<b>Conocimiento</b>	<input type="checkbox"/> Se aprecia una capacidad altamente desarrollada para aplicar el conjunto de conocimientos teórico – prácticos al cargo que ejerce, caracterizándose éstos por estar generalmente actualizados.	<input type="checkbox"/> Se aprecia un desarrollo adecuado de su capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos teórico – prácticos al cargo que ejerce, requiriéndose en ocasiones un mayor grado de actualización y/o especificidad de los mismos.	<input type="checkbox"/> Se aprecian ciertas dificultades para aplicar el conjunto de conocimientos teórico – prácticos al cargo que ejerce, lo cual se ve reflejado en faltas específicas de conocimiento y/o en desactualizaciones de mediana importancia.	<input type="checkbox"/> Se aprecian marcadas dificultades para aplicar el conjunto de conocimientos teórico – prácticos al cargo que ejerce, lo cual se ve reflejado en faltas específicas y relevantes de conocimiento.
<b>Habilidad y destreza en el trabajo</b>	<input type="checkbox"/> Se aprecia la capacidad de proponer soluciones alternativas, creativas, innovadoras y prácticas frente a requerimientos específicos del negocio y de la administración.	<input type="checkbox"/> Se aprecia un nivel moderado de desarrollo de habilidades y destrezas personales y laborales en el desempeño de su trabajo.	<input type="checkbox"/> Se aprecian dificultades en el desarrollo de habilidades y destrezas personales y laborales en el desempeño de su trabajo.	<input type="checkbox"/> Se aprecian marcadas dificultades en el desarrollo de habilidades y destrezas personales y laborales en el desempeño de su trabajo.

\* Factor a ser llenado por Recursos Humanos

<b>EMAT</b>	EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO TARIJA.
	<b>FORMULARIO DE DESEMPEÑO A JEFES RR.HH.004</b>

**Nombre del Evaluado:** \_\_\_\_\_ **Ficha:** \_\_\_\_\_

**Cargo del Evaluado:** \_\_\_\_\_ **Ciudad:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Evaluador:** \_\_\_\_\_ **Fecha de Evaluación:**        /        /

**Cargo del Evaluador:** \_\_\_\_\_ **Gestión:** \_\_\_\_\_ **Hasta:** \_\_\_\_\_

**Sección I. Evaluación del Desempeño**

FACTOR DE EVALUACIÓN	A	B	C	D
<b>Organización del Trabajo</b>	<input type="checkbox"/> Se aprecia una habilidad altamente desarrollada para planificar, impartir instrucciones y controlar los trabajos de su unidad, lo cual se ve reflejado en la frecuente superación de los objetivos y metas fijados para la unidad.	<input type="checkbox"/> Se aprecia un desarrollo adecuado de su habilidad para planificar, impartir instrucciones y controlar los trabajos de su unidad, lo cual se ve reflejado en el normal logro de las metas y objetivos fijados.	<input type="checkbox"/> Se aprecia cierta dificultad para planificar, impartir instrucciones y controlar los trabajos de su unidad, lo cual se ve reflejado en que en algunas oportunidades no se logran las metas y objetivos fijados para la unidad.	<input type="checkbox"/> Se aprecian marcadas dificultades para planificar, impartir instrucciones y controlar los trabajos de su unidad, lo cual se ve reflejado en que generalmente no se logran las metas y objetivos fijados para la unidad.
<b>Trabajo en Equipo</b>	<input type="checkbox"/> Se aprecia un esfuerzo permanente para integrar el trabajo de su área con las demás áreas de la empresa, siendo una característica reconocida en él su aporte con ideas y acciones en esfuerzos que requieren trabajo conjunto.	<input type="checkbox"/> Se aprecia el esfuerzo, aunque inconstante, por integrar el trabajo de su área con las demás áreas de la empresa. Siendo reconocido su aporte con ideas y acciones a esfuerzos que requieren trabajo conjunto; con alguna frecuencia asume posiciones individualistas.	<input type="checkbox"/> Tiene dificultades para integrar el trabajo de su área con las demás áreas de la empresa, lo que se refleja en algunos conflictos con otras unidades. No se caracteriza por su capacidad de trabajo conjunto, requiriéndose un esfuerzo adicional de los demás para incorporarlo.	<input type="checkbox"/> Presenta una notoria falencia en lograr la integración del trabajo de su área con las demás áreas de la empresa, lo que se refleja en constantes conflictos. Dificilmente se integra a esfuerzos que requieren trabajo conjunto.
<b>Conocimiento</b>	<input type="checkbox"/> Se aprecia una capacidad altamente desarrollada para aplicar el conjunto de conocimientos teórico – prácticos al cargo que ejerce, caracterizándose éstos por estar generalmente actualizados.	<input type="checkbox"/> Se aprecia un desarrollo adecuado de su capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos teórico – prácticos al cargo que ejerce, requiriéndose en ocasiones un mayor grado de actualización y/o especificidad de los mismos.	<input type="checkbox"/> Se aprecian ciertas dificultades para aplicar el conjunto de conocimientos teórico – prácticos al cargo que ejerce, lo cual se ve reflejado en faltas específicas de conocimiento y/o en desactualizaciones de mediana importancia.	<input type="checkbox"/> Se aprecian marcadas dificultades para aplicar el conjunto de conocimientos teórico – prácticos al cargo que ejercen, lo cual se ve reflejado en faltas específicas y relevantes de conocimiento.
<b>Liderazgo</b>	<input type="checkbox"/> Se aprecia la capacidad de generar ambientes laborales que potencien la iniciativa, creatividad y motivación del equipo que trabaja bajo su dirección, logrando que el equipo asuma sus funciones en forma proactiva y motivada y supere por lo general las metas establecidas.	<input type="checkbox"/> Se aprecia la capacidad, no siempre aplicada, de generar ambientes laborales que incentiven iniciativa y motivación por parte del equipo de trabajo bajo su dirección, logrando que este asuma sus funciones y logre las metas establecidas.	<input type="checkbox"/> Se aprecian ciertas dificultades para generar ambientes laborales que incentiven la iniciativa y motivación al interior del equipo de trabajo bajo su dirección, lo cual obstaculiza que el equipo asuma sus funciones completamente motivado, desviándose en oportunidades del cumplimiento de las metas establecidas.	<input type="checkbox"/> Se aprecian claras dificultades para generar ambientes laborales orientados a proporcionar iniciativa y motivación al interior del equipo de trabajo bajo su dirección, lo cual impide que el equipo asuma motivadamente sus funciones, desviándose marcadamente del cumplimiento de las metas establecidas.
<b>Gestión</b>	<input type="checkbox"/> Se aprecia una capacidad altamente desarrollada para llevar a cabo en forma comprometida, planificada y controlada sus actividades, de acuerdo a las normativas, lineamientos y especificaciones establecidas, logrando frecuentemente superar las metas y objetivos fijados.	<input type="checkbox"/> Se aprecia un desarrollo moderado de su capacidad para llevar a cabo en forma comprometida, planificada y controlada sus actividades de acuerdo a las normativas, lineamientos y especificaciones establecidas, logrando alcanzar las metas y objetivos fijados.	<input type="checkbox"/> Se aprecian ciertas dificultades para llevar a cabo en forma comprometida, planificada y controlada sus actividades de acuerdo a las normativas, lineamientos y especificaciones establecidos, lo cual se ve reflejado en que en ocasiones no cumple metas y objetivos fijados.	<input type="checkbox"/> Se aprecian marcadas dificultades para llevar a cabo en forma comprometida, planificada y controlada sus actividades de acuerdo a las normativas, lineamientos y especificaciones establecidas, lo cual se ve reflejado en que generalmente no se logran las metas y objetivos fijados.
<b>Cumplimiento de Normas y Procedimientos del SGI</b>	<input type="checkbox"/> Cumple comprometidamente con las normas, procesos y procedimientos establecidos, tanto en relación con su función específica como con el funcionamiento general de la empresa.	<input type="checkbox"/> Cumple generalmente en forma adecuada, pero no constante las normas y procedimientos establecidos tanto en relación con su función específica como en el funcionamiento de la empresa.	<input type="checkbox"/> Cumple con atrasos y/o con faltas de mediana importancia con las normas y procedimientos establecidos.	<input type="checkbox"/> Cumple sólo parcialmente y/o con importantes atrasos y/o con graves faltas con las normas y procedimientos.
<b>Iniciativa y Creatividad</b>	<input type="checkbox"/> Se aprecia la capacidad de proponer soluciones alternativas, creativas, innovadoras y prácticas frente a requerimientos específicos del negocio y de la administración.	<input type="checkbox"/> Se aprecia la capacidad de proponer soluciones adecuadas frente a requerimientos específicos del negocio y de la administración, aún cuando no se caracterizan por su innovación.	<input type="checkbox"/> Solo en oportunidades propone soluciones adecuadas frente a requerimientos específicos del negocio y de la administración.	<input type="checkbox"/> No realiza esfuerzos por proponer soluciones adecuadas frente a requerimientos específicos del negocio y de la administración.

Los formularios de evaluación del desempeño para todo el personal de la empresa contendrán los siguientes factores personales del empleado, extraídos de los resultados de las encuestas realizadas. Estos factores se detallan en el Cuadro 4.

**Cuadro #4**  
**DEFINICIÓN DE FACTORES**

<b>FACTORES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
CALIDAD DE TRABAJO	Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Considera la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.
RESPONSABILIDAD	Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo siempre dentro de las normas establecidas.
INICIATIVA	Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas o métodos
HIGIENE Y SEGURIDAD	Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo.
SENTIDO DE ECONOMÍA	Considera el trato y el uso que da a los materiales, que le son puestos a su disposición.
PUNTUALIDAD	Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios
VERSATILIDAD	Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios, y de responder eficazmente a situaciones emergentes.
COOPERACIÓN	Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.
COMUNICACIÓN	Considera la capacidad de trabajar en armonía y la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).
MOTIVACIÓN	Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo

Una vez concluida la evaluación, se procede a calificar las respuestas obtenidas en base al sistema de puntuación del Cuadro 5.

Posteriormente, se realiza una sumatoria de las calificaciones individuales de todas las respuesta y el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al empleado como Excelente, Muy Bueno, Bueno, En Observación e Insuficiente tal como indica el Cuadro 6.

**Cuadro N°5**  
**Sistema de Puntuación**

<b>FACTORES DE EVALUACION</b>	<b>GRADOS</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1.CALIDAD DE TRABAJO	160	150	140	130
2.CONOCIMIENTO DEL CARGO	150	140	130	120
3.RESPONSABILIDAD	140	130	120	110
4.DESEMPEÑO BAJO PRESION	130	120	110	100
5.INICIATIVA	120	110	100	90
6.MOTIVACIÓN	110	100	90	80
7.HIGIENE Y SEGURIDAD	100	90	80	70
8.SENTIDO DE ECONOMIA	90	80	70	60
9.COMUNICACIÓN	80	70	60	50
10.PUNTUALIDAD	70	60	50	40
11.COOPERACIÓN	60	50	40	30
12. VERSATILIDAD	50	40	30	20
<b>TOTALES</b>	<b>1260</b>	<b>1140</b>	<b>1020</b>	<b>900</b>

Cuadro # 6

**VALUACIÓN DE LOS GRADOS TRADUCIDOS EN  
RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES**

<b>GRADOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>RECONOCIMIENTO Y/O SANCION</b>
A	1141-1260	EXCELENTE
B	1021-1140	MUY BUENO
C	901-1020	REGULAR
D	781-900	DEFICIENTE

Así, el resultado obtenido por el trabajador en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Muy Bueno, Regular y Deficiente, como se muestra en el Cuadro N°6.

Los resultados de la evaluación del desempeño sirven para:

- La promoción de los trabajadores que hayan demostrado potencial para desempeñar funciones más especializadas o de mayor complejidad.
- Efectuar reconocimientos o incentivos de índole económico o de contenido psicosocial. Esto, se podrá efectuar para cualquier cargo.
- Rotar personal para lograr un mejor aprovechamiento de sus capacidades. Esto, para el personal de apoyo específico.
- Decidir la permanencia del personal de la empresa. Esto, para todos los cargos.
- Tener una retroalimentación para el diseño de programas de capacitación. Esto para todos los cargos de la empresa.

**Apartado N° 5**

Se deberá recabar "Comentarios del Personal Evaluado". El personal sujeto de evaluación podrá incluir comentarios positivos o negativos, acuerdos o desacuerdos, respecto al proceso de evaluación del que fue objeto.

**Apartado N° 6**

Denominado "Comentarios del Evaluador". El responsable directo de la evaluación deberá ser congruente y equitativo, al describir, con base en las aportaciones documentadas que reflejen el puntaje otorgado, las actividades relevantes del servidor público evaluado; así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.

**Apartado N° 7**

Con el objeto de corroborar la información, se asentarán, para que tenga validez la Cédula de Evaluación del Desempeño, las **firmas** autógrafas del evaluado, del evaluador y del jefe inmediato del evaluador.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Realizando el análisis de la Empresa Municipal de Aseo Tarija (EMAT), se llega a las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo al diagnóstico se establece que EMAT no cuenta con sistema de evaluación de puestos, ya que no existe un indicador que permita determinar el valor relativo de cada puesto tomando en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo.
2. Uno de los objetivos fundamentales de la evaluación de puestos es la jerarquización y la remuneración del personal, en este contexto EMAT no establece parámetros para medir el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo al momento de fijar los salarios del personal.
3. Otra conclusión importante a la que se arriba es el incumplimiento del manual de funciones que posee EMAT, para mencionar solamente algunos aspectos. Inciso X manifiesta explícitamente que el Gerente General debe comparecer ante el Consejo Municipal, cada que este lo requiera lo cual no se cumple, respecto a la Gerencia Administrativa en sus incisos VII y XVII no se cuenta con sistema de evaluación de puestos, respecto al departamento de Contabilidad no cumple con el inciso XXII, Gerencia Técnica inciso V promoción de programas de investigación dirigidos al aprovechamiento y mejor manejo de los residuos sólidos urbanos no se cumple.
4. Dentro del estatuto orgánico de la Empresa Municipal de Aseo Urbano de Tarija en su Artículo Sexto, Séptimo, Octavo, Noveno y Décimo manifiesta que EMAT estará conformada por un directorio y se reunirán de manera periódica para establecer algunas políticas y estrategias de crecimiento de EMAT, en la actualidad esto no se cumple porque no existe dicho Directorio.

5. Un aspecto importante respecto al RRHH que posee EMAT son las características diferenciales respecto al nivel de educación, grado de especialización y nivel de conocimiento que tiene el personal de esta empresa.
6. El sistema de tasas es ineficiente y brinda la posibilidad de un gran porcentaje de evasión.
7. No existe un reglamento que permita controlar a la población y concientizar la conducta en lo que se refiere a echar o botar basura en las calles, ríos quebradas, lotes baldíos, etc. por parte de la empresa municipal de aseo.
8. La inexistencia de monitoreo por parte de la empresa municipal de aseo del impacto ambiental que se viene generando por concepto de los desechos sólidos en la ciudad de Tarija, da lugar a no contar con políticas de mitigación ambiental.
9. EMAT, no cuenta con políticas de control a las empresas Industriales que generan contaminación ambiental.
10. La empresa de aseo, no ha tomado las provisiones para la reposición o adquisición de equipos adicionales para la recolección de residuos sólidos, en el futuro, debido a la creciente demanda de este servicio.
11. El sistema actual de recojo de basura es inadecuado puesto que el carro recolector de basura pasa por el centro de la ciudad en horarios que existe mucho tráfico; esto ocasiona aglomeración de moviidades y el malestar de la población.
12. EMAT enfrenta una serie de restricciones presupuestarias, lo que limita su accionar, que da como resultado la presencia de una acentuada crisis, que viene de varias gestiones atrás, reflejada en los niveles de eficiencia.

13. Es alentador el panorama que ofrece en lo que respeta a las recaudaciones ya que éstas se incrementaron notablemente con el sistema automático de cobro.
14. No existe estrategias, políticas y programas de expansión y desarrollo en ningún área específica de la EMAT.
15. Los ejecutivos no cuentan con un sistema de control de gestión adecuada.
16. No existen proyectos de planificación que establezcan directrices a largo plazo; los ejecutivos de alto nivel se concentran en realizar sus tareas de manera mecanizada y no aportan con ideas de crecimiento y desarrollo auto sostenible en el tiempo.
17. Falta de coordinación con otras instituciones gubernamentales y ONGs que encaminen proyectos ambientales en benéfico de la propia empresa y la población en general.

## RECOMENDACIONES

1. Es importante que la empresa cuente con un modelo de Evaluación de desempeño, para poder llevar a cabo un control del rendimiento de su personal con que cuenta, para mantener una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado identificando las falencias que puedan estar presentándose en las diferentes áreas de la empresa, las causas de comportamiento y las fuentes de problemas, con la finalidad de buscar soluciones y poder proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.
2. Para llevar a cabo un modelo como el propuesto, es importante contar con un área específica de recursos humanos con mayor capacidad y con ciertas normas y políticas dentro del área para llevar a cabo un control y un manejo más estricto del mismo.
3. La correcta aplicación del modelo propuesto permitirá establecer criterios claros respecto a la Jerarquización de Puestos, Graduación de Puestos, Comparación de Factores, Sistema de Puntos, Estudios Comparativos de Sueldos y Salarios, Fuentes de Datos Sobre Compensaciones, Procedimientos para Estudios Comparativos de Sueldos y Salarios y Determinación del Nivel de Compensación.
4. Para una aplicación más eficiente del modelo de Evaluación de desempeño, es importante que todo el personal de la empresa tenga conocimiento del nivel de desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas trazadas por la empresa. Esto permitirá que el trabajador adquiera mayor disciplina en sus labores diarias y precisar su potencial que cada funcionario.