

# *Evaluación del desempeño del personal operativo de la pequeña industria de confecciones de chamarras de cuero*

*Evaluation of the performance of the operational staff of the small leather jacket manufacturing industry*

Yuri Vladimir Ulloa Romero

<https://orcid.org/0009-0008-7749-1123>

Universidad Privada Domingo Savio. Potosí, Bolivia

<http://doi.org/10.62349/revistauno.v.2i3.12>

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue proponer un modelo de evaluación del desempeño del personal operativo en la pequeña industria de confecciones de chamarras de cuero en la ciudad de El Alto, con el fin de mejorar la eficiencia de los recursos humanos en el desempeño de sus funciones. Se utilizó un enfoque deductivo y se llevó a cabo un estudio descriptivo explicativo. Este estudio se enfocó específicamente en el sector de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) dedicadas a la confección de chamarras de cuero. Los resultados obtenidos a partir de este estudio proporcionan información relevante para casos específicos en el sector de las PyMEs de confecciones de chamarras. Se identificó que estas empresas aplican evaluaciones de recursos humanos de manera vertical y arbitraria, centrándose principalmente en los aspectos negativos de los trabajadores o empleados. Estas prácticas no contribuyen a mejorar la eficiencia de los recursos humanos en ningún momento.

**Palabras clave:** Desempeño; evaluación del desempeño; personal operativo; Pequeña y Mediana Empresa (PyME); confecciones.

## ABSTRACT

The objective of this research was to propose a model for evaluating the performance of operational personnel in the small leather jacket manufacturing industry in the city of El Alto, in order to improve the efficiency of human resources in the performance of their functions. A deductive approach was used and an explanatory descriptive study was carried out. This study focused specifically on the sector of small and medium-sized enterprises (SMEs) dedicated to the production of leather jackets. The results obtained from this study provide relevant information for specific cases in the jacket manufacturing SME sector. It was identified that these companies apply human resources evaluations in a vertical and arbitrary manner, focusing mainly on the negative aspects of workers or employees. These practices do not contribute to improving the efficiency of human resources at any time.

**Palabras clave:** Performance; performance evaluation; operational personnel; Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs); clothing.

### ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

<https://revistauno.org>

Correspondencia del autor  
yvladulloa@gmail.com

- **Recibido:** 10 de abril de 2022
- **Arbitrado:** 25 de abril de 2022
- **Aceptado:** 13 de junio de 2022
- **Publicado:** 1 de agosto de 2022

## INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones, y gran parte de las actividades están orientadas hacia la producción de bienes y servicios especializados. Todas estas organizaciones están formadas por personas y recursos no humanos, como recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos y de mercadeo, entre otros. En este trabajo se aborda un problema concreto relacionado con la actividad laboral desarrollada en la pequeña empresa manufacturera textil de confeccionistas de chamarras de cuero, ubicada en la ciudad de El Alto.

Este artículo analiza un problema específico dentro de la actividad desarrollada en dicha empresa manufacturera. Las pequeñas industrias, como ésta, son consideradas de gran importancia para la economía en general y la sociedad en particular en el mundo en desarrollo. Se destacan por su potencial para generar empleo, producir ingresos para los sectores más vulnerables, ampliar la base del sector privado, contribuir a reducir la concentración del poder económico y aportar al producto nacional (Rodríguez, 2023).

La Pequeña y Mediana Empresa (PyME) se caracteriza por emplear a una gran cantidad de trabajadores. En el sector de confecciones, se requiere de personal operativo con habilidades específicas que se encuentran concentradas en la ciudad de El Alto. En particular, la confección de chamarras de cuero demanda un tipo de personal operativo con habilidades destacadas en la confección de prendas de cuero, como chamarras, abrigos y pantalones. El problema abordado en esta investigación se centra en la evaluación del desempeño del personal operativo en PyMEs del rubro de confecciones de chamarras de cuero en la ciudad de El Alto.

En relación a los antecedentes de investigación sobre la evaluación del desempeño en el ámbito del personal operativo, se pueden mencionar algunos trabajos relevantes. Por ejemplo, la tesis de Ruth Isabel Zeballos Saavedra (2019) aborda la relación entre la evaluación del desempeño y la gestión del talento humano. Esta investigación señala deficiencias en el proceso de evaluación, incluso desde la fase de contratación del personal operativo, debido a la falta de planificación en la evaluación de este tipo de empleados.

Otro estudio relevante es el trabajo de grado de Mamani (2016), donde se analiza la evaluación del desempeño del personal operativo en la empresa Constructora Consmac S.R.L. Se destaca el enfoque en las competencias desarrolladas por el personal operativo, lo cual permite una evaluación objetiva basada en dichas competencias, en lugar de depender únicamente de la voluntad del jefe inmediato.

Asimismo, se hace mención del trabajo dirigido a nivel de PETAENG realizado por Andrade (2021), esta investigación se enfoca en las características del trabajo de los operarios tejedores a mano en fibra de alpaca, dedicados a la confección de chompas y otras prendas para exportación. Se analiza el valor agregado que aporta el trabajador operativo a la materia prima, lo cual da lugar a un conjunto de criterios de evaluación del desempeño específicos para empresas PyME.

Por lo antes expuesto, el objetivo de este estudio es proponer un modelo de evaluación del desempeño del personal operativo en la pequeña industria de confecciones de chamarras de cuero en la ciudad de El Alto, con el fin de mejorar la eficiencia de los recursos humanos en el desempeño

de sus funciones. En los últimos tiempos, la administración efectiva de una organización frente a los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos del entorno requiere la introducción de diversas funciones administrativas, como la planificación, organización, dirección y control. En el caso de la pequeña empresa de confecciones de chamarras de cuero, es necesario adaptar la teoría administrativa al análisis objeto de estudio, considerando las características propias de las PyMEs del sector.

Este estudio es de gran importancia para la pequeña industria de confecciones de chamarras de cuero, ya que propone un modelo de evaluación del desempeño como una herramienta imprescindible para que los ejecutivos puedan tomar decisiones acertadas en la administración de los recursos humanos. El objetivo principal de este modelo es conocer las capacidades, debilidades y potencialidades de los empleados del personal operativo, lo que permitirá un mejor conocimiento de los trabajadores y su desempeño en la producción.

## MÉTODO

El método empleado fue el deductivo, debido a que se realiza un estudio de rubro de PyMEs, para que, a partir de un diagnóstico, los resultados y sus propuestas sean aplicables a casos específicos de PyMEs del rubro de confecciones de cuero (chamarras). El tipo de estudio es el descriptivo explicativo, porque no se trata solamente de realizar una narración detallada del problema de estudio, sino que se ha llegado a explicar las causas del problema analizado. El tipo de diseño corresponde al estudio transeccional y no experimental, porque no se hace ningún tipo de modificación en las variables de estudio y la recolección de información se la realiza en un solo momento del tiempo.

Las técnicas empleadas fueron la encuesta a personal operativo de PyMEs del rubro de confecciones en cuero de la ciudad de El Alto y entrevistas a propietarios o altos ejecutivos de PyMEs de la pequeña industria. El criterio de muestreo en el caso del personal operativo, fue el estadístico – probabilístico, mientras que la muestra de propietarios o altos ejecutivos de PyMEs de confecciones de chamarras en cuero fue el intencional o dirigido, en el que se aplicó la entrevista a los propietarios que accedieron a contestar las preguntas de la Guía de Entrevista.

## RESULTADOS

### Marco conceptual

El desempeño es el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada trabajador y su contribución a la empresa (Pérez, 2009).

La evaluación del desempeño, se puede considerar como un procedimiento sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, incluyendo aspectos como el ausentismo del trabajador, que permita conseguir información objetiva acerca del trabajador o empleado, de manera que se pueda proyectar su mejora potencia en su rendimiento futuro, para implantar políticas renovadas de compensación, mejora del desempeño, toma de decisiones de ascensos o de ubicación, revisión de procesos de capacitación, detección de

errores en el diseño del puesto y colaboración en la existencia de problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Amorós, 2007).

Para Werther y Davis (2000), la evaluación del desempeño es un proceso que estima el rendimiento global del empleado. Es una función esencial de toda organización moderna.

Entre los principales beneficios de la evaluación del desempeño, se puede mencionar que ayuda a replantear el trabajo del personal, en diversos aspectos, que se cumplen o no en el desempeño de sus funciones, así como en la gestión de los recursos humanos. La evaluación del desempeño no se restringe a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado (Pérez, 2009).

El objetivo de la evaluación del desempeño es identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, e identificar con precisión las habilidades y competencias inadecuadas de los empleados, pero para las que se pueden desarrollar medidas que remedien la situación (Robbins, 2010).

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son (Hernández, 2015):

**1. Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

**2. Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

**3. Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales.

**4. Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

5. **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.

6. **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

7. **Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor.

8. **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

9. **Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

10. **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño (Burgos, 2017).

1. **Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.



**2. Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos.

**3. Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

**4. Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

En relación a la eficiencia de los recursos humanos, es necesario puntualizar en primera instancia que la función de recursos humanos ha abandonado definitivamente la consideración de “centro de costos”, desde finales del siglo XX, constituyéndose ahora como un departamento estratégico para las empresas (Capapé et al., 2011).

Actualmente, las empresas se encuentran involucradas en una auténtica disputa por atraer y retener el talento humano, que por este tipo de circunstancias es destinataria de una cantidad importante de recursos, motivo por el cual es razonable que los máximos dirigentes de la empresa se interroguen acerca del rendimiento que genera el personal; más aún, cuando existe la posibilidad de terciarizar las actividades empresariales, en vez de contar con recursos humanos que requieren de recursos adicionales para su formación y capacitación (Capapé et al., 2011).

La eficiencia es aquella característica que se enfoca en el alcance de los objetivos o de las metas que se proponen en la organización, utilizando todos los recursos al alcance; una persona eficiente puede llegar puntualmente a su trabajo, cumplir con sus labores del día y llegar a las metas planteadas para el día, la semana o el mes, por ejemplo, realizando cinco tareas en su jornada laboral de ocho horas. La eficiencia aumenta si en vez de cinco tareas, consigue realizar siete o nueve y las realiza en seis horas de trabajo, por lo que se dice que hace uso eficiente de su tiempo (Big River Click, 2017).

En el pasado, las empresas anteriormente solían buscar que colaboradores eficientes, que lleguen temprano, se encuentren en sus puestos de trabajo y realicen sus funciones de la mejor manera posible, pero en los últimos años las tendencias en gestión del talento humano se han enfocado en que los colaboradores de cualquier jerarquía sean eficaces, optimicen recursos, disminuyan costes y la calidad de su trabajo.

Una vez que se eligen candidatos eficaces, se busca un capital humano eficiente a través de técnicas de motivación, y no de castigo como anteriormente se utilizaban, como el descuento del

salario por retardos o la penalización con horas extra al no alcanzar ciertas metas (Big River Click, 2017).

La eficiencia de los recursos humanos en una empresa, depende de tres factores (Bladu20, 2019):

**1. Personal eficiente:** el personal eficiente no debe de estar únicamente en el área de recursos humanos, sino en cada una de las áreas que comprenden a la empresa. Razón por la cual el personal que esté encargado de esta área deberá de contar con la capacidad de analizar cada uno de los perfiles que se postulen para ser parte de la empresa.

**2. Procesos eficientes:** Desde el inicio de las contrataciones, hasta el momento en que laboran en la empresa, el área de recursos humanos deberá crear modelos eficientes que permitan que todo el personal se sienta parte importante de la empresa, que tenga oportunidades para su desarrollo tanto personal, como profesional, y sobre todo, generar procesos de capacitación eficientes que permitan que todas las personas del centro de trabajo estén actualizadas en las nuevas formas de trabajo.

**3. Comunicación eficiente:** Por lo regular, la vinculación entre jefaturas y personal subordinado determinará la comunicación que haya en el resto de la empresa, pues los modelos tienden a reproducirse en todos los niveles.

### **El rubro de la pequeña industria de confecciones en cuero**

La pequeña industria textil y de prendas de vestir, conjuntamente a otras industrias manufacturaras, empiezan a conformarse con mayor fuerza a partir de la década del 70 y consiguientemente a adquirir notoria preponderancia dentro de los planes desarrollo económico del país.

La pequeña industria como tal, confronta problemas fundamentales, entre los que se puede mencionar: el acceso al crédito, por los requerimientos de garantía que el sector no está en condiciones de asumir; el mercado, porque en el presente se ha visto seriamente contraído a raíz de los instrumentos de política económica dispuestos por el anterior y actual gobiernos; los problemas en todas las áreas del proceso productivo, por la inexistencia de mecanismos de acceso a la información, el conocimiento técnico y tecnológico, ausencia de asistencia técnica y deficiencias de infraestructura; y principalmente por los problemas de manejo administrativo, sobre todo en lo que respecta a gestión empresarial (Capriles, 2012).

Por otra parte, debido a las tendencias de modernizar y constituir grandes empresas, se ha ignorado durante muchos años en el país, que las pequeñas y pequeña industrias textiles y de prendas de vestir pueden contribuir a una mejor estabilidad y dinámica en la economía y la sociedad, ya que éstas tienen condiciones para adaptarse a los problemas internos en el sentido de absorber más mano de obra, ahorrando inversión de capitales, utilizando mayor cantidad de materias primas nacionales y propiciando una mejor distribución geográfica de las industrias manufactureras.

Los elementos que caracterizan a las pequeñas industrias de la ciudad de la ciudad de El Alto son los siguientes (Delta Financiero, 2021):

- La pequeña industria en general, no emplea procesos de planificación formales. normalmente la planificación dentro de la fijación de objetivos tiene características esencialmente intuitivas, orientadas por la lógica de sobre vivencia o de aprovechamiento de oportunidades en el mercado.

- En cuanto a la organización de la pequeña industria tiene un reducido número de personal y limitados recursos económicos. La división del trabajo en estas unidades económicas hace recaer las tareas productivas en los dueños (varones) y empleados que se contraten para este propósito, y en la mujer, las labores de comercialización de los productos.

- La pequeña industria tienen tendencia a una alta espontaneidad para la toma de decisiones, lo que potencialmente le puede llevar a cometer errores, aunque a la vez se ha demostrado la habilidad para resolver problemas y adaptarse a las condiciones cambiantes y complejas del medio ambiente, enfrentándose solos los riesgos inherentes al desarrollo de sus actividades con grandes desventajas por los escasos recursos que poseen, formación técnica y administración basada exclusivamente en la experiencia.

- En el caso de la pequeña industria productiva y de servicios, los procesos de producción son generados con instrumentos y tecnología muy sencilla y en ciertos casos, obsoleta, reflejándose el impacto de estos factores en la productividad y muchas veces en la calidad de los productos.

- Los procesos de organización y control de la producción son generalmente inadecuados lo que impide detectar y corregir errores impidiendo así un incremento en la productividad. Los controles de calidad o son inexistentes o son de carácter muy rudimentario, general y exclusivamente con base en inspecciones oculares de los productos.

Se distinguen tres tipos de pequeña industria que se diferencian, básicamente, por el tipo de población involucrada, sus activos y su capacidad de generación de ingreso: de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada o "micro-top" (Condori et al., 2019).

**a) Pequeña industria de subsistencia.** Son aquellas que tienen baja productividad que sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica del "irla pasando". Es el segmento más grande de la tipología productiva pequeña industrial.

**b) Pequeña industria de acumulación simple.** Son aquellas empresas que generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital. Este segmento es el más fluido, y representa una fase de tránsito hacia alguno de los otros dos.

**c) Pequeña industria de acumulación ampliada o "micro-top".** Son empresas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa. El "micro-top" es el pequeño segmento donde la adecuada combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador permite a la unidad empresarial crecer con márgenes amplios de excedente.



La pequeña industria juega un rol protagónico en la recuperación y desarrollo del sector productivo depende de las condiciones que se construyan para superar los innumerables problemas que enfrenta en los distintos mercados. Asimismo, la presencia masiva de bienes importados, ya sea ropa nueva o usada, significa una amenaza de altísimo riesgo (Condori et al., 2019).

Lo propio en el campo de las características inherentes a las unidades productivas: la ausencia de capacidades básicas de gestión empresarial, redundan en una utilización inadecuada del capital, de materia prima y de la mano de obra.

En relación a los elementos del sistema de administración de recursos humanos, se consultó inicialmente a los propietarios de la Pequeña Industria (PYME) de Confecciones de chamarras de cuero de la ciudad de El Alto, si existía un sistema de administración de recursos humanos, adecuado a las características de esta institución. Los resultados fueron los siguientes:

La mayoría de los propietarios de la PYME de confecciones de chamarras de cuero de la ciudad de El Alto, señalan que existe una función de administración de recursos humanos en este tipo de empresas.

El motivo más importante con respecto a la existencia de un área de personal en estas empresas, es que se presentan algunas actividades de administración de recursos humanos, que son obligatorias, como es la selección de personal, la capacitación (con entidades de asistencia empresarial) y la evaluación de personal.

Los componentes del sistema de administración de recursos humanos en los que más se hace énfasis son los de “reclutamiento de personal” y “capacitación”. En menor medida, se menciona a los componentes de “selección de recursos humanos” y “evaluación del desempeño”. Entre los componentes menos citados se menciona la “descripción y análisis de cargos”.

La evaluación del desempeño que se aplica actualmente en la Pequeña Industria de Confecciones de chamarras de cuero de la ciudad de El Alto, se basa en la información generada en el área de administración de personal.

La mayoría de los propietarios de la PYME de confecciones de chamarras cuero coinciden en señalar que en este tipo de empresas no se dispone de un proceso de evaluación del desempeño del personal operativo.

Los operarios, aunque en un porcentaje relativamente menor pero mayoritario, también coinciden con los propietarios, en señalar que las PYMES, del sector no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño.

La fuente de datos más utilizada en la evaluación del desempeño es la “evaluación del personal observado”, que se aplican al personal de planta (operativo) que tiene contrato de largo plazo con la PYME de confecciones de chamarras de cuero de la ciudad de El Alto.

La información para la evaluación del desempeño del personal operativo no es oportuna. Esto se explica básicamente, en este tipo de empresas, la capacidad de generar información en otras áreas que no sean producción y ventas, es muy limitado. Lógicamente, este problema trae como

consecuencia que los resultados de las evaluaciones demoran bastante en procesarse y dar a conocer a los interesados.

La información para la evaluación del desempeño del personal operativo, en general, no es actualizada. Esto se debe a la demora existente en el procesamiento de la información.

Existen canales de comunicación para la evaluación del desempeño, aunque estos canales son de tipo vertical, es decir, solo se utilizan para comunicar al personal operativo, fechas y procedimientos en los que se llevará a cabo la evaluación del desempeño. Es decir, estos canales de comunicación no recogen las opiniones del personal operativo, respecto a las posibles mejoras que se pueden introducir en la evaluación del desempeño.

La mayoría de los empleados del nivel operativo, señalaron que no existe confianza con su jefe inmediato superior, para tratar el tema de la evaluación del desempeño. Esto no significa “negociar” la evaluación, sino que se debe entender como la posibilidad de hacer transparente el proceso de evaluación del desempeño y los resultados esperados.

La evaluación del desempeño hace mayor énfasis en “conocer las deficiencias de los operarios en el desempeño de sus tareas”. Es decir, en identificar y sancionar a los empleados que no tienen un desempeño acorde a los requerimientos de la empresa.

En menor grado se menciona como objetivo de la evaluación del desempeño “conocer el aporte individual de cada operario a los objetivos de la institución”. Es decir, medir el desempeño de cada funcionario en función a su contribución al desempeño individual. También se menciona como objetivo: “utilizar la información de evaluación para introducir mejoras en la Administración de recursos humanos de la PYME”.

Los propietarios de la PYME se limitan a mencionar que el efecto de la evaluación del desempeño es el despido, en caso de que el funcionario haya tenido una mala evaluación, de manera reiterada. Es decir, los propietarios de la PYME, en su mayoría consideran que la evaluación del desempeño se debe limitar a identificar y desvincular de la Institución a aquellos funcionarios que no tienen un buen desempeño, sin considerar que algunos de ellos pueden tener un rendimiento óptimo en otros sectores de la PYME, o que podrían mejorar su desempeño a partir de un proceso de capacitación que fortalezca sus habilidades y conocimientos.

En segundo lugar, se menciona, que no se toma ninguna medida en caso de que el empleado obtenga una buena evaluación. Es decir, mientras su evaluación sea aceptable, no corresponde incentivar al funcionario con una mejora en su nivel salarial o con una promoción. Solamente algunos de los propietarios de la PYME señalaron que la evaluación del desempeño puede tener algún impacto en el nivel salarial, en la postulación a cargos jerárquicos o en la rotación de cargos. Sin embargo, estos efectos no siempre son positivos; en el caso de una evaluación negativa, la postulación a cargos jerárquicos puede ser un factor que perjudique al postulante, mientras que una evaluación positiva no necesariamente significa que el postulante obtendrá una promoción.

La rotación de cargos, se da esencialmente como producto de la necesidad de la PYME del rubro, para aprender otros aspectos del proceso de producción de chamarras, o buscando un mejor

desempeño, en otras actividades productivas de la empresa; por ello se ve conveniente que el operario cambie de sección, especialmente cuando existe una relación conflictiva con el jefe superior.

Según los operarios de la PYME, los resultados de la evaluación del desempeño se dan esencialmente en el despido, cuando las evaluaciones arrojan resultados negativos; en llamadas de atención para los operarios que obtienen evaluaciones negativas; y finalmente, la evaluación del desempeño incide en la postulación a cargos jerárquicos. En menor medida, se señala que la evaluación del desempeño incide en la rotación de cargos, que se emplea esencialmente, como una solución a relaciones conflictivas entre jefes y operarios.

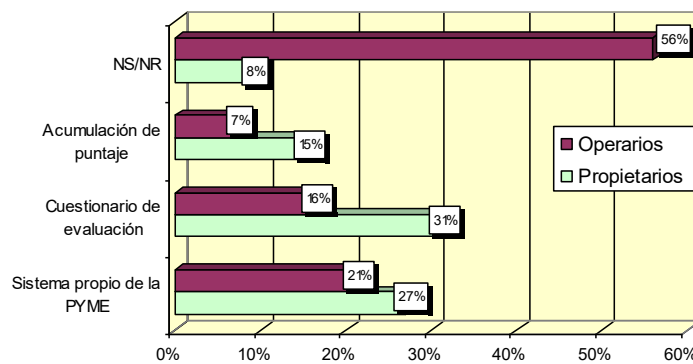
La información que genera la evaluación del desempeño, esencialmente es para identificar las “deficiencias de los funcionarios” y la “asignación errónea de cargos”. Es decir, la evaluación del desempeño se la considera útil en cuanto permite generar información acerca de los aspectos negativos del desempeño de los operarios, más que un medio para identificar aspectos positivos del rendimiento de los empleados del área productiva.

Otro porcentaje menos significativo, señala que la evaluación del desempeño genera información específica de evaluación, es decir: puntaje de evaluación, en base al cual se comunica a los empleados sobre su situación en cuanto al desempeño, así como también constituye un medio idóneo para la toma de decisiones respecto a aquellos operarios que no hayan obtenido un desempeño acorde a las expectativas de la empresa. Solamente algunos entrevistados, señala que la evaluación del desempeño genera todo tipo de información, es decir, deficiencias y aciertos de los funcionarios.

Los propietarios de la PYME sostienen que el método de evaluación del desempeño consiste en un “cuestionario de evaluación”; mientras, que los operarios de la Pequeña Industria de Confecciones de chamarras de cuero de la ciudad de El Alto, coinciden en señalar que el método de evaluación del desempeño es propio de la PYME.

**Grafico 1.**

*Métodos de evaluación de desempeño.*



**Fuente:** Elaboración propia.

Los propietarios de la PYME y los operarios, coinciden en señalar en su mayoría, que la evaluación del desempeño se realiza de forma anual. La deficiencia más importante en la evaluación

del desempeño de los operarios de las PYMES de confecciones de chamarras de cuero, es el favoritismo de ciertos jefes hacia determinadas personas por diversas razones (parentesco, prebendas, etc.).

Entre los errores adicionales más importantes de la evaluación del desempeño de la PYME, se menciona la “ligereza en la evaluación del desempeño de los operarios”, es decir que el trabajo de evaluación es realizado de forma mecánica, sin considerar la manera en que la metodología de evaluación sea un proceso perfectible. Se considera que la práctica realizada hasta el momento no debe ser modificada por ningún motivo, y se evalúa el desempeño de los funcionarios como si fuera un proceso rutinario.

Los operarios, señala que no fue perjudicado en alguna ocasión con la evaluación del desempeño, aunque existe un porcentaje significativo que SI considera que la evaluación del desempeño lo perjudicó en alguna ocasión.

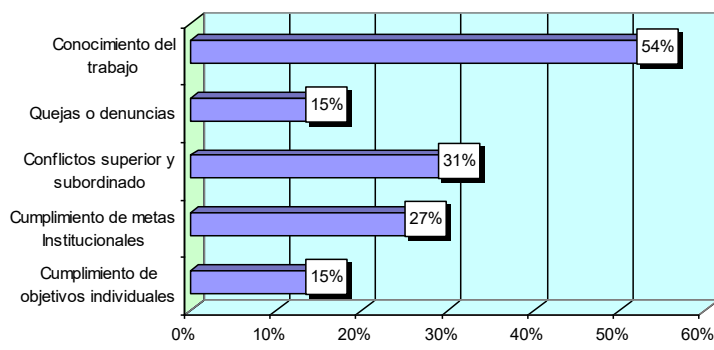
Existe coincidencia en señalar que una mala evaluación, por supuesto, incide en el desempeño de su cargo, mientras que un porcentaje minoritario señala que una evaluación no incide en el desempeño dentro de la institución.

En cuanto a los aspectos en los que influye la mala evaluación realizada al funcionario de la empresa se mencionaron los siguientes:

1. Preocupación por los resultados de la evaluación
2. Conflictos con jefes inmediatos superiores.
3. Cambios que originan nuevas funciones y obligaciones. Una mala evaluación que implica la rotación de cargos, incide negativamente porque el operario debe empezar muchas veces desde cero, para cumplir adecuadamente en sus nuevas funciones.

**Grafico 2.**

*Criterios de la evaluación del desempeño.*



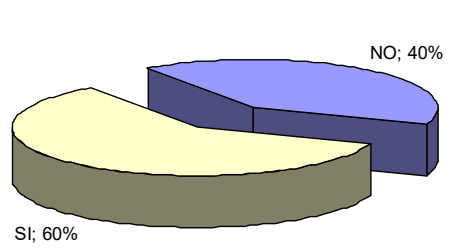
**Fuente:** Elaboracion propia.

La mayoría de los operarios señala que se conocen las causas del rendimiento del personal operativo, como consecuencia de la evaluación del desempeño. Sin embargo, se observa que un

porcentaje también significativo de los funcionarios señala que no se conocen estas causas, debido a que la evaluación del desempeño no analiza este aspecto.

**Grafico 3.**

*Conocimiento de los operarios sobre las causas del mal rendimiento del personal operativo.*



**Fuente:** Elaboracion propia.

Los jefes, en general, conocen las habilidades de cada subordinado, es decir, solamente evalúan aquellos aspectos que consideran negativos de los funcionarios, no así, los aspectos positivos. Sin embargo, un porcentaje significativo de los operarios consideran que sus jefes conocen sus habilidades.

No existe una relación muy estrecha entre la evaluación del desempeño; sin embargo, esta percepción se puede interpretar como una señal de desconocimiento parcial de los factores que inciden en la eficiencia del desempeño del personal operativo, ya que no se señala de manera concreta, los efectos de la evaluación del desempeño en la eficiencia, a través de procesos de retroalimentación, que pueden redundar en una mejora de la eficiencia del desempeño.

Considerando que el cumplimiento de los objetivos de la PYME es un indicador de la eficiencia de los funcionarios del nivel operativo, un porcentaje importante de los operarios (32%), considera que contribuye a estos objetivos. De estas respuestas, se puede deducir que los operarios se encuentran conscientes de que su eficiencia se encuentra asociada con su aporte a los objetivos y metas de la Institución.

**DISCUSIÓN**

De acuerdo a la revisión documental que se ha realizado, una de las investigaciones más importantes relacionadas con la evaluación del desempeño en Bolivia, es la de José Mauricio Salazar de la Quintana (2017). En esta investigación se analiza la eficiencia del modelo de evaluación para medir el desempeño laboral del personal de Banco de Crédito S.A.

En esta investigación, se analiza el modelo de evaluación que utiliza el Banco de Crédito para el desempeño laboral del personal, que es el método de escala gráfica, muy tradicional y fue diseñado hace más en 2007, el cual sigue utilizando en todo el proceso de evaluación, pero es un método que no brinda mucha información sobre el desempeño del personal ocasionando que exista insatisfacción en el personal. Al igual que en el caso analizado, en el presente artículo el trabajador no conoce con certeza la evaluación del desempeño y, se encuentra insatisfecho con su evaluación del desempeño.



La investigación de Salvatierra (2019), analiza la evaluación del desempeño del personal técnico operativo, que se encuentra entre los operarios con mayor talento en mano de obra calificada. Esta investigación llega a la conclusión que los operarios de la empresa se constituyen en un verdadero capital humano de la empresa, dada su habilidad natural para el trabajo.

Las conclusiones inciden en que la empresa, no emplea los resultados de la evaluación del desempeño en el sistema de compensación del personal técnico operativo.

Otra investigación significativa, que analiza el sistema de administración del talento humano. Caso Fundación para el Desarrollo por Salinas (2021), en la que a través de un análisis de sistemas, se determina el importante aporte del personal profesional de campo, a los objetivos de la empresa. En esta investigación se valora la eficiencia del personal en el trabajo de campo, no así los sistemas de incentivos y capacitación que no contribuyen al desarrollo de personal. En este caso, esta entidad pierde talento humano, por falta de reconocimiento al talento de sus oficiales de negocios.

### CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico de las PYMEs de confecciones de chamarras de cuero, se evidenció que la mayoría de ellas no aplican una evaluación del desempeño de manera rigurosa. En su lugar, se lleva a cabo un tipo de examen que se centra únicamente en los aspectos negativos del personal. Esta práctica limitada de evaluación del desempeño no logra medir de manera adecuada el aporte de los recursos humanos hacia los objetivos de las empresas, lo que resulta en una falta de valoración apropiada del personal operativo.

Es preocupante observar que son pocas las empresas que realmente valoran el talento y las capacidades de sus trabajadores, aunque intentan gestionar sus recursos humanos de manera adecuada. Sin embargo, no se percibe un interés por parte de los altos directivos de las empresas en lograr que su personal sea eficiente y contribuya al éxito de la organización.

Estos hallazgos revelan la necesidad de un cambio en la cultura empresarial, donde se reconozca la importancia de una evaluación del desempeño integral y orientada hacia resultados. Es fundamental que las PYMEs de confecciones de chamarras de cuero adopten prácticas de gestión de recursos humanos que valoren el talento, promuevan el desarrollo profesional y fomenten la participación activa de los empleados en los objetivos de la empresa.

En conclusión, es fundamental que estas empresas revisen y actualicen sus prácticas de evaluación del desempeño y promuevan una cultura organizacional que valore y motive a su personal operativo. Solo a través de un enfoque centrado en el talento y el desarrollo del capital humano se podrán alcanzar niveles óptimos de eficiencia y contribuir al crecimiento y éxito sostenible de las PYMEs de confecciones de chamarras de cuero.

### REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque - Perú: Pub. Escuela de Economía USAT.
- Andrade, G., R. (2021). La evaluación del desempeño en operarios tejedores de la Comunidad Sajama de Oruro. Oruro: Trabajo Dirigido PETAENG para la licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Técnica de Oruro (UTO).

- Big River Click. (26 de 07 de 2017). En la gestión del talento humano, eficacia y eficiencia ¿es lo mismo? <http://sistemarecursoshumanos.com/la-gestion-del-talento-humano-eficacia-eficiencia-lo/>, 14/05/2023
- Bladu20. (2019). ¿Cómo hacer más eficiente tu área de recursos humanos? Obtenido de Mejora tu Carrera Blog: <https://www.mejoratucarrera.com/recursos-humanos/como-hacer-mas-eficiente-tu-area-de-recursos-humanos/>, consultado en fecha: 20/03/2023
- Burgos B., A. (2017). Métodos de Evaluación del desempeño futuro. Obtenido de Experts Training: [http://www.xprttraining.com/direccion\\_de\\_recursos\\_humanos/metodos\\_evaluacion\\_des\\_empe%C3%B1o\\_futuro.html](http://www.xprttraining.com/direccion_de_recursos_humanos/metodos_evaluacion_des_empe%C3%B1o_futuro.html), consultado en fecha: 20/07/2021
- Capapé, J., Susaeta, L., Pin, J., Galifa, Á., & García, R. (2011). El control de la eficiencia de las prácticas de recursos humanos: un análisis de la realidad de las empresas que operan en España. Madrid: Pub. IESE Business School.
- Capriles A., F. (2012). Competitividad y desarrollo para la micro, pequeña y mediana empresa del sector textil en Bolivia, un endoque de gerencia de operaciones. La Paz: Pub- Universidad Católica Boliviana "San Pablo".
- Condori M., J., Laura M., C., & Osco G., W. (2019). La micro y pequeña industria textil manufacturera en el municipio de La Paz y su rol en la economía boliviana. La Paz: Club Ensayos. Disponible en: <https://www.clubensayos.com/Negocios/LA-MICRO-Y-PEQUE%C3%91A-EMPRESA-TEXTIL-MANUFACTURERA-EN/4626397.html>.
- Delta Financiero. (2021). Monitoreo del sector confecciones. La Paz: Obtenido de <http://deltafinanciero.com/8496-confeccionistas-se-reparten-entre-abrigos-y-trajes-de-bioseguridad>, consultado en fecha 22/03/2022.
- Hernández, C. (04 de 06 de 2015). Métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado. Obtenido de slideshare.net: <https://es.slideshare.net/CecyHdez1/mtodos-de-evaluacin-del-desempeo-orientados-al-pasado>, consultado en fecha: 12/05/2023
- Mamani, N. (2016). Modelo de Evaluación de Personal por Competencias, para la empresas Consmac S.R.L. El Alto: Trabajo Dirigido - Universidad Boliviana de Informática. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas.
- Pérez M., A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Revista UPIICSA, XVII, VII, 1-6.
- Robbins, S. (2010). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México: Ed. Prentice Hall .
- Rodríguez, N. (23 de 03 de 2023). Qué es una PyME, cuáles son sus características y qué tipos existen. Obtenido de Hubspot Blog: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-pyme>, consultado en fecha: 11/05/2023
- Salazar, J. (2017). Propuesta de un nuevo modelo de evaluación del desempeño laboral para el Banco de Crédito S.A. en la ciudad de Sucre. Sucre: Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Salinas B., J. (2021). Sistemas de Administración del Talento Humano. Caso: Fundación para el Desarrollo Humano. La Paz: Tesis de Licenciatura en Adminsitración de Empresas. Universidad Mayor de San Andrés (UMSA).
- Salvatierra B., A. (2019). Evaluación del desempeño de personal en base a competencias en la PyME de metalmecánica de El Alto COMETRA. La Paz: Trabajo Dirigido de licenciatura en Ingeniería Comercial. Universidad La Salle.

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Ed. McGraw-Hill.

Zeballos Saavedra, R. (2019). *Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Industria de Cerámicas Mattaz S.R.L. en la ciudad de Sucre*. Sucre: Tesis de Maestría en Administración de Empresas - Universidad Andina Simón Bolívar.