

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**“MODELO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA
POTENCIAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN
DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE,
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ELIO OMAR ELÍAS MARROQUÍN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO : LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN
SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA
INTERINO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ
SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

TRIBUNAL CALIFICADOR

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS
LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTIZ
LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTINEZ (DOCENTE ASESOR)

DICIEMBRE DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mi Dios Todopoderoso el Dios verdadero **JESUCRISTO**, el dador de la vida, la sabiduría, la esperanza y el amor; por haberme dado la oportunidad de poder culminar mi carrera Universitaria en la cual El siempre ha estado a mi lado, a pesar de no ser merecedor de todas sus bendiciones, gracias mi Dios y Señor.

A mi madre Irma Gladis Marroquín de Elías (Mamá Nayi), por su amor, comprensión, cariño y dedicación en enseñarme, a leer y escribir (recuerdas la P), las tablas de multiplicar y la división, a mi padre Jesús Eliodoro Elías Fuentes (Papá Yoyo) porque siempre estuvo pendiente de que llegara a casa de estudiar y me levantaba siempre que se lo pedí en las madrugadas a estudiar. Al regalo que Dios me dió, mi esposa Ana Delmi Lemus de Elías la cual siempre ha estado pendiente y apoyándome con sus regaños, consejos y amor a que diera por terminada mi carrera universitaria, a mi hija Marcela por hacer que mi vida sea más complicada, pero a la vez llena de muchas alegrías, a mi hija Adriana por hacer de mi vida un juego, ya que con sus locuras me desestresa. A mis hermanas, Glendy, Debora y Judith, (Rayito veloz, Pechita y Mamá Nayi Jr.) por estar con migo en los momentos tristes y difíciles de mi vida y por empujarme y animarme siempre a seguir y poder dar por terminada mi carrera; a mi hermano Samuel (Yoyito Jr.) por ser mi hermano el cual le pedí a mi madre, te quiero Brother. A todos aquellos que oran por mí, especialmente a mi amigo y Pastor Baltazar Flores por sus oraciones, sus palabras de aliento, sus consejos y su apoyo para que retomara mi proyecto de graduación, A mi Jefe Sonia de Ponce, por el apoyo que me dió desde el primer día que nos conocimos, por su apoyo e insistencia a que terminara mi carrera, a mi Docente Asesor Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martinez por su apoyo y paciencia en el desarrollo de este proyecto.

Y finalmente a todos aquellos que sin conocerme oran por mí, que Dios les bendiga, hoy mañana y siempre.

Elio Omar Elías Marroquín

ÍNDICE

CONTENIDO	N° DE PÁGINA
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DEL TEMA, HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA POTENCIAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL PERSONAL DE DIRECCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE.	
A. MARCO TEÓRICO SOBRE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	1
1. MODELO.....	1
a. Modelo Administrativo.....	2
b. Tipos de Modelos Administrativos.....	5
2. CLASIFICACIÓN DE LOS DE SISTEMAS.....	7
a. Tipos de Sistemas.....	7
3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9
a. ¿Qué es el Desempeño?.....	10
b. ¿Qué es evaluar el Desempeño?.....	10
c. ¿Quiénes son los protagonistas?.....	11
d. ¿Cuáles son los objetivos para evaluar el desempeño?.....	13
e. Ventajas y beneficios de la evaluación del desempeño.....	13
f. Elementos de la evaluación del desempeño.....	14
g. Métodos para reducir las distorsiones en las evaluaciones del desempeño.....	11
i. Métodos de evaluación basadas en el desempeño durante el pasado.....	16
ii. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.....	21
4. POTENCIA.....	25
5. EFICIENCIA.....	26
6. EFICACIA.....	28
7. PERSONAL DE DIRECCIÓN.....	30
8. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	31

a. Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones.....	31
b. Fortalezas.....	32
c. Oportunidades.....	33
d. Debilidades.....	33
e. Amenazas.....	34
B. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	34
1. HERRAMIENTAS CUALITATIVAS.....	35
a. Encuestas.....	35
b. Entrevistas y cuestionarios.....	36
2. HERRAMIENTAS CUANTITATIVAS.....	36
a. Tablas y graficas.....	36
b. Reportes de ventas.....	36
3. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....	36
a. Escala de clasificación gráfica.....	37
b. Retroalimentación de 360 grados.....	37
c. Narrativa / Ensayo.....	37
d. Autoevaluación del empleado.....	38
e. Administración por objetivos.....	38
C. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE.....	38
D. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE	40
1. ANTECEDENTES.....	40
a. Misión.....	41
b. Visión.....	41
c. Objetivo General.....	41
d. Objetivos Específicos.....	41
2. SERVICIOS QUE PRESTA.....	42
a. Servicios Internos.....	42
b. Servicios Externos.....	42
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	43
a. Concejo Municipal.....	44
b. Alcalde Municipal.....	44
c. Asistente del Despacho.....	44
d. Departamento de Finanzas.....	44

e. Jefe de Desarrollo Urbano, Planificación y Proyectos.....	44
f. Encargado de Promoción Social.....	45
g. Encargado de Servicios Municipales.....	45
h. Departamento de registro de estado familiar.....	45
i. Administrador de Mercados.....	45
4. MARCO LEGAL.....	45
a. Constitución de la República de El Salvador.....	45
b. Código Municipal.....	46
c. Ley de la Carrera Administrativa y Municipal.....	46
d. Leyes Secundarias Complementarias.....	48
e. Ordenanzas y Reglamentos.....	49
f. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Tonacatepeque, departamento de San Salvador.....	49

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE.....	50
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	51
5. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	52
6. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	52
7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	52
8. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	53
9. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y POBLACIÓN.....	54

10. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	54
11. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
B. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN Y DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE SE REALIZA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE	54
1. ANÁLISIS GENERAL DE LA INFORMACIÓN DE LAS PERSONAS QUE LLENARÓN EL CUESTIONARIO	56
2. INDUCCIÓN EL NUEVO EMPLEADO	57
3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA MUNICIPALIDAD	57
4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN	58
5. ¿QUIÉN LLEVA A CABO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?.....	58
6. ¿CADA CUÁNTO TIEMPO SE REALIZA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?	58
7. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	58
8. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	59
9. FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN	59
10. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA	60
11. MOTIVACIÓN	60
12. COMUNICACIÓN	60
13. PERCEPCIÓN DE LOS PROBLEMAS	61
14. RELACIONES INTERPERSONALES.....	61
15. ANÁLISIS FODA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE	62
C. CONCLUSIONES	63
D. RECOMENDACIONES	64

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MODELO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA POTENCIAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL

PERSONAL DE DIRECCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE DIRECCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE	65
1. JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN A UTILIZAR EN EL SISTEMA.....	65
2. ALCANCE.....	66
3. PROPÓSITO.....	66
4. IMPORTANCIA.....	66
5. BENEFICIOS.....	67
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	68
1. OBJETIVO GENERAL.....	68
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	68
C. METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	68
1. FORMACIÓN DE COMITÉ EVALUADO.....	68
2. DEFINICIONES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO.....	69
3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	70
4. POLÍTICAS	71
5. NORMAS.....	72
6. RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN Y EJECUCIÓN.....	74
7. PUESTOS SUJETOS DE EVALUACIÓN	75
8. CAPACITACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	76
9. FACTORES A EVALUAR.....	77
D. VALORACIÓN Y NIVELES DE EVALUACIÓN	79
E. CALIFICACIÓN FINAL	80
F. DISEÑO DE FORMULARIOS	81

G. ENTREVISTA DE EVALUACIÓN	83
1. IMPORTANCIA.....	83
2. OBJETIVOS	84
3. GUÍA DE ENTREVISTA.....	84
H. CASOS DE APELACIÓN	85
I. INFORME DE RESULTADOS	86
J. INFORME FINAL DE RESULTADOS	86
K. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	87
1. OBJETIVOS	87
2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	87
3. RECURSOS A UTILIZAR	88
4. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	89
5. PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN.....	90
6. PRESUPUESTO DE MATERIALES Y RECURSOS PARA LA CAPACITACIÓN	91
7. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	91
L. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	92
1. SEGUIMIENTO DEL MODELO.....	93
2. CONTROL DEL MODELO	93
BIBIOGRAFÍA	95
ANEXOS	

RESUMEN

La Evaluación del Desempeño es una práctica que se desarrolla en la mayoría de instituciones ya sean Públicas o Privadas, siempre se evalúa como ésta desempeñando su trabajo el personal que la compone.

La Alcaldía Municipal de Tonacatepeque forma parte del Área Metropolitana de San Salvador, cuenta con 35 empleados con cargos de Dirección, los cuales desempeñan y desarrollan las diferentes funciones de dirección.

Ante la necesidad por parte del Alcalde Municipal y Jefatura de Recursos Humanos, de mejorar el rendimiento de los empleados de dirección y proporcionar mejores servicios a la población, surge la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño, el cual se desarrolla en el presente trabajo, el cual tiene por objetivo el proporcionar resultados equitativos a los evaluados, contribuyendo a llevar a cabo las actividades con eficiencia y eficacia. La metodología utilizada en la investigación fue descriptiva, de tal manera que se analizó la situación actual del personal de dirección en su puesto de trabajo, en donde se identificó las necesidades de evaluación; además a través del análisis se determinaron las relaciones entre los diferentes elementos que influyen en el desarrollo laboral, logrando con la síntesis detectar los factores que inciden tanto positivamente como negativamente en el rendimiento de los empleados y por medio de la deducción se pudo pasar de afirmaciones generales a hechos particulares que dieron explicación al problema de estudio. Las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de información fueron: la encuesta por medio de un cuestionario, la observación directa y entrevista.

La investigación permitió obtener como conclusiones principales; que la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque no cuentan con un método de evaluación del desempeño Institucional; además no tiene definido como y quienes deben de evaluar al personal de dirección; y que no se le permite a los empleados la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, siendo este uno de los mayores retos para la municipalidad.

Por lo anterior, se recomendó que la Alcaldía debe implementar un sistema de evaluación del desempeño, basado en el uso del método de 360 grados para potenciar al personal; además este contribuirá a generar una evaluación objetiva mediante un proceso transparente y confiable; así mismo, se recomendó la implementación de un plan de capacitación que permita a los empleados la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas: logrando de esta forma generar una evaluación objetiva mediante un proceso transparente y confiable.

INTRODUCCIÓN

Es de suma importancia considerar el desempeño laboral de los empleados de dirección que permita alcanzar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones, la evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda a mejorar los resultados del recurso humano en su puesto. La evaluación del desempeño consiste en medir el grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades, cumplen los objetivos y son responsables de su puesto de trabajo, de una forma simple es: medir el rendimiento del empleado. En este sentido se presenta a la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque, una propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño para los puestos de Dirección, que incluya a más de un evaluador, para obtener resultados más objetivos y confiables, y con base en estos resultados se puedan tomar las decisiones más acertadas para mejorar el desempeño del personal.

En el primer capítulo, se presentan un marco teórico sobre la evaluación del desempeño entre las que está, que es modelo administrativo, clasificación de los sistemas, que es evaluación del desempeño, sus objetivos, beneficios y los elementos que la componen; se presentan las herramientas e instrumentos de evaluación; además las generalidades del Municipio y de la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque como son misión, visión, objetivos, servicios que presta, su estructura organizativa, y el marco legal que le rige, entre otros datos

En el segundo capítulo, se describe la metodología que utilizará de base para determinar la situación actual de la Evaluación del Desempeño del personal de dirección que lleva a cabo la Alcaldía, se presentan sus respectivos análisis y un análisis FODA de la Alcaldía Municipal, conclusiones, recomendaciones, que proporcionaron información relevante para presentar la propuesta del sistema.

En el tercer capítulo, se desarrolla la Propuesta del Modelo de Sistema de Evaluación del Desempeño, que incluye la justificación y objetivos del método propuesto, la metodología del sistema de evaluación 360°, lineamientos, responsables, factores a utilizar para evaluar y su valoración. Además se desarrolla un Plan de Implementación del Sistema Propuesto que incluye descripción de actividades, recursos, metodología a utilizar en el sistema y el seguimiento y control, todo con la finalidad de facilitar la implementación del sistema.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DEL TEMA, HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA POTENCIAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL PERSONAL DE DIRECCIÓN

A. MARCO TEÓRICO SOBRE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. MODELO

La palabra modelo deriva del latín Modulus, que significa molde, sin embargo existen diversas definiciones, entre las que se puede mencionar:

Modelo

“Esquema teórico que representa una realidad compleja o un proceso complicado y que sirve para facilitar su comprensión: algunas pruebas matemáticas comparan un modelo teórico con los datos recogidos de la realidad”¹

Modelo

“Ejemplar o forma que uno se propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa”. Diccionario real academia de la lengua. 1956.²

“Termino técnico que se usa para denotar algo que representa en pequeño algunas cosas, algo creado para que sirva de ejemplo. Diccionario Espesa. 1995.³

“Un modelo es una representación simplificada de un sistema real ya sea mental o físico, explicado de forma verbal, grafico o matemático, en forma cuantitativa y cualitativa y que permite mostrar las relaciones entre los diferentes elementos de un sistema y/o entre su entorno”⁴

¹ <http://es.thefreedictionary.com/modelo>

² <http://es.slideshare.net/ysancler/modelos-administrativos-6841884>

³ <http://es.slideshare.net/ysancler/modelos-administrativos-6841884>

⁴ <http://es.slideshare.net/ysancler/modelos-administrativos-6841884>

“Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto”⁵

El uso de modelos siempre ha existido, no es algo nuevo. El ser humano siempre ha tratado de representar y expresar ideas y objetos para tratar de entender y manipular su medio. Un modelo debe describir al sistema con suficiente detalle para hacer predicciones válidas sobre el comportamiento del sistema, además las características del modelo deben corresponder a algunas características del sistema modelado.

Al realizar un análisis de sistemas, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de los pensamientos del recurso humano.

La construcción de un modelo representa un medio de comunicación eficiente y efectivo para la organización, ya que trata de explicar las ideas o conceptos complejos y los lenguajes verbales ya que a menudo todos estos presentan ambigüedades e imprecisiones.

Al hablar de modelos, debemos de hacer mención de los Modelos Administrativos que son una parte esencial de toda organización y por los cuales su funcionamiento es más eficiente y eficaz.

a. Modelo Administrativo

Para comenzar definiremos qué es “Modelo Administrativo” y así poder tener un panorama más amplio.

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos98/disenomodelo-productividad-medir-gestion-hsi/disenomodelo-productividad-medir-gestion-hsi.shtml#ixzz31qSPRn4L>

✓ **Modelo**

Persona o cosa que sirve de referencia o que se imita.

Tipo, categoría, variedad particular.

Estructura lógica o matemática que se utiliza en la ciencia para explicar un conjunto de fenómenos que guardan entre sí ciertas relaciones.

✓ **Administrativo**

Referente a la administración o actividad de administrar.

Administrar: Función de cuidar los intereses propios o de terceros. Su rol es el de organizar, dirigir, controlar y coordinar.

✓ **Modelo Administrativo**

Es un tipo de guía que las empresas toman como referencia y van aplicándolas y sistematizándolas

Tomando de base lo anterior se puede decir que los Modelos Administrativos son la representación de un objeto, sistema o idea de forma diferente a la de identidad misma, por lo que un modelo nos ayuda a entender y mejorar un sistema.

Son básicamente modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que no suelen ser rígidos, estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

Son el eje de la administración en toda compañía, ya que son un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos, un paso común en el enfoque de la ciencia de la administración hacia la solución de problemas es, construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio.

i. Características de los Modelos Administrativos

- ✓ Son aplicados para producir un cambio.
- ✓ Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- ✓ Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.

- ✓ Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

ii. **Importancia**

Los Modelos Administrativos imitan la realidad de las empresas, para buscar soluciones de ahí la importancia de diseñarlos específicamente para los problemas cuya complejidad impide describirlos o resolverlos con las ecuaciones matemáticas ordinarias.

Tratan de reproducir una parte de las operaciones de la organización a fin de no ver lo que sucederá en ella con el tiempo, o de ensayar con esa parte modificando algunas variables

La construcción de modelos administrativos es un medio que le permite al administrador resolver problemas en base al análisis y el estudio del problema, así como le permitirá conocer las alternativas del hecho.

La adopción e implementación del modelo administrativo en una empresa u organización, está vinculado por lo general, por las suposiciones que perciba el Gerente de las personas y por las interpretaciones que hace de las situaciones. Como los gerentes tienden a actuar según piensan, el modelo subyacente que prevalece en la administración de una empresa determina el ambiente de esa empresa. Los modelos no solo pueden variar de una empresa a otra; también pueden variar dentro de los departamentos de una empresa.

Es recomendable que la decisión de adopción de un Modelo dentro de la compañía no sea ajena al personal de esta, debe ser un accionar proveniente de la alta Gerencia e involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad, que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno(los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una empresa que genera margen de utilidades.

b. Tipos de Modelos Administrativos

Según Idalberto Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* Publicado en el año 2006 y consultado en el sitio, <http://comuvangelik.blogspot.com/2013/05/que-son-los-modelos-administrativos.html>; entre los tipos de modelos administrativos están:

i. Modelo Autocrático

Este modelo depende del poder, quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resultó frágil debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

ii. Modelo de Custodia

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas.

iii. Modelo de Apoyo

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

iv. Modelo Colegial

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a si mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.

2. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

Un sistema es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos, dependiendo del ramo o industria. También hay muchos sistemas creados por diferentes investigadores, siempre con el fin de mejorar y simplificar los métodos.

“Es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común. La palabra "sistemas" es un término universal que sirve para describir un gran número de cosas, objetos, métodos o grupos. Un grupo ordenados de hechos, principios, doctrinas, creencias., y tradiciones”⁶

a. Tipos de Sistemas

En cuanto **a su constitución**: pueden ser físicos o abstractos.

- i. **Sistemas físicos o concretos**: “compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales (**hardware**)”⁷
- ii. **Sistemas abstractos**: “compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas (**software**)”⁸

En cuanto **a su naturaleza** pueden ser: cerrados o abiertos.

- i. **Sistemas cerrados**: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos12/siste/siste.shtml>

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml#ixzz32JjMwJxW>

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml#ixzz32JjMwJxW>

muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

- ii. **Sistemas abiertos:** presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

En cualquier sistema se puede encontrar cuatro elementos básicos para su funcionamiento:

- ✓ **Entradas o insumos:** abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
- ✓ **Procesamiento:** es la transformación de los insumos.
- ✓ **Salidas o producto:** es el resultado del proceso.
- ✓ **Retroalimentación:** es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto, de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente.

Los sistemas se componen de subsistemas, por ejemplo, el cuerpo humano, que es un sistema y cuenta además con subsistemas circulatorio, respiratorio, nervioso, etc. Una empresa está compuesta por los subsistemas de finanzas, personal, mercadeo, etc. De

igual forma, todo sistema forma parte integral de otro más grande, comúnmente llamado macro sistema o supra sistema.

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se puede decir que la Evaluación del desempeño y los procesos de desarrollo del Recurso humano ha venido evolucionando en los últimos años, a consecuencia de la importancia que se la ha dado, al considerarlo como parte importante del desarrollo de la organización.

Pero esta evolución no refleja la tendencia creciente hacia un proceso completamente diferente, que implica la utilización del potencial organizacional conectando los objetivos estratégicos al desarrollo de habilidades y capacidades individuales de cada miembro de la organización, para poder contemplar esta tendencia deberíamos referirnos a un sistema o proceso de desarrollo y revisión del desempeño que nos permitiera transformar o influenciar al recurso humano de toda organización en un ente comprometido con los objetivos, misión, visión y metas que se persiguen.

Eventualmente, el factor fundamental a tener en cuenta en el momento de definir el estilo de la herramienta a utilizar para poder influenciar al personal, será la madurez que tenga la organización para su aceptación y asimilación; ya que de esto dependerá el éxito o fracaso.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables, es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables,

Se entiende que el sistema de evaluación califica únicamente los elementos de vital importancia para obtener éxito en el puesto de trabajo del evaluado, por lo que si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es llevada a cabo en conceso por evaluadores y evaluados, solo así se podrá obtener el mejor resultado.

Para poder comprender lo que es evaluación del desempeño, es necesario definir:

- a. Qué es el desempeño
- b. Qué es evaluar el desempeño
- c. Quiénes son los protagonistas
- d. Cuáles son los objetivos de evaluar el desempeño

a. Qué es el desempeño

“Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades encomendadas, y los que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”⁹

b. Qué es evaluar el desempeño

La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento y desarrollo del empleado en el cargo o puesto para el cual ha sido contratado, el adecuado análisis del desempeño permitirá ajustar el proceso de gestión organizacional hacia los resultados esperados por la organización y poder lograr así las metas establecidas.

Para poder lograr lo anterior el sistema de evaluación de desempeño debe ser:

- ✓ Formal
- ✓ Oportuno
- ✓ Simple
- ✓ Estable
- ✓ Amplio
- ✓ Flexible

⁹ <http://gemma.atipic.net/pdf/341AD10708A.pdf>

Evaluar el Desempeño es:

Medir, orientar y facilitar el desenvolvimiento del personal dentro de la organización, de acuerdo a las políticas y procedimientos basados en su: Visión, Misión. Objetivos, Creencias, Valores, etc. empleando indicadores y criterios homogéneos.

c. Quiénes son los protagonistas

i. El Sistema de Evaluación

Es la forma reconocida y aceptada por los miembros de una organización para expresar opinión acerca del proceder de los que colaboran en ella en relación a sus tareas y responsabilidades.

Es una herramienta que permite sistematizar las opiniones de los supervisores de manera tal que estas sean confiables, comparables y con un alto grado de objetividad.

ii. El Evaluador

Es el supervisor directo quien lleva a cabo la función de evaluar, responsabilidad indelegable del que ejerce el liderazgo y la autoridad, algunas organizaciones utilizan el sistema de autoevaluación por parte de los empleados, sometiendo posteriormente el cuestionario al jefe, y analizando juntos los resultados.

El Evaluador debe de tener un rol crítico, y entre sus responsabilidades están:

- ✓ Asignar tareas y responsabilidades a sus colaboradores
- ✓ Efectuar el seguimiento y dar la retroalimentación
- ✓ Conducir al equipo hacia el logro de los objetivos esperados
- ✓ Capacitar y desarrollar al recurso humano en las diferentes áreas de su competencia
- ✓ Responder por el desempeño de sus colaboradores

El Evaluador debe proporcionar al personal a evaluar información sobre:

- ✓ Objetivos a alcanzar, tiempos deseables de ejecución e importancias relativas
- ✓ Factores o grados de evaluación
- ✓ Escalas de niveles de satisfacción o insatisfacción

- ✓ Indicadores. Qué se va a medir y cómo

iii. El Evaluado

Es aquel empleado que desempeña las tareas en el contexto laboral y su quehacer es objeto de análisis, estudio y evaluación por parte del evaluador.

d. Cuáles son los objetivos para evaluar el desempeño

Evaluar el desempeño de un empleado tiene el objetivo de maximizar su contribución a la organización y generar la búsqueda de la mejora continua, a través de los siguientes objetivos.

i. Reconocimiento

- ✓ Optimizar las relaciones en un marco de reglas claras y expectativas comunes.
- ✓ Facilitar la comprensión del sentido y contribución de su propia tarea al objetivo común del equipo.
- ✓ Conocer las inquietudes y expectativas del colaborador.
- ✓ Asegurar que el colaborador ejercite su derecho de conocer cuál es la opinión que la empresa tiene sobre él.
 - ✓ Identificar a los que deben ser reconocidos en la aplicación de políticas compensatorias específicas.

ii. Desarrollo

- ✓ Detectar y transmitir al colaborador la forma de mejorar en su desempeño.
- ✓ Generar compromisos para alcanzar los rendimientos planteados y acordados con la supervisión.
- ✓ Crear un espacio para el ejercicio del auto desarrollo.

iii. Capacitación

- ✓ Diseñar planes de capacitación individual, grupal o global.
- ✓ Propiciar actividades que permitan incrementar el aprendizaje en el puesto de trabajo a partir de la reflexión sobre el desempeño alcanzado.
- ✓ Desarrollar habilidades para generar mejora continua en el empleado.

iv. Organizacional

- ✓ Obtener información relevante para el análisis de procesos y puestos.
- ✓ Verificar la correlación entre el desempeño y la descripción del puesto
- ✓ Favorecer la integración de equipos de trabajo.

e. Ventajas y beneficios de la evaluación del desempeño

i. Ventajas

- ✓ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ✓ Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos o incentivos.
- ✓ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ✓ Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ✓ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

ii. Beneficios

Para la empresa

- ✓ Evalúa el desempeño y potencial humano y define la contribución que cada individuo aporta a la organización.
- ✓ Dinamiza su política de Recursos Humanos.
- ✓ Señala con claridad a los empleados y lo que se espera de ellos.
- ✓ Programa actividades, dirige, controla, y establece normas y procedimientos.

Para el Evaluado

- ✓ Conoce aspectos conductuales que la empresa valoriza.
- ✓ Conoce expectativas de su jefe.
- ✓ Conoce los planes de acción que su jefe propondrá para mejorar su desempeño.
- ✓ Es estimulado para trabajar en equipo e identificarse con los objetivos de la empresa.
- ✓ Se asegura de la justicia y equidad para todos los empleados.
- ✓ Se autodesarrolla.

Para el jefe

- ✓ Evalúa mejor el desempeño contando con un sistema que intenta minimizar la subjetividad.
- ✓ Puede proponer planes de acción para mejorar el desempeño de sus colaboradores.
- ✓ Planifica y organiza mejor su unidad de trabajo.

f. Elementos de la evaluación del desempeño

i. Estándares de desempeño

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas, se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de manifiesto las normas específicas de desempeño mediante el

análisis de las labores, basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto,

El analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos, pero cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

ii. Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor, estos deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño del empleado; las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, en general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas, las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas.

Por lo general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa; Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador, cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

iii. Elementos subjetivos del evaluador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, tales como:

- ✓ **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en las acciones que realiza el evaluado, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- ✓ **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado, es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador, un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- ✓ **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- ✓ **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- ✓ **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

g. Métodos para reducir las distorsiones en las evaluaciones del desempeño

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, se pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación; las técnicas de evaluación pueden dividirse en: Técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y Técnicas en el desempeño a futuro.

i. Métodos de evaluación basadas en el desempeño durante el pasado

Los Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de basarse 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:

✓ **Escalas de puntuación**

El evaluador debe realizar una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de lo bajo a lo alto, esta 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, algunas organizaciones acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas; es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos, la retroalimentación también se ve perjudicada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

✓ **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 o jefe 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, a pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

✓ **Método de selección forzada**

Este 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, se agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, etc.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede obtener sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador, los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto, por lo que esto puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño ya que un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

✓ **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. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características, se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente

las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes, su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones; cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

✓ **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 limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica, la mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

✓ **Método de verificación de campo**

Un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado, este solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato, a continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor

para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado.

El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones, la participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades.

Los expertos provienen del área técnica como del departamento de persona, los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

✓ **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.

Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor, aunque con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado.

Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

✓ **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.

Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados.

ii. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

✓ 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.

✓ 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 medibles 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.

A fin de poder efectuar estos ajustes, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica, los empleados obtienen el beneficio de carácter

motivacional de contar con una meta específica; los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otros casos se quedan cortos, es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

✓ **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, el trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro; a partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

✓ **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.

Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual, a continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos, este método es costoso en términos de tiempo y de dinero, requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación, los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

✓ **Implicaciones del proceso de evaluación**

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal, si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo, se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas, la autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación, la participación incrementa el interés y la comprensión.

✓ **Capacitación de los evaluadores**

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales; otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

a. Entrevista de evaluación

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante la perseverancia en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es

satisfactorio, la entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

i. Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal.

Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

4. POTENCIA

La potencia es “la cantidad de trabajo que se realiza por unidad de tiempo. Puede asociarse a la velocidad de un cambio de energía dentro de un sistema, o al tiempo que demora la concreción de un trabajo. Se puede decir que la potencia es la fuerza, el poder o la capacidad para conseguir algo”¹⁰

Potenciar: “impulsar, estimular // transmitir fuerza a una cosa”¹¹

Tomando de referencia la definición y el significado se puede decir que potenciar al personal es: estimular al recurso humano de una organización con el propósito de lograr cambios en sus actitudes laborales.

Poseer un recurso humano comprometido e identificado con la visión, misión, objetivos, propósitos, etc. es el resultado de una buena función que ha desarrollado el

¹⁰ <http://definicion.de/potencia/#ixzz2zpLkEQOW>

¹¹ <http://www.wordreference.com/es/en/translation.asp?spen=potenciar>

departamento de recursos humanos motivando al personal a dar su máximo esfuerzo al desarrollo de compañía.

Las organizaciones deben de tratar de potenciar el desarrollo de su personal implementando estrategias de desarrollo, que le permitan dar aportes de ideas en beneficio del desarrollo de la compañía. Hay que tener en cuenta que el personal mientras más identificado se sienta con su trabajo, lo realizara de una mejor manera implementando su potencial intelectual en beneficio del trabajo encomendado.

Potenciar al personal en una tarea que puede ser lograda, a través de evaluaciones periódicas del trabajo que este desarrolla, las cuales servirán para corregir cualquier problema o dificultad que se presente a través de la retroalimentación de los procesos o procedimiento establecidos para tal fin, ya que los resultados y las ganancias de la empresa, son impactados de manera directa por el rendimiento de sus trabajadores, se dice que: Una empresa con empleados mediocres, produce resultados mediocres.

Pero además, del impacto en las ganancias, obtener el mayor rendimiento del personal representa para la empresa cumplir con la promesa hecha al cliente de calidad y de servicio. Por lo que la eficiencia del recurso humano en prácticamente todas las empresas es vital para el éxito.

5. EFICIENCIA

Se puede definir la eficiencia como “la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos”¹²

Eficiencia:” Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles; no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia”¹³

¹² <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

¹³ Real Academia Española; <http://www.rae.es/>

Eficiencia se define como “la virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. En Economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas utilizando una adecuada relación entre ingresos y gastos"¹⁴

Eficiencia. “Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia”¹⁵

Eficiencia. “Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles”¹⁶

Se puede decir que consiste en el buen uso de los recursos; en lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Por ejemplo si un grupo de empleados dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. Por lo que "Eficiente" es quien logra una alta productividad en relación a los recursos con que dispone.

Muchas veces la Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas u organizaciones son: “Costo “y “Tiempo “.

¹⁴ Stephen P. Robins y Mary Coulter, en su libro Administración, editorial Prentice Hall.
<http://www.auditool.org/blog/control-interno/824-eficacia-y-eficiencia>

¹⁵ Stephen P. Robins y Mary Coulter, en su libro Administración, editorial Prentice Hall.
<http://www.auditool.org/blog/control-interno/824-eficacia-y-eficiencia>

¹⁶ Idalberto Chiavenato en su Administración de recursos humanos, editorial McGraw-Hill,
<http://www.auditool.org/blog/control-interno/824-eficacia-y-eficiencia>

Debemos tener bien en cuenta que la eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

a. Importancia

El recurso humano en toda organización es de vital importancia, por lo cual un personal altamente eficiente será de ayuda para alcanzar las metas de esta, haciendo uso de la maximización de los recursos financieros, materiales, tecnológicos.etc.

La eficiencia es un aspecto a tener en cuenta en cualquier organización, ya que la utilización de los diferentes recursos (financieros, equipos, maquinaria, materiales, espacios, energía) debe de ser los necesarios para la producción de bienes o servicios.

Un deficiente uso de los recursos conlleva a aumentar los gastos de los recursos disponibles en la organización, aumentando los desperdicios y por consiguiente los costos, es decir, hay que tratar de utilizar racionalmente todos los recursos que se tengan al alcance o a disposición.

Se puede concluir diciendo que la eficiencia, es un concepto relativo. Se puede ser eficiente en diferentes grados. Podemos ser más eficientes, menos eficientes, medio eficientes, etcétera. y para ejemplificar diremos que: Si ganamos el campeonato y lo hicimos contratando grandes estrellas mundiales para lograrlo, seguramente fuimos poco eficientes, aunque fuimos eficaces. Si ganamos el campeonato con jugadores de la propia cantera del equipo, seguramente fuimos eficientes y eficaces.

6. EFICACIA

Podemos definirla como “el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos”¹⁷

Eficacia: “f. Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado”¹⁸

¹⁷ <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

¹⁸ Real Academia Española; <http://www.rae.es/>

Eficacia: “Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas”¹⁹.

Eficacia: “Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados”. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios”²⁰

Tomando de referencia las definiciones anteriores se puede decir que Eficacia es la integridad, diligencia y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz; se refiere a los Resultados en relación con las Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales.

Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente. La eficacia hace énfasis en: los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores para el cliente, proporcionar eficacia a los subordinados; aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse.

Podemos ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes.

La eficacia es un concepto absoluto, esto significa que no podemos ser medio eficaces: somos eficaces o no lo somos. Si alcanzamos nuestra meta, somos eficaces; si no la alcanzamos, aunque sea por poco, no somos eficaces. Si nuestra meta era el campeonato y quedamos en segundo lugar, no podemos decir que somos medio eficaces. No, no somos eficaces. Si ganamos el campeonato, somos eficaces

Después de haber definido que es eficiencia y que es eficacia, podemos hacer mención que: La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace

¹⁹ Stephen P. Robins y Mary Coulter, en su libro Administración, editorial Prentice Hall.

<http://www.auditool.org/blog/control-interno/824-eficacia-y-eficiencia>

²⁰ ²⁰ Idalberto Chiavenato en su Administración de recursos humanos, editorial McGraw-Hill, <http://www.auditool.org/blog/control-interno/824-eficacia-y-eficiencia>

referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

7. PERSONAL DE DIRECCIÓN

“Las personas o el personal son el elemento decisivo del éxito o el fracaso de una organización, por tanto, son el recurso más valioso que existe y hay que saber potenciarlo al máximo”²¹

Además se puede decir que el personal es, el recurso humano que compone una compañía, empresa o sociedad, el cual es el encargado las diferentes actividades de de producción.

Dirección puede concebirse como el proceso de trabajar con y a través de individuos y grupos, más otra serie de recursos, para alcanzar los objetivos organizativos.

El personal de Dirección son los miembros de la organización que le dicen, guían e instruyen a los demás, de cómo y qué hacer. Son los que trabajan con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros.

Deben de desarrollar diferentes roles ante sus subalternos, tales como: roles interpersonales son aquellos que tienen que ver con la gente. Los roles informativos consisten en recibir, almacenar y difundir información. Los roles incluyen el del supervisor, el de difusor y el vocero y por último, los roles de decisión giran en torno a la toma de decisiones.

Se entiende como personal de dirección y confianza, aquel personal que por su cargo y por las funciones que desarrolla, tiene una gran responsabilidad dentro de la estructura administrativa de la empresa, ya que poseen mando y jerarquía frente a los demás

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml#ixzz2zRcZ1RPx>

empleados. Los trabajadores de dirección y confianza actúan como representantes del patrono o empleador, y en tales condiciones, las actuaciones de estos trabajadores frente a los demás empleados, obligan a ser un ejemplo para estos.

Si las condiciones de trabajo así lo exigen, el trabajador de dirección y confianza, deberá trabajar más de la jornada legal, pues estando la empresa bajo su responsabilidad, no puede ausentarse de ella mientras que las obligaciones exijan su presencia.

8. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL²²

El análisis FODA es una herramienta analítica que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, ya sean estos: persona, producto, mercado, recurso humano, empresa u organización, etc. permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro

El análisis FODA consta de dos partes: Interna, que mira los recursos y la forma de hacer las cosas al interior de la empresa. Externa considera las relaciones con todo lo que rodea al negocio, es decir, clientes, proveedores, gobierno, etc.

La parte interna analiza las fortalezas y las debilidades de tu negocio, es decir, aspectos sobre los cuales tienes algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado en que participa. Aquí tienes que desarrollar toda tu capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuáles tienes poco o ningún control directo

²² <http://www.matrizfoda.com/...http://negocios.about.com/od/Marketing-y-ventas/a/Qu-E-Es-El-Foda.htm....>
http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

a. Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución, además antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa. Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

b. Fortalezas

Son factores críticos positivos con los que se cuentan; son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una mejor posición frente a la competencia, son recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- Buen ambiente laboral
- Recursos financieros
- Buena gestión administrativa

- Conocimiento del mercado
- Calidad del producto final
- Accesibilidad a créditos
- Equipo de última generación
- Recurso humano calificado
- Recurso humano motivado

c. Oportunidades

Son aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas, son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

d. Debilidades

Son factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir, son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- Salarios bajos
- Equipamiento obsoleto
- Falta de capacitación al personal
- Problemas con la calidad de los productos o servicios
- Mala situación financiera de empresa
- Capital de trabajo mal utilizado

- Deficientes habilidades gerenciales para corregir errores
- Falta de motivación del recurso humano

e. Amenazas

Son aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de objetivos de toda organización, son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Tendencias desfavorables en el mercado

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

B. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO²³

Existe herramientas cualitativas y cuantitativas que se pueden utilizar para evaluar el desempeño de los empleados de una compañía; mientras que las herramientas

²³http://www.ehowenespanol.com/herramientas-evaluacion-desempeno-cualitativas-cuantitativas-info_185276/

cualitativas se utilizan para determinar las cualidades innatas, como por qué las cosas se hacen de la forma en que se tienen que hacer, las herramientas cuantitativas se utilizan para determinar valores numéricos de desempeño regularmente más específicos.

Por ejemplo, una entrevista con uno de los compañeros se puede conducir para evaluar el desempeño de alguien; éste es un punto de vista cualitativo, un punto de vista cuantitativo sería evaluar los números específicos de desempeño de ventas o productividad para determinar la cantidad de trabajo que se está haciendo. Aunque cada una tiene sus fortalezas, una evaluación de desempeño que utiliza ambas herramientas es la más favorecedora para la organización.

1. HERRAMIENTAS CUALITATIVAS

a. Encuestas

Las encuestas son una herramienta utilizada para evaluar el desempeño, pueden ser tanto cualitativas como cuantitativas; un gerente puede pasar una encuesta a sus empleados pidiendo evaluar su desempeño como gerente, en esta se les preguntará a los empleados la clasificación del desempeño del gerente del 1 al 10 a través de una variedad de diferentes áreas, los valores numéricos dados a cada área podrían permitir a la organización identificar las fortalezas y debilidades del gerente.

Aunque es una herramienta efectiva, debido a que el resultado obtenido es un número, no necesariamente muestra por qué el gerente obtuvo un 4 de 10 en la comunicación efectiva, o por qué obtuvo un 7 de 10 en manejo de múltiples tareas.

b. Entrevistas y cuestionarios

Una herramienta cualitativa para evaluar el desempeño puede ser la entrevista acompañada con cuestionarios; aunque son similares a las encuestas, una entrevista o cuestionario busca las razones subjetivas con más profundidad, las preguntas hechas pueden llegar a una razón más detallada de su desempeño, pero faltan los hechos y figuras para respaldar las afirmaciones, la forma más efectiva para evaluar el desempeño debe ser utilizar las dos herramientas juntas.

La encuesta puede identificar cómo se sienten los empleados en el desempeño de sus funciones y las entrevistas pueden llegar a las razones del porqué las personas se sienten de esa forma y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño.

2. HERRAMIENTAS CUANTITATIVAS

a. Tablas y gráficas

Las herramientas de evaluaciones de desempeño que intentan medir la cantidad están limitadas en naturaleza debido al hecho de que sólo muestran las figuras cuantitativas, las tablas y gráficas son efectivas como herramientas cuantitativas para identificar los números y figuras, pero tienen una falta en la habilidad de decir la historia detrás de los números, no son las que pueden responder la pregunta. ¿Por qué están así los números?

b. Reportes de ventas

Similar a las tablas y gráficas se encuentra otra herramienta de evaluación del desempeño cuantitativa, los reportes de ventas, los reportes de venta son efectivos para mostrar quién está vendiendo de forma más efectiva que los otros, y también pueden ayudar a mostrar tendencias o proyecciones de ventas.

Estos reportes de ventas cuando van acompañados de un cuestionario cualitativo, se hace más sencillo explicar el por qué los números de ventas en una tienda incrementan los fines de semana.

3. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Las organizaciones pueden esforzarse para desarrollar un sistema de gestión del desempeño que se ajuste a su filosofía de negocios y a su fuerza laboral; y aunque hay otros aspectos de los sistemas de gestión de desempeño, la evaluación de desempeño anual pone atención en los supervisores, gerentes y empleados.

Los tipos de evaluaciones de empleados van desde simples escalas de medición de la productividad hasta formularios más complejos basados en objetivos establecidos.

a. Escala de clasificación gráfica

Si la compañía está enfocada en la producción y se mide la productividad en términos cuantitativos, una escala de clasificación gráfica puede ser la manera más eficiente de evaluar a los empleados, los resultados se transfieren a puntajes que se convierten a porcentaje de incremento salarial, hay una ventaja en usar escalas de clasificación gráficas, la cual es que estandariza la capacidad de productividad y compara a los empleados.

La simplicidad de este tipo de evaluación de desempeño ayuda a que los supervisores y gerentes pueden revisar la verificación de las calificaciones más altas para los empleados y así poder darles retroalimentación constructiva.

b. Retroalimentación de 360 grados

Algunos empleados pueden preferir este tipo de evaluación de desempeño porque les ofrece una oportunidad de evaluar el liderazgo de la empresa, en ausencia de una encuesta de opinión de los empleados, una retroalimentación de 360 grados permite a los empleados expresar sus opiniones sobre los gerentes, directores y oficiales de nivel ejecutivo.

Este tipo requiere de extensiva capacitación porque la retroalimentación debería enfocarse en los temas relacionados con el trabajo y no con opiniones personales, los líderes que están siendo evaluados también reciben capacitación para aprender cómo aceptar comentarios favorables y desfavorables.

c. Narrativa/Ensayo

Este tipo de herramienta de evaluación de desempeño toma tiempo y consideración de la administración de la compañía, ya que se espera que los supervisores y gerentes recientemente ascendidos debieran recibir capacitación sobre cómo dar retroalimentación exhaustiva a través de la composición de narrativas positivas que describan los logros, fortalezas y áreas para mejora de sus subordinados directos. Este

tipo de evaluación de desempeño establece el estado para una comunicación abierta entre el supervisor y el empleado.

d. Autoevaluación del empleado

Una autoevaluación del empleado es más similar al formato narrativa/ensayo, antes de la reunión de evaluación de desempeño, el empleado revisa su desempeño del año pasado, anotando competencia, eficiencia, metas cumplidas y planes de capacitación y desarrollo para roles futuros dentro de la compañía, luego esto es revisado por el supervisor, quien incorpora elementos de su propia evaluación a la evaluación formal.

e. Administración por objetivos

La administración por objetivos es una forma de evaluación de desempeño que une los objetivos de un empleado a las metas organizacionales, a partir del inicio del periodo de revisión, el empleado trabaja en colaboración con su director para establecer metas que van a evaluar al final del periodo de revisión. Es necesario preparar muy por adelantado este tipo de evaluación, y las reuniones provisionales se producen para monitorear el progreso hacia las metas del gerente y aplicar la retroalimentación si es necesario.

C. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE TONACATEPEQUE

1. ANTECEDENTES

Tonacatepeque se encuentra ubicado en la Zona Norte del Departamento de San Salvador; teniendo una extensión territorial de 67.55 Km, está a una distancia de San Salvador de 13 Km²⁴. “Tonacatepeque es una población de origen precolombino que en idioma náhuatl significa “localidad ubérrima” o “cerro muy fértil”, pues proviene de “*tonacati*”, ubérrimo, muy fértil, y “*Tepec*”, cerro, montaña”.²⁵

²⁴http://isdem.gob.sv/index.php?option=com_sobi2&sobi2Task=sobi2Details&catid=12&sobi2Id=117&Itemid=137

²⁵ <http://www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/4139518-historia-de-tonacatepeque-san-salvador>

“Tonacatepeque se gloria de ser la cuna del inmortal prócer de la independencia nacional Presbítero y Dr. don Nicolás Aguilar, que nació ahí el 16 de diciembre de 1742 como primogénito del hogar formado por los esposos don Manuel Aguilar de León y doña Isabel de Bustamante y Naba”²⁶

“Está limitado al norte, por Guazapa y San José Guayabal (Cuscatlán), al este, por San José Guayabal y San Martín, al sur, por Ilopango; y al oeste, por Soyapango, Ciudad Delgado y Apopa. Sus principales ríos son Las Cañas y Chamulapa y sus cerros El Esqueleto y La Cruz”²⁷, según el Censo Poblacional del año 2007 Tonacatepeque cuenta con una población de 90,896 habitantes. “El área geográfica de influencia de la Alcaldía cuenta con 8 cantones (Veracruz, La Fuente, Malacoff, Las Flores, El Tránsito, El Sauce, La Unión y El Rosario) divididos en 47 caseríos”²⁸.

En el transcurrir de tiempo el municipio de Tonacatepeque ha sido escogido por los urbanistas para la construcción de grandes proyectos habitacionales, como los ubicados en el Cantón Veracruz en los límites con los municipios de San Martín e Ilopango; los cuales son la Cima II, Cumbre de San Bartolo, Alta Vista I y II, Residencial Alta Vista I Y II, además los de la Zona Norte construidos para los terremotos del año 1998 y 2001 como lo son: Distrito Italia I y II y Residencial Libertad respectivamente.

La Actividad Económica a la cual se dedica la población es la agricultura, los productos de mayor cultivo son: granos básicos, café y hortalizas; el clima del Municipio es tropical, manteniendo una temperatura entre 22 y 28 grados centígrados, siendo propicio para cosechar estos cultivos. Además hay crianzas de ganado vacuno y aves de corral.

²⁶ <http://www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/4139518-historia-de-tonacatepeque-san-salvador>

²⁷ <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/663-621>

²⁸ <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/663-621>

En toda la zona hay una unidad de salud, cinco escuelas urbanas, un Instituto Nacional, diez iglesias (en el casco urbano), una cruz roja, seis grupos de auto-ayuda, un Centro Penal para Menores, siete canchas deportivas, una Casa de la Cultura, un Centro Cultural de Arte y un Parque Central.

Entre sus fundaciones se encuentran Amigos del Árbol, Scout de El Salvador y Asociación del Medio Ambiente, Gremio de Artistas de Tonacatepeque. De las atracciones turísticas destaca el Balneario Agua Caliente, en el cantón El Tránsito, el Polideportivo en el caserillo los naranjos a la entrada de la ciudad, el polideportivo de la colonia Distrito Italia II y el Centro Comercial AltaVista.

El Municipio cuenta con todos los servicios básicos: agua potable, energía eléctrica, aguas negras, telefonía, correos, Internet, TV por cable, Servicio de Cable, una delegación de la PNC y un Juzgado de Paz.

D. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE

De acuerdo a información proporcionada por el departamento de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque, la información relacionada al que hacer de la municipalidad es la siguiente:

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes de los gobiernos de la ciudad de Tonacatepeque se remontan desde los años 1524 y 1525, localizándose en el lugar llamado la Bermuda, a 8 kilómetros al Sur de lo que en la actualidad es la ciudad de Suchitoto.

a. Misión

Tonacatepeque es un municipio seguro, limpio, iluminado, productivo, próspero, urbanizado (área rural), saludable y turístico. Cuenta con los servicios básicos que cubren el total de las comunidades. Es un municipio desarrollado integralmente y unido.

b. Visión

Trabajar de la mano con las comunidades, brindando servicios de calidad con agilidad, buen trato y amabilidad a los contribuyentes. Hacer una gestión Municipal con alto sentido de austeridad y transparencia, siendo responsables en uso de los fondos Municipales. Servir a la población y buscar su bienestar económico, cultural y social, a través del desarrollo de obras que beneficien a todos los habitantes del Municipio. Disponer de personal técnico y administrativo, así como funcionarios, comprometidos, eficientes y eficaces.

c. Objetivo General

Desarrollar un proceso de participación ciudadana, a través de la participación de las comunidades y asociaciones organizadas en el Municipio de Tonacatepeque, para compartir responsabilidad en los procesos de planes de desarrollo local y sostenible, trabajando juntos en la gestión, monitoreo, ejecución, seguimientos y evaluación de las obras desarrolladas en beneficio de la población más necesitada.

d. Objetivos Específicos

- ✓ Promover el desarrollo integral de las comunidades en las zonas rurales y urbanas.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.
- ✓ Crear un Municipio con oportunidades para todas las comunidades con una participación social.

2. SERVICIOS QUE PRESTA

a. Servicios Internos

- ✓ Registro Familiar: Extensión de partidas de nacimiento, Certificación de matrimonio, partidas de defunción y actas de divorcio.
- ✓ Registro Ciudadano: Carné de Minoridad
- ✓ Registro Tributario: Pago de tasas e impuestos municipales, cuentas corrientes y solvencias municipales.
- ✓ Registro legal: Legitimación de directivas comunales, registro de bienes inmuebles y permisos de construcción.

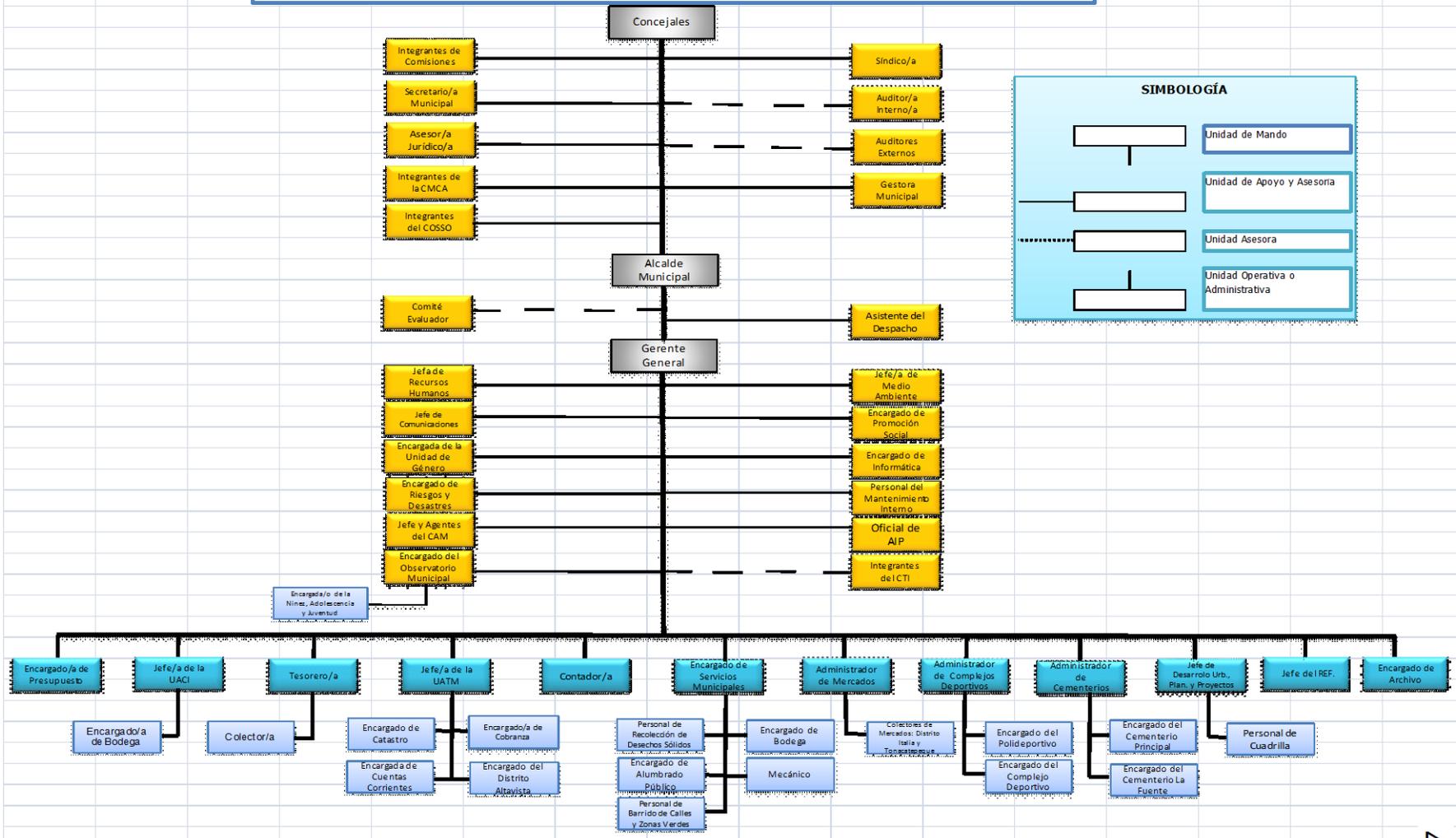
b. Servicios Externos

- ✓ Aseo; Recolección y Tratamiento de desechos sólidos.
- ✓ Mercado: Organización, administración y control de los mercados.
- ✓ Cementerios: Administración y mantenimiento de los cementerios.
- ✓ Espacios Públicos: Creación y Mantenimientos de parques, aceras y polideportivos.
- ✓ Planificación de desarrollo: Construcción de obras de infraestructuras con fines sociales.
- ✓ Rastros: Higiene y salubridad de los destazadores encargados del sacrificio de ganado vacuno y porcino.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Con base a la información proporcionada por el departamento de recursos humanos la estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque, es de la siguiente.

ORGANIGRAMA DE PUESTOS Y UNIDADES ALCALDIA MUNICIPAL DE TONACATEPIQUE, SAN SALVADOR.



Fuente: Propuesto por el Investigador para el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque

a. Concejo Municipal

Las facultades que posee el Concejo Municipal están: Aprobar planes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo local y sostenible del municipio, identificar y darle solución a las necesidades de la población en general, además ejercer la administración del municipio en la materia de su competencia y la prestación de su servicio a la comunidad por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.

b. Alcalde Municipal

Le corresponde al Alcalde por ley, velar por la eficiente y eficaz administración de los recursos monetarios, materiales y técnicos y la prestación de los servicios públicos necesarios en beneficios de la comunidad, además hacer cumplir los ordenanzas, leyes y reglamentos vigentes; representar a la Municipalidad y comunidad en los diferentes eventos de envergadura y que involucren el desarrollo de la comunidad más necesitada del municipio.

c. Asistente del Despacho

Es una unidad asesora y apoya al alcalde, y demás unidades administrativas en los aspectos legales, además los relacionados con administración tributaria municipal.

d. Departamento de Finanzas

Es el encargado del desarrollo financiero de la municipalidad, garantizando la recaudación y el efectivo control de los ingresos y egresos que realiza la alcaldía, además del uso eficiente de estos en los diferentes proyectos y operaciones administrativas que presta la municipalidad a la comunidad.

e. Jefe de Desarrollo Urbano, Planificación y Proyectos

Es el encargado de formular y ejecutar los diferentes planes de desarrollo municipales involucrando a los habitantes de las diferentes comunidades beneficiadas, además le corresponde ejecutar los planes de trabajo institucionales.

f. Encargado de Promoción Social

Es la encargada de la coordinación, realización de acciones y proyectos autosostenibles de beneficio y mejoramiento social de los ciudadanos a través del cumplimiento de los objetivos de la municipalidad.

g. Encargado de Servicios Municipales

Es el encargado de brindar a la ciudadanía los diferentes servicios que presta la alcaldía, con el propósito de crear una relación de ambiente con beneficios sociales para los lugareños.

h. Departamento de Registro de estado familiar

Le corresponde llevar un registro adecuado de todas las personas y su estado familiar, con el propósito de que estos conozcan y ejerzan sus derechos y deberes como ciudadanos del municipio.

i. Administrador de Mercados

Se encarga de mantener en condiciones adecuadas y de buena higiene las instalaciones de los diferentes mercados, para poder así garantizar la higiene y salubridad de los diferentes productos que ahí se comercializan.

4. MARCO LEGAL

A continuación se detalla cómo está compuesto el marco legal y jurídico que rige a las Municipalidades:

a. Constitución de la República de El Salvador

La centralización de la administración pública donde se otorga la autonomía a los Municipios, fue impulsada en 1983 y se plasmó en el Título VI Sección II donde se señala lo referente a las municipalidades.

Artículo 203

Dice: “Los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por el Código Municipal que sentará los Principios

Generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus actividades autónomas.

Artículo 204

Manifiesta: La autonomía del Municipio comprende:

- ✓ Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una Ley General establezca.
- ✓ Decretar sus presupuestos de ingresos y egreso.
- ✓ Gestionar libremente en la materia de su competencia
- ✓ Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- ✓ Decretar las ordenanzas y reglamentos locales
- ✓ Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como Ley a La Asamblea Legislativa”

b. Código Municipal

En este se desarrollan los Principios Constitucionales referente a la organización, funcionamiento y ejercicio de todas las facultades de las municipalidades.

El artículo 4 hace mención a lo que le compete Municipalidades, se hace mención de 28 numerales, donde están enmarcados los aspectos de planificación, vivienda, salud, desarrollo urbano, educación, hasta la prestación de los diferentes servicios públicos y otros

c. Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Se extrae del Capítulo II Evaluación del desempeño, los criterios de que debe de cumplirse a la hora de evaluar a los empleados de las municipalidades.

Evaluación del desempeño y su calificación

Art. 42.- El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales

correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período.

Art. 43.- La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados;
2. Formular programas de capacitación;
3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;
4. Evaluar procesos de selección; y
5. Determinar la permanencia en el servicio.

Obligación de evaluar, calificar y registrar

Art. 44.- La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

Notificación de la calificación

Art. 45.- La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente

designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso. (1)

Adecuación de manuales de evaluación

Art. 46.- Los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos

d. Leyes Secundarias Complementarias

En este nivel se encuentran.

- ✓ La Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), de la cual podemos extraer sus dos primeros artículos dicen lo siguiente:

Artículo 1: “Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la Administración Municipal.”

Artículo 2: “El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.”

- ✓ Ley del Fondo para El Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES). Este es un fondo creado por mandato constitucional para invertir en proyectos de beneficio para el desarrollo de los municipios y gastos de funcionamiento de las Municipalidades, este fondo es transferido por el ISDEM y proviene de transferencia del Estado, para el año 2014 equivale al 8% del Presupuesto General de la Nación,

Para el año 2014 el FODES asciende a \$334,334,795.00 del cual a la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque se le asignó, el monto de \$2,011,945.70; este monto debe ser utilizado; el 80% a la inversión de proyectos de índole social y el 20% a los gastos de funcionamiento de la alcaldía.

- ✓ Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES). Esta fue creada y aprobada por Decreto Ejecutivo N° 1343 del 29 de Agosto de 1941, con la finalidad de fortalecer y consolidar las autonomía de las municipalidades.
- ✓ Ley Tributaria Municipal. Esta Ley dicta lo que las Municipalidades pueden hacer dentro del territorio de su jurisdicción, entre los que podemos mencionar:
 - Cobro de Tributos
 - Impuestos Municipales
 - Multas
 - Aplicación de intereses moratorios
 - Tasas de servicios

e. Ordenanzas y Reglamentos

- ✓ **Ordenanzas:** Estas son emitidas por los Concejos Municipales de cada ciudad y deben de estar de acuerdo a las necesidades y a la problemática existentes, las ordenanzas son normas generales dentro de cada municipio.
- ✓ **Reglamentos:** Deben de estar constituidas por normas, disposiciones y mandatos de carácter interno de la Municipalidad y de la prestación de los diferentes servicios dados a los usuarios.

f. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Tonacatepeque, departamento de San Salvador.

Art. 41. El trabajo de los servidores, será evaluado por lo menos una vez al año, dejando evidencia escrita de ese hecho; su rendimiento deberá estar acorde a lo parámetros de eficiencia establecidos por la Municipalidad. El Jefe de cada unidad en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos, será el responsable de la evaluación del personal bajo su cargo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

- ✓ Determinar y elaborar un diagnóstico de la situación actual de la evaluación desempeño del personal de Dirección de la Alcaldía, para diseñar un modelo de sistema de evaluación que contribuya a mejorar el rendimiento del personal.

Específicos

- ✓ Conocer el modelo de evaluación y su aplicación para poder determinar el impacto en el rendimiento de los empleados.
- ✓ Determinar deficiencias en el trabajo organizacional e individual, mediante el análisis de los problemas que se detecten.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades del personal de dirección, para proponer alternativas que contribuyan a mejorar su desempeño.
- ✓ Determinar la necesidad de un sistema de evaluación del desempeño que permita potenciar la eficiencia y eficacia del personal de dirección.

2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es importante, ya que a través de esta se conoció la situación actual en la que se encuentra la evaluación del desempeño de personal de dirección de la alcaldía municipal de Tonacatepeque, estos se obtuvo de la entrevista realizada a la

Jefatura de Recursos Humanos la cual manifestó que no se han realizado evaluaciones durante los últimos años y que ha intentado pero no ha podido ser realizarlas, esto tiene un impacto negativo en el rendimiento de los empleados de la alcaldía.

Toda esta información permitió realizar un diagnóstico por medio del cual se determinaron las fortalezas y debilidades encontradas, y así poder realizar una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para el personal de dirección.

3. MÉTODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

a. Análisis

Se utilizó este método ya que permitió y facilitó estudiar por separados los diferentes elementos que están incidiendo en la evaluación del desempeño y etapas que involucran el diseño del nuevo sistema de evaluación para el personal de dirección.

b. Síntesis

Se utilizó este método como complemento del análisis, el cual ayudó a poder agrupar la información de los elementos y etapas del diseño del sistema de evaluación del desempeño para personal de dirección, permitiendo tener una visión y perspectiva más completa de la influencia que este tiene en el recurso humano.

c. Deducción

La aplicación de este método permitió pasar de afirmaciones generales a hechos particulares, tomando de base el marco teórico; ya que la acumulación de conocimientos anteriores facilita explicar los hechos o problemas en estudio.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se aplicó fue descriptiva y en esta se plantearon características del fenómeno en estudio, ya que esta permitió conocer la situación actual de cómo se encuentra el personal de dirección de la alcaldía, y así poder realizar una propuesta de

un sistema de evaluación del desempeño que propicie la eficiencia y eficacia de los empleados de dirección, logrando a través de este una mejor integración del recurso humano con que se cuenta.

5. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo utilizando el diseño no experimental debido a que las variables de la investigación no fueron manipuladas y el estudio se realizó en el contexto natural en el cual se desarrollan todas las actividades dentro de la alcaldía en el día a día.

6. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a. Primarias

Las fuentes primarias utilizadas fueron, la entrevista hecha a la jefa del departamento de Recursos Humanos, encuestas realizadas al personal de dirección de la alcaldía y la observación directa, por medio de las cuales se obtuvo la información necesaria para determinar la situación actual de la evaluación del desempeño al recurso humano de la alcaldía.

b. Secundarias

Se hizo uso de libros, trabajos de investigación y páginas electrónicas para conocer aún más sobre los diferentes tipos de modelos de evaluación del desempeño que existen y de esta manera determinar cuál era el que más se adaptaba a las necesidades de la alcaldía.

7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a. La Entrevista

La entrevista se realizó a la jefa del Departamento de Recursos Humanos, a través de la cual se recopiló la información necesaria para determinar la situación de la

evaluación del desempeño del personal de dirección y así poder realizar una propuesta acorde a las necesidades.

b. La Encuesta

Se llevaron a cabo en el desarrollo del trabajo de investigación encuestas al personal de dirección, la información obtenida sirvió para conocer en primer lugar si estos tenían una evaluación periódica del desempeño y la manera en que eran evaluados para determinar el grado de aceptación del modelo utilizado y así poder determinar si este necesitaba ser mejorado.

c. La Observación directa

Se hizo uso de esta técnica para observar como el personal de dirección realiza sus actividades en la alcaldía y la relación de éstos sus subalternos, para lo cual se utilizó libretas de apuntes, bolígrafo y otros.

8. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a. Guía de entrevista

Se desarrolló de manera personal y cordial a forma de plática para dar la pauta a poder conocer cómo se realiza la evaluación del personal de dirección y fue realizada al jefe de departamento de recursos humanos, realizándole preguntas acerca de cómo se ha realizado la evaluación dentro de la alcaldía y cuál es su punto de vista sobre evaluación del desempeño.

b. Cuestionario

Este instrumento permitió conocer el objeto de estudio, utilizando el cuestionario como un instrumento para la recolección de información, dicho cuestionario está orientado a investigar sobre los aspectos que influyen en la evaluación del desempeño del personal de dirección.

Este fue diseñado con preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de obtener información necesaria para realizar el diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño del recurso humano de la alcaldía

9. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y POBLACIÓN

a. Universo

El Universo o población estuvo conformada por todos los elementos o sujetos que se estudió es decir el personal de dirección de la alcaldía municipal, que en total son 35 empleados.

b. Población

Para la realización de la investigación se estudió la población constituida por el personal de dirección y el Alcalde Municipal.

10. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En la investigación se realizaron entrevistas y encuestas cuya información fue procesada en cuadros tabulares lo cual facilitó la interpretación de las respuestas obtenidas haciendo uso de la frecuencia relativa y porcentual para analizar cada una de las respuestas obtenidas en las encuestas. Este análisis e interpretación sirvió de base para la realización del diagnóstico de la situación actual de la administración de recursos humanos en la alcaldía

11. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

a. Alcances

El alcance del trabajo de investigación fue el determinar cuál era la situación actual en que se desarrollaba la evaluación de recursos humanos en la alcaldía, en este sentido se determinó bajo que método se realizaba la evaluación del desempeño laboral y la manera en como los resultados de estas son manejados, encontrando que no hay un instrumento para llevar a cabo la evaluación al personal.

b. Limitaciones

Las limitaciones fueron, en primer lugar al dar inicio con el trabajo de investigación la información que era necesaria para el desarrollo de este no fue proporcionada en su totalidad, sino que se obtuvo de manera lenta debido a las diversas actividades previas a la campaña electoral que se estaba dando.

Además por múltiples motivos personales y de salud del personal de la alcaldía, no se logró encuestar al total de la muestra que es de 35, esto a pesar de que se realizó dos visitas en días diferentes, por lo que solo 24 son los encuestados.

c. Procesamiento de la Información

Los datos obtenidos mediante el proceso de recopilación de la información, fueron procesados utilizando para ello el software Microsoft Excel; con el uso de esta herramientas tecnológica se logró elaborar cuadros estadísticos y presentar gráficos, que ayudarán a interpretar de una mejor manera los resultados obtenidos.

d. Tabulación

La información recopilada a través de las encuestas se tabulará con base a cada una de las preguntas, teniendo en cuenta el objetivo que se persiga, su representación se llevará a cabo apoyándose en gráficos y cuadros estadísticos.

e. Análisis e interpretación de datos

Después de haber realizado el proceso de tabulados de los datos, se procedió a realizar el análisis respectivo de los resultados, la interpretación se realizó haciendo uso de gráficos, los cuales ayudarán a la elaboración de una forma más ágil el diagnóstico correspondiente y las conclusiones y recomendaciones.

B. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN Y DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE SE REALIZA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE

La base de la presente descripción, son los resultados de los aspectos más importantes encontrados en el análisis e interpretación de los resultados de las evaluaciones, aplicado a partir de los resultados obtenidos en las encuestas, entrevista con la Jefatura de Recursos Humanos, observación directa y comentarios expuestos por los entrevistados al encuestador, presentado en un análisis de las Fortalezas y Debilidades encontradas dentro de la alcaldía.

1. ANÁLISIS GENERAL DE LA INFORMACIÓN DE LAS PERSONAS QUE LLENARON EL CUESTIONARIO

De acuerdo con la investigación, se le preguntó a los empleados, varios aspectos que tienen que ver con lo personal y laboral; sexo, edad, cargo que desempeña, área a la que pertenece, nivel académico y tiempo de laborar, se determinó lo siguiente:

Del total de los encuestados el 63% fueron hombres y el 38% mujeres, así mismo, los rangos de edades que sobresalen son de 34-41 años con un 33%, de 26-22 años y 42 a 48 años con un 25%, respectivamente, lo que significa que la Alcaldía cuenta con personal de dirección con diversidad de género y edades.

El nivel de estudio de la mayoría de los empleados encuestados, es de educación universitaria con un 71% y una menor cantidad que representa el 8% de los encuestados posee educación Técnica y hasta 9° grado, (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis respecto a la información general del encuestado, pregunta 7).

En cuanto a la estabilidad laboral, según lo manifestado por los empleados, se considera estable, ya que el 88% de los encuestados tiene entre 10 o más años de laborar en la misma y un 38% tiene entre uno y tres años de laborar en la Alcaldía, lo cual coincide con el periodo de estancia de la administración actual, esta variable puede cambiar al inicio de cada período de gobierno municipal, debido a la incertidumbre política con la que se trabaja en las alcaldías

2. INDUCCIÓN EL NUEVO EMPLEADO

La Alcaldía realiza el proceso adecuado de inducción que oriente al nuevo empleado en su puesto de trabajo, ya que cuenta con un manual de funciones, el cual le permite conocer las generalidades y aspectos más importantes de su puesto al nuevo empleado.

En ese sentido, al llegar un nuevo empleado se le proporciona el manual de funciones por el jefe inmediato, lo cual representa un 58% de los encuestados y en su defecto es el compañero de trabajo con un 21% quien le da la inducción (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto a la información de evaluación del desempeño, pregunta 10).

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA MUNICIPALIDAD

En la Alcaldía no han desarrollado evaluaciones del desempeño laboral constantemente, según lo reflejado en la información que se obtuvo a través del cuestionario dirigido al personal de la municipalidad, el 79% de los encuestados expresaron que algunas veces se evalúa el desempeño laboral, no obstante el 17% manifestó que siempre se realizan evaluaciones, mientras que para el 4% nunca, esta evaluación ha sido realizada por Gerente y otras veces por Recursos Humanos (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 2 y 4)

El 96% de los empleados conoce qué es la evaluación del desempeño, considerando que sus sugerencias o críticas son tomadas en cuenta, esto resulta de gran ayuda al momento de identificar los avances obtenidos en las áreas al momento de evaluar al empleado. (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 1). Según la investigación, se pudo identificar que para un 75% de los empleados sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar su desempeño tienen incidencia en la realización de sus funciones, lo cual los motiva a opinar y dar ideas que pueden contribuir a un mejor funcionamiento de la institución (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 8).

4. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

El 100% de los empleados consideró que evaluar su desempeño tiene un impacto positivo de tal manera que le propicia a tener mayores y mejores resultados en sus labores (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 3), esto se puede ver como un factor motivante, siendo esto beneficioso para la institución pues cuenta con personal dispuesto a enfrentar los retos y desafíos que la institución requiere para proporcionar un buen servicio a su población.

5. ¿QUIÉN LLEVA A CABO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Según los datos obtenidos, un 42% opinó que Gerencia y otro 42% dijo que ser evaluados por otros refiriéndose a que Recursos Humanos son quienes realizan la evaluación del desempeño, en igual porcentaje 8% dijo ser evaluado por Jefaturas y una comisión administrativa respectivamente (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 4)

6. ¿CADA CUÁNTO TIEMPO SE REALIZA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

La evaluación en la institución se lleva a cabo cada año, según lo que contestaron el 50% los empleados (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 5). En cuanto al período de tiempo conveniente para realizar la evaluación del desempeño, el 50% de los empleados consideran que esta se debería realizar semestralmente, mientras que el 29% considera que debería de realizarse anualmente y un 21% dijo que trimestralmente (Ver anexo 2, Tabulación y Análisis, respecto Información de evaluación del desempeño, pregunta 18).

7. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según la información recolectada, el 83% del personal expresó que no hay un solo objetivo de la evaluación, sino que; reconocer el buen desempeño de los trabajadores,

mejorar la calidad de servicio, otorgar incentivos a los empleados, fortalecer el rendimiento de los empleados y conocer las fortalezas y debilidades del personal, deben ser los principales objetivos de la evaluación del desempeño, mientras que un 8% manifestó reconocer el buen desempeño de los empleados y un 8% es mejorar la calidad de los servicios (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 16).

8. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El 58% de los empleados consideró que el beneficio principal al realizar la evaluación es mejorar la prestación de servicios a los usuarios, el 21% opinó que los ascensos, y el 17% mencionó la retroalimentación. (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 17)

9. FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN.

Del personal encuestado, el 42% expresó que la calidad del trabajo es uno de los factores más importantes que se debe tomar en cuenta al momento de realizar la evaluación del desempeño, mientras que el 21% opinó que la iniciativa, integridad y liderazgo, el 17% mencionó la responsabilidad y un 8% el conocimiento del trabajo (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 21)

Para los empleados encuestados se deben evitar ciertos errores para poder obtener resultados confiables en la evaluación. El 63% de los encuestados considera que se deben evitar; calificar solo los resultados o acciones recientes, tendencia a calificar por calificar, prejuicios con el personal y simpatía o antipatía hacia el avaluado, el 21% manifestó que la simpatía o antipatía hacia el evaluado es lo que debe evitarse y un 8% expresó que deberían ser calificar solo los resultados o acciones recientes, tendencia a calificar por calificar, prejuicios con el personal, (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 22)

10. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA

Al indagar si los empleados han sido capacitados, se determinó que el 71% ha recibido capacitaciones adecuadas en su puesto de trabajo, de este porcentaje el 30% mencionó que les ha beneficiado para la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, mientras que el 24% opinó que los ha hecho prestar un mejor servicio al cliente interno y externo, y otro 24% a utiliza con eficiencia los recursos materiales y un 21% manifiesta que los ha hecho más competente en su puesto de trabajo. (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 26 y 27)

11. MOTIVACIÓN

Al investigar sobre este aspecto en la institución, el 92% de los empleados se sienten motivados porque se les realice evaluaciones; esto demuestra una actitud positiva de los empleados porque les permite conocer su desempeño y los logros obtenidos. (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 6)

12. COMUNICACIÓN

Sobre la base de los datos obtenidos, el 75% de los empleados afirma que si se les da a conocer los cambios que ocurren dentro de la institución y que involucran su puesto de trabajo, mientras que el 25% opinó lo contrario (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 24)

Para los empleados es muy importante que sus jefes tomen en cuenta sus sugerencias o críticas para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo, en la encuesta realizada se reflejó que el 75% de los empleados consideran que si se toman en cuenta, sólo el 25% considera que no, por lo que los empleados acostumbran comunicarle a sus jefes sugerencias respecto a las actividades que desenvuelven (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 8). Como resultado de una buena comunicación en las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre todo el personal, el 92% de los jefes no solo da órdenes, sino

que también se involucran y participan en el trabajo (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 25).

13. PERCEPCIÓN DE LOS PROBLEMAS

En la institución el incumplimiento de las actividades de los compañeros de trabajo es uno de los problemas más frecuentes que afectan al desempeño laboral de los empleados ya que de los encuestados el 46% manifiesta que esto se refleja en la sobrecarga de trabajo, retraso de informes, incumplimiento de metas, el 29% manifiesta que le afecta en el incumplimiento de metas, y un 17% en recarga del trabajo (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 14).

Ya que todas estas situaciones afectan directamente el rendimiento del desempeño laboral, se observó que el 75% tiene una actitud positiva y promueve el trabajo en equipo ya que busca ayuda para darles soluciones o los resuelve el mismo, un 20% busca ayuda para resolverlos, mientras que la minoría el 4% los resuelve el mismo.(Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 13)

14. RELACIONES INTERPERSONALES

En este elemento se evaluó la interacción y coordinación que existe entre los miembros de la institución para el logro de las metas, así también para el buen desarrollo de la ejecución de la evaluación del desempeño, de lo que se obtuvo los siguientes indicadores: El 54% considera que la relación personal colaborador-jefe en el interior de la institución es muy buena, sin embargo el 42% opinó que es buena, por lo cual esto, indica que se debe de mejorar aspectos en la relación laboral entre subordinado y jefe para poder lograr un clima organizacional adecuado que permita el dialogo abierto y la solución de problemas. (Ver anexo 2, con respecto a la Información de evaluación del desempeño, pregunta 18).

15. ANÁLISIS FODA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE

Al analizar los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la alcaldía a través de la observación directa, encuestas realizadas al personal de la institución y entrevista realizada a la jefe de Recursos Humanos, se identificó las Fortalezas que poseen los empleados y que se deben de aprovechar y las Debilidades que se encuentran al interior de la alcaldía y que deben ser tratadas con responsabilidad para lograr una administración eficiente del que hacer institucional, las cuales se muestran a continuación.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal con conocimientos de diferentes puestos de trabajo dentro de la alcaldía ➤ Personal con estudios universitarios ➤ Procesos de inducción adecuado ➤ Personal conoce los objetivos, beneficios, y factores que deben ser evaluados ➤ Personal motivado a ser evaluado su desempeño ➤ El personal es supervisado constantemente ➤ Cuenta con personal con diversidad de género y edades ➤ Estabilidad laboral ➤ Conocimiento y aplicación de la evaluación del desempeño ➤ Personal de acuerdo a ser evaluado ➤ Se promueve el trabajo en equipo ➤ Se le proporcionan todos los recursos para su trabajo ➤ Buena comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal sin capacitación ➤ No se da seguimiento a los resultados obtenidos ➤ Incumplimiento de metas por algunos empleados ➤ Relación laboral jefe – colaborador ➤ No se han realizado evaluaciones hace más de tres años ➤ No está definido quien debe de realizar las evaluaciones ➤ Se cometen errores a la hora de evaluar

C. CONCLUSIONES

1. En la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque cuando se han realizado evaluaciones las jefaturas son quienes han evaluado directamente a sus subordinados de una forma convencional, esto debido a la falta de un sistema de evaluación del desempeño que permita desarrollar al recurso humano.
2. En la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque no se tiene definido cómo y quien debe de evaluar a los empleados de dirección, por la falta de un sistema de evaluación del desempeño.
3. En la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque no se le permite al empleado la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, por la falta de un programa de capacitación en algunos puestos de dirección.
4. En la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque se han cometido errores a la hora de evaluar el desempeño de los empleados, por la falta de una aplicación objetiva de parte de los encargados de aplicar el instrumento de evaluación.
5. Las evaluaciones que se han realizado en la alcaldía no han cumplido con ser objetivas, ni han tenido los resultados esperados; esto debido a que han sido influenciadas positiva o negativamente por varios factores, en su mayoría por problemas o prejuicios personales de los jefes.
6. En la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque existen atrasos en los trabajos que otras áreas desarrollan; debido al incumplimiento de metas de trabajo por algunos empleados de dirección, ya que estos no le ponen el empeño debido a las tareas asignadas.

D. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque que para potenciar la eficiencia y eficacia del personal de dirección, se implemente la evaluación del desempeño 360 grados y lograr una evaluación eficiente y eficaz del personal de dirección.
2. Se recomienda que para generar una evaluación objetiva mediante un proceso transparente y confiable, se realice un plan de capacitación sobre el sistema de evaluación del desempeño 360 grados
3. Se recomienda a la alcaldía permitir al empleado la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, a través de Implementar un plan de capacitación para los puestos de dirección.
4. Se recomienda a la alcaldía que para de evitar errores al momento de evaluar al personal de dirección, se realice una revisión cada seis meses del sistema de evaluación.
5. Se recomienda a la alcaldía que para evitar las influencias positivas o negativaas en la evaluacion, se capacite y oriente al evaluador sobre la importancia de ser objetivo en la evaluación.
6. Se recomienda a la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque que para no tener atrasos en los trabajos de los diferentes puestos de dirección, se revisen periódicamente las metas establecidas por cada departamento.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MODELO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA POTENCIAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

A. DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE DIRECCIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE.

1. JUSTIFICACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN A UTILIZAR EN EL SISTEMA.

Existen muchos métodos utilizados para realizar evaluaciones del desempeño, entre todos ellos el método que proporciona una medida objetiva del desempeño de una persona y brinda perspectivas de múltiples fuentes dando como resultado un punto de vista más amplio del desempeño, es el método de evaluación 360 grados, el sistema propuesto utilizará este método ya que permitirá conocer la percepción que tienen los empleados respecto al ambiente donde desempeñan sus labores, desarrollan sus habilidades, conocimientos y comportamientos.

Según la entrevista realizada a la jefe del departamento de Recursos Humanos de la alcaldía municipal de Tonacatepeque, no existe un método para la evaluación del desempeño del personal de dirección y demás personal que componen la alcaldía, por lo cual se hace necesario la implementación de este método de evaluación.

Este método permitirá que el recurso humano pueda obtener una franca y objetiva evaluación de su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad, ya que este método busca obtener opiniones de los diferentes empleados, respecto al desempeño de un empleado en particular, maximizando los resultados integrales obtenidos por ellos.

Además este modelo fortalecerá el desempeño individual, de equipos de trabajo y de toda la organización, lo que contribuirá a brindar un mejor servicio del personal de dirección a todos los usuarios internos y externos.

2. ALCANCE

El diseño del Modelo de Evaluación 360 grados propuesto, está dirigido a los diferentes puestos ocupados por el personal que realiza funciones de dirección dentro de la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque.

3. PROPÓSITO

El propósito de aplicar la evaluación de 360 Grados es darles a los empleados de la Alcaldía una retroinformación necesaria, para tomar las medidas correctivas, mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos y dar a las autoridades de la alcaldía la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Fortalecer el desempeño individual, de equipos de trabajo y de toda la organización, lo que contribuirá a brindar un mejor servicio a todos los usuarios internos y externos de la alcaldía; ayudar a la toma de decisiones administrativas con respecto a los incrementos salariales cuando estos sean selectivos, transferencia y ascensos de personal o terminación de relaciones laborales.

4. IMPORTANCIA

Evaluar el desempeño del personal de dirección es de suma importancia para la municipalidad, porque esto permite poder realizar una rotación del personal objetiva, aprovechar el potencial y los conocimientos del personal de dirección, realizar promociones o ascensos cuando los resultados denotan excelencia; además, detectar la necesidad de capacitaciones que permitan adquirir nuevos conocimientos, es por ello que es importante conocer de manera objetiva las fortalezas y debilidades del personal para reconocer la calidad del empleado con que cuenta la institución.

La Evaluación del Desempeño dará a los empleados de dirección de la alcaldía una perspectiva de su desempeño lo más amplia y objetiva posible, obteniendo aportes desde todos los ángulos, para que de alguna manera se reduzcan los vacíos y el grado de subjetividad a la hora de realizar las evaluaciones.

5. BENEFICIOS

a. Para la Institución.

Los beneficios de la propuesta del modelo de evaluación 360 grados para potenciar la eficiencia y eficacia del desempeño del personal de dirección de la alcaldía, radica que mediante la utilización de esta herramienta administrativa, se espera lograr un ambiente laboral adecuado para mejorar la productividad, creatividad, aprendizaje y adaptación al cambio; logrando mejorar la comunicación entre jefes y empleados, a través una supervisión objetiva permitiendo al personal poner en práctica su creatividad, habilidad y destreza.

Para lograr la calidad del trabajo, es preciso que el personal de dirección se sienta seguro y apoyado en la realización de su trabajo mediante un nuevo estilo de supervisión y liderazgo, permitiendo de esta manera la relación entre jefe y empleado se dé con entera confianza y entendimiento.

b. Para el empleado

Proporcionar una recompensa económica al personal de dirección de la alcaldía y futuros empleados, por el esfuerzo por desarrollar su trabajo y su comportamiento laboral de una forma eficiente y eficaz; lo cual permitirá que los empleados cuenten con ingresos para satisfacer sus necesidades.

c. Para el usuario.

Brindar al usuario interno y externo de la alcaldía un servicio de calidad, con estándares altamente competitivos, a través del personal motivado, eficiente y eficaz.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar un Sistema de Evaluación del Desempeño 360 grados, que permita brindar resultados con una mayor objetividad a los empleados de dirección de la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque, de tal manera que se lleven a cabo las actividades con eficiencia y eficacia en cualquier área funcional de la institución.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Determinar los aspectos con mayor deficiencia en cuanto al cumplimiento de las funciones asignadas al personal de dirección.
- ✓ Establecer las acciones a tomar con base a los resultados obtenidos en la evaluación del personal de dirección, que permitan superar las deficiencias detectadas.
- ✓ Contribuir con información objetiva que permita elaborar y llevar a cabo programas o planes precisos para mejorar el desempeño del personal de dirección, tales como; ascensos, promociones, capacitaciones, etc. a través del departamento de Recursos Humanos.

C. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN 360 GRADOS

1. FORMACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR.

La alcaldía con base a la propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360 grados creará un Comité Evaluador, responsable de dirigir, coordinar, dictar los pasos y las reglas efectivas para su desarrollo.

El Comité Evaluador estará integrado por, un miembro del Concejo Municipal, el Jefe del departamento de Recursos Humanos, un Jefe de Área y un empleado, estos fungirán como tal en el período que se realice la Evaluación del Desempeño, este deberá ser aprobado y reconocido por el Concejo Municipal a través de un Acuerdo de

Creación del Comité de forma ad-honorem el cual contendrá entre algunos aspectos, sus funciones, responsabilidades, prohibiciones, periodo de función del comité. etc.

El miembro del Concejo Municipal será elegido por consenso entre los integrantes del Concejo Municipal, considerando la disposición y conocimiento sobre la evaluación del desempeño; el Jefe de Área y el empleado serán elegidos con base al desempeño óptimo en la evaluación anterior, todos ellos serán elegidos para un período de evaluación; mientras que el Jefe de Personal participará siempre en todos los períodos.

El Comité elegirá o designará de entre ellos a un coordinador que será el encargado de convocar a reuniones, entregar documentos o formularios, recoger la información y tomar notas de las decisiones tomadas por el Comité.

2. DEFINICIONES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO.

El sistema de evaluación del desempeño es un conjunto de recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, que son utilizados para llevar a cabo la evaluación y que contribuirán a mejorar del rendimiento del personal de dirección; este sistema estará compuesto por los elementos siguientes:

- a. **Evaluación:** es el proceso por medio del cual un jefe o empleado, emite un juicio de valor sobre el evaluado.
- b. **Evaluado:** es objeto de observación, valoración y calificación durante el proceso de evaluación.
- c. **Evaluador:** empleado de cualquier nivel que se relaciona con el evaluado y por tanto está apto para observar, valorar y otorgar una calificación acorde al desempeño del mismo. Éstos pueden ser Jefes Inmediatos o pares evaluadores.
- d. **Pares Evaluadores:** Son los empleados seleccionados, para brindar su opinión sobre el comportamiento de sus compañeros de trabajo, estos pueden ser jefes o compañeros.
- e. **Desempeño:** habilidades o destrezas de los evaluados en la realización de sus actividades laborales.

- f. **Evaluación del Desempeño:** Es un instrumento de gestión que permite evaluar, anualmente o según se establezca, el rendimiento y la conducta de cada colaborador, cumpliendo las exigencias y características de su cargo.
- g. **Factor de Evaluación:** Elemento, componente o comportamiento mostrado por un empleado en el periodo evaluado.
- h. **Capacitación:** Actividad orientada a la formación del personal a través del desarrollo de sus aptitudes o el fortalecimiento de sus debilidades.
- i. **Apelación:** Solicitud de revisión de la evaluación del desempeño, cuando el Jefe y colaborador no están de acuerdo en alguna de las calificaciones otorgadas al evaluado.
- j. **Comité Evaluador:** Son los empleados nombrados para administrar el proceso de evaluación y que le darán dinamismo a su ejecución y seguimiento, en cada período de evaluación.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

El Jefe del departamento de Recursos Humanos notificará a todas las áreas funcionales de la alcaldía el inicio del proceso de evaluación; luego el Concejo Municipal elaborará el acuerdo de creación del Comité Evaluador, el cual estará integrado por un miembro del Concejo Municipal, el Jefe de Recursos Humanos, un Jefe de Área y un empleado, estos a su vez elegirán de entre ellos al coordinador el cual será responsable de controlar y coordinar el proceso de evaluación.

El Comité Evaluador coordinará, planificará y designará los facilitadores de la realización de la capacitación sobre el sistema de evaluación del desempeño a aplicar, con el objetivo que estos brinden asistencia técnica y capaciten a los jefes y colaboradores que participarán en el proceso de evaluación, además será el encargado de reproducir todos los instrumentos de evaluación y cualquier otro material de apoyo necesario.

El Comité elegirá los pares evaluadores más recomendables que calificarán a cada empleado; los jefes inmediatos evaluarán aspectos de comportamiento y rendimiento del evaluado, sin embargo los pares evaluadores únicamente deberán evaluar factores de comportamiento.

El Jefe inmediato dará a conocer los resultados de rendimiento a los empleados por medio de una entrevista, si alguno de los evaluados no estuviere de acuerdo con el resultado obtenido en los factores de rendimiento y no firmare los mismos, esto pasara a ser del conocimiento del Comité Evaluador como un caso de apelación, este revisará y analizará la apelación emitiendo un dictamen final respaldando o modificando la nota otorgada.

Después de la entrevista de evaluación, el Comité Evaluador procederá a la recolección de los instrumentos utilizados por los jefes inmediatos y pares evaluadores, para procesar la información y posteriormente elaborar el reporte de resultados, que será presentado al jefe de cada empleado y éste, los comunicará a los evaluados. El Comité realizará un informe gerencial que será presentado al Concejo Municipal para el análisis de los resultados obtenidos, el cual permitirá tomar acciones para mejorar el rendimiento, basándose en los resultados obtenidos.

4. POLÍTICAS.

- a) El Comité Evaluador será el encargado de coordinar y establecer la fecha en que se realizará la evaluación del desempeño, la cual se realizará una vez al año.
- b) El Concejo Municipal será el encargado de revisar y autorizar el instrumento a utilizar en cada evaluación del desempeño.
- c) Se conformará un Comité para cada período de evaluación el cual coordinara y controlara el proceso de evaluación.
- d) Se programará una capacitación una o dos semana antes de cada periodo de evaluación con todo el personal para explicar y dar a conocer el proceso, la fecha y

los objetivos de la evaluación; y otra hacia los jefes inmediatos para instruirlos sobre la entrevista de evaluación y sus instrumentos respectivos.

- e) El Comité Evaluador seleccionara a los jefes o empleados que fungirán como pares evaluadores, esto con la finalidad de garantizar una mayor objetividad en los resultados de los factores de comportamiento.
- f) La calificación final de la evaluación se obtendrá de la calificación otorgada por el jefe inmediato del evaluado en cada uno de los factores de rendimiento, sumándole también el promedio de las calificaciones otorgadas por el jefe inmediato y los pares evaluadores en los factores de comportamiento.
- g) Los resultados de la evaluación del desempeño laboral se darán a conocer en forma personal a cada trabajador por el jefe inmediato.
- h) El Comité presentará un resumen de los resultados obtenidos en la evaluación al departamento de Recursos Humanos y al Concejo Municipal.
- i) La calificación de la evaluación del desempeño laboral de cada trabajador será enviada por el Comité al departamento de Recursos Humanos y quedará registrada en el expediente respectivo.
- j) Los Jefes y empleados que han tenido un desempeño óptimo y han formado parte del Comité Evaluador no podrán ser elegidos para conformar el Comité evaluador en el siguiente período, esto con el fin de incentivar la participación de todos los empleados en el proceso de evaluación.
- k) Los resultados de la evaluación del desempeño serán la base para tomar decisiones tales como promociones, capacitaciones, establecer políticas de incentivos y otras que tengan como finalidad el desarrollo y motivación del personal.

5. NORMAS.

- a) Serán sujeto de evaluación todo el personal de dirección de la Alcaldía, los cuales seguirán las instrucciones del Comité.

- b) El Comité Evaluador será el encargado de informar la programación y girar las indicaciones a seguir durante el período de evaluación.
- c) El Comité Evaluador facilitará a los jefes y pares evaluadores encargados de la evaluación las respectivas copias de los instrumentos a utilizar, los cuales deberán ser completados sin borrones, tachaduras o correcciones, para que no den lugar a incertidumbre y posteriormente deberán ser remitidos al Comité con las firmas del Jefe Inmediato y el evaluado.
- d) Los evaluadores deberán tomar en cuenta las funciones asignadas de cada puesto a evaluar, el rendimiento en los aspectos técnicos, así como también el comportamiento mostrado por el evaluado durante el período que corresponda.
- e) La evaluación se deberá realizar de forma anónima, procurando no comentar las calificaciones otorgadas, ni el personal evaluado.
- f) El Jefe Inmediato comunicará a sus colaboradores los resultados de la evaluación correspondientes a los factores de rendimiento, los cuales firmarán el instrumento de evaluación y en caso de estar en desacuerdo podrá pedir apelación al Comité Evaluador.
- g) La calificación final obtenida de la evaluación de los factores de rendimiento y comportamiento, será comunicada de manera formal y confidencial por el Jefe Inmediato a cada empleado, haciendo énfasis en las acciones de mejora acordadas por ambas partes, será el Departamento de Recursos Humanos junto con el Comité Evaluador quienes darán seguimiento a los resultados obtenidos.
- h) El Comité Evaluador elaborará el reporte de resultados individuales de cada empleado, así como el informe de resultados que será presentado al Concejo Municipal.
- i) Todo empleado que será evaluado deberá tener como mínimo seis meses de laborar para la Alcaldía.
- j) Los imprevistos que surjan durante el período de evaluación se resolverán a través del Comité Evaluador.

- k) Los casos de apelación serán resueltos por el Comité Evaluador.

6. RESPONSABLES DE LA APLICACIÓN Y EJECUCIÓN

a. Concejo Municipal.

El Concejo Municipal será el encargado de analizar y aprobar las alternativas o acciones de mejora que proponga el Comité Evaluador, para desarrollar al personal a través de capacitaciones, programas de incentivos, convivios, etc.

b. Comité Evaluador.

El Comité tendrá una participación en las siguientes actividades:

- ✓ El Comité tiene el carácter orientador y regulador del proceso, haciendo cumplir las actividades, políticas y normas que están definidas para los componentes del sistema.
- ✓ Será el encargado de elegir a los pares evaluadores que calificarán a cada empleado.
- ✓ Reproducir los instrumentos de evaluación y cualquier otro material necesario.
- ✓ Designar y capacitar a las jefaturas y empleados, para que estos apoyen el proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ Supervisar las fases del desarrollo de la aplicación de la evaluación del desempeño.
- ✓ Promover e involucrar a los empleados para que participen de forma activa en la aplicación de la evaluación (aportando opinión sobre compañeros y jefes evaluados), con el propósito de mejorar el desempeño de todos.
- ✓ Cuando los casos no pueden ser conciliados en el proceso normal de la evaluación o en los casos de apelación presentados por los empleados, será el encargado de dictar la solución.

- ✓ Proponer alternativas mediante el diseño y propuestas de políticas de incentivos o recompensas con base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño en las diferentes áreas de trabajo,
- ✓ Elaborar reportes e informe de los resultados de la evaluación de los empleados para ser presentados al Concejo Municipal.

c. Pares Evaluadores.

Son los empleados seleccionadas por el Comité Evaluador, sean estos jefes o compañeros; los cuales tendrán las siguientes responsabilidades:

- ✓ Mantener un alto grado de confidencialidad de la información presentada al Comité Evaluador.
- ✓ Seguir las indicaciones contenidas en los instrumentos de evaluación.
- ✓ Brindar información objetiva sobre el comportamiento del compañero a evaluar.

d. Evaluados.

Son los empleados sujetos de la evaluación del desempeño que tenga de laborar para la Alcaldía Municipal un mínimo de seis meses y los cuales deben brindar su colaboración en las actividades que se realicen durante el período de evaluación.

7. CARGOS SUJETOS DE EVALUACIÓN

Para fines de la propuesta del Sistema de Evaluación 360 grados, los empleados con cargos que estarán sujetos a evaluación son los que desempeñan dentro de la Alcaldía funciones de dirección, según la descripción siguiente

Personal de Dirección: Comprende el personal responsable de la dirección de una unidad organizativa o grupo de empleados, donde planifica, organiza, supervisa y da seguimiento a las funciones que se ejecutan en el Área Administrativa, Operativa o Técnica.

8. CAPACITACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN.

La capacitación previa a la evaluación tiene el propósito de orientar a los empleados sobre que es la evaluación del desempeño, para que estos se comprometan activamente en el desarrollo de la misma, de tal manera que comprendan los objetivos, el alcance y la importancia los resultados de la evaluación.

Será el medio de apoyo para que los empleados puedan aclarar sus dudas sobre el proceso de la evaluación; además de plantear las incertidumbres o dudas de las medidas administrativas que se llevarán a cabo al aplicar la evaluación, además de motivarlos y animarlos a que se involucren en el proceso para disminuir conflictos e imparcialidades en el desarrollo de éste.

Los responsables de la capacitación son:

- ✓ **Comité Evaluador:** Responsable de planificar la realización de la capacitación sobre la evaluación.
- ✓ **Jefe de Personal:** Coordinará la asistencia técnica y brindará el apoyo logístico para la ejecución de la capacitación.
- ✓ **Facilitadores de Capacitación:** Personal designadas por el Comité para que presten asistencia técnica a los empleados en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación.

La realización de esta capacitación debe desarrollarse una o dos semanas previas a la aplicación de la evaluación del desempeño y enfocarse concretamente en los aspectos siguientes:

- ✓ Objetivos de la aplicación de la evaluación del desempeño
- ✓ Factores de la evaluación a aplicar.
- ✓ El uso del instrumento de evaluación.
- ✓ Errores que se deben evitar al evaluar.
- ✓ La elección de los evaluadores.

- ✓ El proceso de la evaluación del desempeño.
- ✓ La presentación de los resultados a los evaluados.

9. FACTORES A EVALUAR

Los factores de evaluación propuestos para el personal de Dirección de la Alcaldía, están divididos en dos grupos:

a. Factores de Rendimiento: Son los niveles precisos de conocimientos y de formación requerido por el personal de dirección, para desarrollar una o varias actividades específicas.

- ✓ Planificación y Organización: es la capacidad de formular y desarrollar planes, así como la habilidad para coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo
- ✓ Logro de Metas y Objetivos: Capacidad de formular y desarrollar metas y objetivos, involucrando a todo el personal hacia la consecución de los mismos.
- ✓ Toma de Decisiones: Capacidad de proponer alternativas de solución y seleccionar de entre ellas la mejor, a fin de alcanzar los resultados esperados con precisión y oportunidad.
- ✓ Administración de recursos: Habilidad para maximizar la utilización de los recursos materiales que le han sido asignados.

b. Factores de Comportamiento: definen las conductas mostradas por el personal de dirección en el desempeño de sus labores.

- ✓ Colaboración: Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros en diferentes circunstancias.
- ✓ Relaciones Interpersonales: es la actitud para establecer relaciones con otros jefes, subalternos y/o visitantes, manteniendo respeto y consideración para con

ellos; uso adecuado de los canales de comunicación fomentando el trabajo en equipo.

- ✓ Capacidad de Dirección: Habilidad para dirigir y estimular la participación del personal bajo su mando, al logro de los resultados esperados.
- ✓ Responsabilidad: Capacidad de cumplir con los deberes y obligaciones inherentes, grado de compromiso que involucra en la consecución de los resultados esperado.
- ✓ Capacidad de Análisis: Capacidad de entender una situación complicada y poderla resolver de una forma acertada; capacidad para resolver un problema o situación.

TABLA DE FACTORES Y PORCENTAJES A APLICAR EN LA EVALUACIÓN

F A C T O R E S	R E N D I M I E N T O	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	%
		Planificación y Organización	8
Logro de Metas y Objetivos	16		
Toma de Decisiones	8		
Administración de Recursos	12		
TOTAL DE PUNTOS DE RENDIMIENTO		44	
C O M P O R T A M I E N T O		Colaboración	8
Relaciones Interpersonales	8		
Capacidad de Dirección	16		
Responsabilidad	8		
Capacidad de Análisis	16		
TOTAL DE PUNTOS DE COMPORTAMIENTO		56	
TOTAL DE PUNTOS		100	

Según su importancia, a los factores de rendimiento y de comportamiento, se les ha asignado un porcentaje que totaliza un 100%; considerando que la alcaldía es una institución de servicio al público, se ha otorgado un mayor porcentaje a los factores de comportamiento, además estos porcentajes podrían ser modificados según las necesidades de la Alcaldía en el futuro.

D. VALORACIÓN Y NIVELES DE EVALUACIÓN

Cada factor está compuesto por cuatro niveles de evaluación, identificados por una letra de la A - D y valorados numéricamente de forma ascendente, habrá que tener en cuenta que el valor de evaluación más bajo corresponde a un nivel de desempeño inferior y el valor de evaluación más alto corresponde a un nivel de desempeño superior, tal y como se muestra en el siguiente cuadro.

CUADRO DE VALORACIÓN

PUNTOS POR NIVEL DE EVALUACIÓN				
FACTORES DE RENDIMIENTO	A	B	C	D
Planificación y Organización	2	4	6	8
Logro de Metas y Objetivos	4	8	12	16
Toma de decisiones	2	4	6	8
Administración de Recursos	3	6	9	12
TOTAL DE FACTORES DE RENDIMIENTO				44
FACTORES DE COMPORTAMIENTO	A	B	C	D
Colaboración	2	4	6	8
Relaciones Interpersonales	2	4	6	8
Capacidad de Dirección	4	8	12	16
Responsabilidad	2	4	6	8
Capacidad de análisis	4	8	12	16
TOTAL DE FACTORES DE COMPORTAMIENTO				56

E. CALIFICACIÓN FINAL

La calificación final de la evaluación realizada a cada empleado de los puestos de Dirección se obtendrá, de la siguiente forma:

Será la suma de la calificación concedida por el Jefe Inmediato del evaluado en cada uno de los factores de rendimiento, a este se le sumará el promedio de las calificaciones concedidas por el Jefe Inmediato y los pares evaluadores en los factores de comportamiento.

CUADRO DE CALIFICACIÓN FINAL

Calificación del Jefe		Calificación de Pares		Promedio de Factores de Comportamiento	Total de Evaluación
Total factores de rendimiento	Totales factores de comportamiento	Totales Factores de Comportamiento			
(a)	(b)	(c)	(d)	$e = (b+c+d)/3$	$f = (a+e)$
38	35	25	30	30	75
44	50	35	45	43	87

La calificación final obtenida por cada empleado evaluado se clasificará en un rango de puntos; como se presenta en el cuadro de escala de puntos, la cual está definida en porcentajes del 0 al 100%.

CUADRO DE ESCALAS DE PUNTOS

ESCALA DE PUNTOS		
RANGO DE PUNTOS	DEFINICIÓN	CALIFICACIÓN
90 - 100	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	Óptimo
70 - 89	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Muy Bueno
60 - 69	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Satisfactorio
50 - 59	Su desempeño es inferior a los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Regular
0 - 49	No cumple con los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Deficiente

F. DISEÑO DE FORMULARIOS (ANEXO 1)

Cada formulario consta de los siguientes apartados:

I. Datos Generales.

Los Jefes deberán complementar cada uno de los datos contenidos en esta parte, debiendo escribir:

- ✓ Nombre completo del empleado
- ✓ Código asignado
- ✓ Cargo que desempeña según nombramiento
- ✓ Fecha de ingreso a la alcaldía
- ✓ Cargo según función y a partir de cuándo lo desempeña
- ✓ Dependencia jerárquica de la que depende
- ✓ Nombre del jefe inmediato, y
- ✓ Periodo de evaluación

II. Factores Rendimiento y Niveles de Evaluación.

En esta parte se encuentra primero los factores por medio de los cuales se le evaluará al empleado su rendimiento en el periodo evaluado.

- ✓ Planificación y Organización
- ✓ Logro de meyas y objetivos
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Administración de recursos

Segundo los factores por medio de los cuales se le evaluará al empleado su comportamiento en el periodo evaluado.

- ✓ Colaboración
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Capacidad de dirección
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Capacidad de análisis

Según el nivel en el cual el empleado ha realizado sus actividades, el Jefe Inmediato analizando de manera objetiva los conocimientos, actitudes y aptitudes del empleado, le asignara y marcara una letra de la A-D la cual representa un valor numérico establecido en el cuadro de valoración.

III. Cuadro de valoración

Conforme a las calificaciones logradas por el empleado evaluado en los factores de rendimiento y comportamiento, el Comité Evaluador procederá a llenar esta parte y obtendrá el resultado de cada factor.

Posteriormente se realizará la entrevista de evaluación, en la cual se le comunicara al empleado evaluado la calificación asignada en los factores de rendimiento y se discuten los puntos que no son compartidos por ambas partes, para llegar a un acuerdo al respecto, sin apartarse de la realidad. Si en algún factor no se logra un acuerdo entre el jefe y el evaluado, el jefe deberá marcar la casilla correspondiente al nivel que le otorgará y la evaluación pasará a ser tratada por el Comité Evaluador como un caso de apelación.

Además, debe explicarle claramente al empleado que los factores de comportamiento serán el resultado del promedio obtenido a través de todos los evaluadores de su desempeño y que por tal razón, él no le brindará la calificación otorgada a dichos factores.

IV. Escala de Puntos

Conforme a las calificaciones asignadas por el jefe evaluador y a los promedios obtenidos por el empleado evaluado resultado de los pares evaluadores, el Comité Evaluador llenará esta parte y obtendrá el resultado final de la evaluación, después de haber resuelto los casos de apelación si los hubiere.

V. Comunicación final de la Evaluación

El jefe inmediato comunicará la calificación final obtenida al evaluado, la cual ha sido obtenida previamente por el Comité Evaluador.

VI. Evaluación Propositiva

En esta parte, el evaluador deberá escribir las fortalezas y debilidades del evaluado, de manera que los comentarios sean constructivos y contribuyan al desarrollo actual y futuro del empleado evaluado.

VII. Acciones de Mejora

En esta parte, el jefe en coordinación con el evaluado propondrán actividades o acciones que consideren conveniente llevar a cabo para poder potenciar el desarrollo del empleado, en sus fortalezas y debilidades con base a los resultados obtenidos.

G. ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN

1. IMPORTANCIA

Esta es de suma importancia para el proceso de evaluación, ya que es en ella donde se dará a conocer los resultados de la evaluación, además permite un intercambio de ideas entre evaluador y evaluado, la cual es de utilidad para reafirmar criterios y

calificación, establecer acciones de mejora y trabajar en los puntos débiles por parte de los involucrados.

2. OBJETIVOS

Los objetivos de la entrevista de evaluación son:

- ✓ Dar a conocer al evaluado cuál es la valoración del evaluador acerca de su desempeño laboral.
- ✓ Brindar a los involucrados un ambiente favorable para poder afrontar de manera cordial y objetiva factores de desacuerdo en la evaluación, logrando así un acercamiento entre jefe y colaborador.
- ✓ Identificar las necesidades de mejora y acordar las acciones a seguir que conlleven a la superación de las mismas.
- ✓ Mostrar al empleado cuáles son las fortalezas de su trabajo y estimularlo a que continúe desarrollándolas, proporcionándole la orientación y tomando las acciones necesarias para tal fin.
- ✓

3. GUÍA DE LA ENTREVISTA

Esta busca orientar al evaluador para que la entrevista de evaluación sea aprovechada al máximo por ambas partes.

a. Preparación de la entrevista:

- ✓ Comunicar al evaluado con suficiente anticipación y mediante una convocatoria formal, la fecha y hora de su entrevista de evaluación.
- ✓ Ser puntual y realizar la evaluación en privado.
- ✓ Planifique la entrevista, apunte que puntos se van a tratar y en qué orden.
- ✓ Recuerde tener a la mano datos reales que fundamenten sus calificaciones.

b. Durante la Entrevista

- ✓ Destaque los puntos positivos del desempeño y posteriormente dé a conocer los puntos negativos, hágale ver al evaluado que es lo que se espera de él.
- ✓ Recuerde los comentarios tanto positivos como negativos deben de ser del desempeño y no de la persona.
- ✓ Procure que la entrevista se desarrolle en una atmósfera de amabilidad y ética, póngase en el lugar del evaluado.
- ✓ Haga que el evaluado se exprese, aprenda a escuchar, promoviendo el diálogo propositivo

c. Cierre de la Entrevista

- ✓ La entrevista debe finalizar pactando acciones de mejora específicos y acordados mutuamente.
- ✓ Concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.
- ✓ Finalizada la entrevista, el empleado deberá firmar el instrumento de evaluación, para dar como aceptada su calificación en los factores de rendimiento. Si no firma, se dará por entendido que no está de acuerdo y podrá solicitar revisión, tratándose como un caso de apelación ante el Comité Evaluador

H. CASOS DE APELACIÓN (ANEXO 2)

Si al finalizar la entrevista el Jefe Inmediato y su colaborador no logran llegar a un acuerdo sobre la calificación establecida por el jefe a uno o varios factores de rendimiento, se tratará como un caso de apelación y este pasará a ser estudiado por el Comité Evaluador, para que sea éste quien, escuchando a ambas partes, discuta y resuelva, mantener o cambiar la nota asignada.

El Comité elaborará el cuadro resumen de evaluación, en el cual se detallará cual es la calificación asignada por cada factor de rendimiento, cabe mencionar que la calificación emitida por el Comité Evaluador será definitiva y por tanto no podrá ser

apelada. Solamente podrán apelarse las calificaciones asignadas a los factores de rendimiento, ya que la nota de los factores de comportamiento es resultado de un promedio obtenido de la evaluación del Jefe Inmediato y los compañeros evaluadores.

I. INFORME DE RESULTADOS (ANEXO 3)

Se entregará una copia del Informe de Resultados a cada empleado, el cual contendrá la calificación obtenida en cada factor de rendimiento y de comportamiento, además quedará una copia en el expediente personal del empleado.

El Informe de Resultados contendrá entre otros:

- ✓ Los datos del evaluado
- ✓ Detalle de los factores con la puntuación asignada
- ✓ Calificación total de la evaluación
- ✓ Escala en la cual se ubica su calificación
- ✓ Firma y fecha de recibido de la copia del informe por el evaluado

El informe de resultados servirá para darle seguimiento a los resultados de las evaluaciones del desempeño, así como para tomar decisiones respecto a capacitaciones u otras acciones a tomar, para potenciar fortalezas y reducir debilidades.

J. INFORME FINAL DE RESULTADOS (ANEXO 4)

Con base en el Informe de Resultados se elaborará el Informe Final de Resultados, en el cual se presentará un resumen de las calificaciones de los factores de rendimiento, comportamiento, puntuación final y la calificación de la escala de puntos obtenida por los evaluados, posteriormente este informe se remitirá al Concejo Municipal para su conocimiento.

El Informe Final de Resultados contendrá entre otros:

- ✓ Datos generales como el período evaluado, miembros del Comité Evaluador, nombre del Jefe de Personal y la fecha de elaboración del informe.

- ✓ Objetivos del informe.
- ✓ Resultados de la evaluación en un cuadro resumen de las notas obtenidas por factores de rendimiento y comportamiento.
- ✓ Comparación de los resultados obtenidos con la evaluación anterior.
- ✓ Análisis e interpretación de resultados.
- ✓ Clasificación por escala de puntos detallando los empleados con notas óptimas, muy buenas, satisfactorias, regulares y deficientes.
- ✓ Firma de los miembros del Comité y del Jefe de Personal.

K. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. OBJETIVOS

- a) Determinar los recursos a utilizar para llevar a cabo la implementación del sistema de evaluación del desempeño 360 grados.
- b) Establecer la metodología de implementación que permita llevar a la práctica el sistema de evaluación del desempeño 360 grados.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

- a) Presentación de la herramienta

Comunicar al jefe del Departamento de Recursos Humanos y a los jefes de áreas a evaluar, la propuesta del sistema de evaluación del desempeño, la cual contendrá la información general de la aplicación del sistema.

Asignación de recursos necesarios para la aplicación del sistema

Una vez estructurado las fases de implementación, deben reunirse los recursos necesarios a utilizar para ponerlo en práctica.

b) Ejecutar la metodología de Implementación

Poner en práctica una prueba piloto, la cual consiste en realizar un sondeo de la aplicación del sistema en una o varias áreas de dirección de la Alcaldía; la cual permitirá realizar los cambios necesarios y corregir los errores encontrados, para determinar la validez y efectividad de la propuesta antes de implementarla en forma oficial a todo el personal de dirección de la alcaldía.

c) Control de la implementación.

Dar a conocer al Concejo Municipal, los resultados obtenidos en la prueba piloto, lo cual dará pasó a realizar las observaciones necesarias antes de la implementación general del sistema.

3. RECURSOS A UTILIZAR

a. Recursos Humanos

El personal necesario para implementar el sistema de evaluación es de cuatro personas, que serán responsables de coordinar y controlar el proceso de evaluación, estos serán los miembros que formaran el Comité Evaluador, un miembro del Concejo Municipal, el Jefe de Personal, un Jefe de Área y un empleado.

b. Recursos Materiales

Equipo de oficina como computadora, fotocopidora e impresoras, papelería y útiles como, papel bond tamaño carta, lapiceros, folders, clips, fastener, engrapadoras, etc.

c. Recursos Financieros

Se requiere de una asignación monetaria al Comité Evaluador para realizar los gastos necesarios para la implementación del sistema de evaluación, ya que se trata de un sistema de evaluación que implica que por cada empleado se utilizaran tres formularios de evaluación y no uno como el tradicional; además los gastos que conlleva planificar las actividades de la evaluación del desempeño y elaborar los respectivos reportes e informes de los resultados.

4. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDAD	08:00 a.m.	09:00 a.m.	09:30 a.m.	09:30 a.m.	09:45 a.m.	09:45 a.m.	10:00 a.m.	10:00 a.m.	10:40 a.m.	10:40 a.m.	11:00 a.m.	11:30 a.m.	12:00 M
1. DAR A CONOCER LA METODOLOGÍA													
1.1 Formación del Comité													
1.2 Definiciones del Sistema 360°													
1.3 Descripción del Proceso													
1.4 Políticas y Normas a aplicar													
1.5 Responsables de la Aplicación													
1.6 Entrevista de Evaluación													
2. OBJETIVOS DEL SISTEMA													
** REFRIGERIO													
3. FACTORES A EVALUAR													
3.1 Factores de Rendimiento													
3.2 Factores de Comportamiento													
4. ERRORES A EVITAR EN LA EVALUACIÓN													
5. USO DE LOS INSTRUMENTOS													
5.1 Formulario de Evaluación													
5.2 Cuadro Resumen de Evaluación (Caso de Apelación)													
5.3 Informe de Resultados													
5.4 Informe Final de Resultados													
6. CIERRE DE LA CAPACITACIÓN													

Responsable de la capacitacion: Comité Evaluador

5. PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN

DEPARTAMENTO	DÍA	TURNO
Jefe de Recursos Humanos	P R I M E R D Í A	M A Ñ A N A
Jefe de Medio Ambiente		
Jefe de Comunicaciones		
Encargado de Promoción Social		
Encargada de la Unidad de Género		
Encargado de Informática		
Encargado de Riesgos y Desastres		
Encargado del Mantenimiento Interno		
Jefe de Agentes del CAM		
Oficial de AIP		
Encargada del Observatorio Municipal		
Integrantes de CTI		
Encargado de la Niñez, Adolescencia y Juventud		

DEPARTAMENTO	DÍA	TURNO
Encargado de Presupuesto	S E G U N D O D Í A	M A Ñ A N A
Jefe de la UACI		
Tesorero/a		
Jefe/a de la UATM		
Contador/a		
Encargado de Servicios Municipales		
Administrador de Mercados		
Administrador de Complejos Deportivos		
Administrador de Cementerios		
Jefe de desarrollo Urbano, Planificación y Proyectos		
Jefe del REF		
Encargado de Archivo		

6. PRESUPUESTO DE MATERIALES Y RECURSOS PARA CAPACITACIÓN

Cantidad	Detalle de los bienes	Precio unitario	Monto Total
4	Resma de papel bond tamaño carta (500 hojas)	\$4.00	\$16.00
1	Caja fastener (100 unidades)	\$2.00	\$2.00
2	Caja de lapiceros color azul (24 unidades)	\$2.00	\$4.00
1	Caja de clips grandes (100 unidades)	\$2.00	\$2.00
1	Caja de folders tamaño carta (100 unidades)	\$4.00	\$4.00
1	Computadora	n/a	\$0.00
1	Impresor	n/a	\$0.00
1	Fotocopiadora	n/a	\$0.00
2	Engrapadoras	n/a	\$0.00
1	Quita grapas	n/a	\$0.00
35	Refrigerios	\$1.00	\$35.00
SUB - TOTAL.....			\$63.00
20% por imprevistos.....			\$12.60
TOTAL GENERAL.....			\$75.60

7. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

Debido a la complejidad del Sistema de Evaluación 360° y dado que en la alcaldía municipal de Tonacatepeque no se ha realizado evaluación del desempeño en los últimos años, este sistema podría ser implementado por etapas en cada período de evaluación, a fin de ir desarrollando una nueva cultura de evaluación y autoevaluación en los empleados.

Etapa I

El sistema de evaluación propuesto está desarrollado para los empleados que ostentan puestos de dirección, en esta etapa estos serán evaluados por el jefe inmediato en los factores de rendimiento y comportamiento, y los pares evaluadores o compañeros de su mismo nivel evaluarán los factores de comportamiento.

Etapa II

La segunda etapa, deberá implementarse en el segundo año de evaluación, utilizando el sistema propuesto, consiste en que todo el personal será evaluado por su Jefe Inmediato, sus pares y por un cliente interno; así mismo, los jefes serán evaluados por su jefe inmediato, dos compañeros de su mismo nivel y dos colaboradores.

Etapa III

En esta se integrarán los miembros de la Dirección Superior de la Alcaldía, conformado por el Alcalde y su Concejo Municipal, que serán evaluados por ciudadanos, colaboradores y entre ellos mismos, además cada empleado desarrollará su autoevaluación, complementando de esta forma la evaluación de 360°.

Ya concluidas las tres etapas del sistema propuesto se esperaría que la alcaldía tome la decisión de automatizarlo, para darle agilidad al procesamiento de datos.

L. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

Para conocer y garantizar la eficiencia del sistema de evaluación del desempeño del personal de dirección de la alcaldía municipal de Tonacatepeque, se requiere de un mecanismo de control y seguimiento que permita determinar si se están cumpliendo los objetivos propuestos, además que contribuya a determinar las reformas y mejoras necesarias para que el sistema de evaluación mantenga su utilidad y credibilidad.

Este control se deberá realizar una vez concluido el período de evaluación, bajo la dirección del Comité Evaluador, el cual recabará todas aquellas situaciones imprevistas o conflictos que se hayan presentado durante el período de evaluación, a través de la información o comentarios que puedan proporcionar tanto los evaluados como los evaluadores, pidiendo que valoren el desarrollo de la evaluación de ese período y las ideas o sugerencias que permitan mejorar los siguientes períodos de

evaluación, esto contribuirá a que las personas se involucren más en el proceso y se transmita una imagen de transparencia del sistema de evaluación del personal.

✓ **SEGUIMIENTO DEL MODELO**

Para un efectivo seguimiento y retroalimentación del sistema deberá tomarse en consideración lo siguientes:

- a. Que se haya creado el Comité Evaluador dentro de la alcaldía.
- b. Que los pasos del modelo de sistema de evaluación se estén desarrollando en el tiempo planificado.
- c. Velar por que las políticas y normas de implementación del modelo se cumplan.
- d. Examinar la cantidad de problemas abordados y resueltos, tomando en cuenta la participación del personal en la búsqueda de las soluciones más eficaces.
- e. Reportar constantemente el avance de la implementación del sistema de evaluación al consejo municipal y al alcalde.

✓ **CONTROL DEL MODELO.**

El control busca la adopción recomendaciones de medidas correctivas o preventivas, estas recomendaciones retroalimentan a las demás funciones dando continuidad al modelo y propiciando el mejoramiento continuo del mismo. Para medir las actividades y resultados obtenidos en un periodo determinado, se deben programar revisiones periódicas de la aplicabilidad del modelo en la alcaldía.

a. Objetivos del Control

El objetivo del control es determinar y corregir los posibles errores que se pueden presentar en la ejecución del modelo del sistema de evaluación; así mismo incluir gestiones o aspectos sobresalientes que puedan mejorar el desarrollo del personal de dirección de la alcaldía.

b. Medición de los objetivos.

Los objetivos del sistema de evaluación deben ser medibles en el tiempo para poder determinar con precisión su cumplimiento, así mismo se podrá buscar la forma de reforzar el área funcional de la alcaldía que presente bajos niveles de cumplimiento para los objetivos planteados.

c. Efectividad del modelo.

Para comprobar que el sistema de evaluación se estén cumpliendo de acuerdo a lo establecido, se realizarán revisiones en las diferentes puestos de dirección de la alcaldía por el comité evaluador, verificando la efectividad del modelo implementado, identificando cuáles acciones acordadas entre el evaluador y evaluado en la evaluación realizada se están cumpliendo, en consecuencia se determinarán las acciones pendientes de cumplir.

d. Acciones correctivas.

Para corregir los incumplimientos de las acciones acordadas e identificadas en el proceso de evaluación, es necesario tomar ciertas acciones para corregir las deficiencias encontradas, las cuales serán llevadas a cabo y verificadas por el comité evaluador, en un plazo prudencial para su cumplimiento.

e. Planes preventivos o de mejora.

Después de haber determinado las acciones correctivas necesarias para solventar las deficiencias de las áreas funcionales, se hará un análisis para preparar planes de mejora que contribuyan a prevenir o evitar posibles fallas en los procesos de evaluación.

f. Revisiones por la dirección.

Para poder evaluar y verificar el avance que se está haciendo con el modelo, es importante un seguimiento por parte del Consejo Municipal, el Alcalde, el Comité Evaluador, de acuerdo con un plan previamente elaborado en el cual se establezca la periodicidad con que se harán estas revisiones

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8ª Edición, Mc Graw Hill, 2007.
- ✓ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, 8ª Edición, Mc Graw Hill, 2007.
- ✓ Gómez Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, 4ª Edición, Pearson Education, 2003.
- ✓ Hernández Sampieri, Roberto y otros, Metodología de la Investigación Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill 2010
- ✓ Reyes Ponce, Agustín, El Análisis de Puestos, 5ª Edición, Publicado por, Limusa, México, 1994
- ✓ Stoner, James A. F. Administración, 6ª Edición, publicado por: Prentice Hall, México D. F.
- ✓ Stoner, J., Freeman, E y Gilbert,T. Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 6ª. Edición.
- ✓ Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, 10º Edición, Pearson Educación, México 2010

LEYES Y REGLAMENTOS

- ✓ Constitución de la Republica de El Salvador, Decreto Constituyente No.: 38, Diario Oficial No.: 234, Tomo No.: 281, Fecha Emisión: 15/12/1983, Fecha Publicación: 16/12/1983, Fecha de Última Modificación 30/09/2011.
- ✓ Código Municipal, Decreto No.: 274, Diario Oficial No.: 23, Tomo No.: 290, Fecha Emisión: 31/01/1986, Fecha Publicación: 05/02/1986, Fecha de Última Modificación 20/04/2012
- ✓ Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Decreto No.: 1039, Diario Oficial No.: 103, Tomo No.: 371, Fecha Emisión: 26/05/2006, Fecha Publicación: 06/06/2006, Fecha de Última Modificación 11/06/2009

- ✓ Ley del Servicio Civil, Decreto Legislativo N° 507, Diario Oficial N° 239, Tomo N° 193 publicado el 27 de diciembre de 1961
- ✓ La Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Decreto Legislativo N° 616 Fecha:04/03/1987,Diario Oficial: 52 Tomo: 294 Publicación DO: 17/03/1987,Reformas: (4) D.L. N° 397, del 6 de julio de 1995, publicado en el D.O. N° 147, Tomo 328, del 14 de agosto de 1995.
- ✓ Ley de Creación del Fondo para El Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), Decreto No.: 74, Diario Oficial No.: 176, Tomo No.: 300, Fecha Emisión: 08/09/1988, Fecha Publicación: 23/09/1988, Fecha de Última Modificación 24/10/2013
- ✓ Ley General Tributaria Municipal. Decreto No.: 86, Diario Oficial No.: 242, Tomo No.: 313, Fecha Emisión: 17/10/1991, Fecha Publicación: 21/12/1991, Fecha de Última Modificación 09/10/2012
- ✓ Ley de Acceso a la Información Pública Decreto Legislativo N° 534, Diario Oficial N° 70, Tomo N° 392 publicado el 8 de abril de 2011.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ Arias Rivas Flor de María, Iglesias Chilin Roxana Patricia, Pérez Pineda Benjamín Humberto, “Diseño de un sistema administrativo de evaluación del desempeño orientado a mejorar el rendimiento del personal de la alcaldía municipal de ciudad Delgado, departamento de San Salvador, El Salvador, C.A.” 2013
- ✓ López y López Miguel Medardo, Nieves Cabrera Rosa Mercedes, Pineda Suria Edwin Alexander, “Diseño de herramientas técnicas para el fortalecimiento de la administración de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de San Marcos, Departamento de San Salvador”, 2012
- ✓ Cornejo Figueroa Azucena Lizeth, Guirola Clavel Gloria Patricia, Perez Martinez Elisa Ivonne, “Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), ubicada en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador”. 2012

MANUALES Y REVISTAS

- ✓ Pan Estratégico de Desarrollo Municipal de Tonacatepeque, periodo (2011-2015)
- ✓ Plan de Competitividad Municipal de Tonacatepeque, periodo (2012 – 2016)
- ✓ Tonacatepeque Fiestas Patronales 2013

PAGINAS WEB:

- ✓ www.asamblea.gob.sv
- ✓ www.censos.gob.sv
- ✓ www.comures.org.sv
- ✓ www.digestyc.gob.sv
- ✓ www.es.thefreedictionary.com
- ✓ www.fisdI.org.sv
- ✓ www.gerencie.com
- ✓ www.isdem.gob.sv
- ✓ www.mipueblosugente.com
- ✓ www.monografias.com

ANEXO N°1

**CUESTIONARIO RELACIONADO CON LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL DE DIRECCIÓN DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE**

Objetivo:

Recopilar información del desempeño del personal de dirección de la alcaldía municipal de Tonacatepeque, con el propósito de conocer los posibles escenarios que se dan a la hora que se le realiza la evaluación del desempeño.

Indicación: Lea cuidadosamente cada pregunta y encierre en un círculo o según se le indique, la opción u opciones que considere más adecuada.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO

1) Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

2) Edad

- a) 18 – 25 años
- b) 26 – 33 años
- c) 34 – 41 años
- d) 42 – 48 años
- e) 49 años o más

3) Cargo que ocupa: _____

4) Nombre de la unidad a la que pertenece _____

5) Área de quien depende: _____

6) ¿Ha ocupado otros cargos dentro de la Institución?

- a) Si
- b) No

¿Cuáles? _____

- 7) ¿Cuál es su nivel de estudio?
- a) Educación superior (Universitario)
 - b) Educación técnica (Técnico)
 - c) Educación media (Bachiller)
 - d) Educación básica (hasta 9° grado)
- 8) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Alcaldía?
- a) Menos de 1 año
 - b) 1 – 3 años
 - c) 4 – 6 años
 - d) 7 – 9 años
 - e) 10 años o más

II. INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 1) ¿Conoce que es la evaluación del desempeño?
- a) Si
 - b) No
- 2) ¿Se realizan evaluaciones del desempeño en la alcaldía?
- a) Nunca
 - b) Algunas veces
 - c) Siempre
- 3) ¿Considera que la evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados?
- a) Si
 - b) No
- 4) ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la alcaldía?
- a) Comisión
 - b) Gerencias

- c) El Alcalde
- d) Jefaturas
- e) Otro, especifique: _____

- 5) ¿Cada cuánto tiempo evalúan el desempeño?
- a) Tres meses
 - b) Seis meses
 - c) Un año
 - d) Otro, especifique _____

- 6) ¿Le motiva que evalúen su desempeño como empleado?
- a) Si
 - b) No

- 7) Si su respuesta fue No: ¿Cuáles son los motivos?
- _____
- _____

- 8) ¿Considera que son tomadas en cuenta sus sugerencias o criticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?
- a) Si
 - b) No
- ¿Por qué?: _____

- 9) ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su puesto de trabajo?
- a) Si
 - b) No

- 10) ¿De qué manera le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?
- a) Se le capacito
 - b) Le explicó el jefe inmediato

- c) Le explicó un compañero de trabajo
- d) Le proporcionaron el manual de funciones
- e) Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacito

11) ¿Le supervisan constantemente su trabajo?

- a) Si
- b) No

12) ¿Recibe los recursos materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

- a) Si
- b) No

13) ¿Qué actitud toma para solucionar los problemas que se le presentan?

- a) Lo soluciona usted mismo
- b) Busca ayuda
- c) Ambas

14) ¿De qué manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?

- a) Sobrecarga de trabajo
- b) Retraso de informes
- c) Incumplimiento de metas
- d) Todas las anteriores
- e) No le afecta

15) ¿Cómo considera la relación colaborador – Jefe al interior de la Alcaldía?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

16) ¿Cuál o cuáles considera usted que deben ser los objetivo de la evaluación del desempeño?

- a) Reconocer el buen desempeño de los trabajadores
- b) Mejorar la calidad de servicio

- c) Otorgar incentivos a los empleados
- d) Fortalecer el rendimiento de los empleados
- e) Conocer las fortalezas y debilidades del personal
- f) Todas las anteriores

17) ¿Cuál o cuáles considera que deben de ser los principales beneficios al realizar la evaluación del desempeño?

- a) Retroalimentación
- b) Mejorar la prestación de los servicios a los usuarios
- c) Ascensos
- d) Capacitaciones
- e) Mejoramiento de las relaciones de trabajo
- f) Aumento salarial

18) ¿Cuál considera usted que debería de ser el periodo de tiempo conveniente para la realización de la evaluación del desempeño?

- a) Trimestral
- b) Semestral
- c) Anual

19) ¿Considera usted que se le ha evaluado alguna vez, influenciado positiva o negativamente por prejuicios personales?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?: _____

20) ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?: _____

21) ¿Lea cuidadosamente y enumere en orden de importancia del 1 al 5, los factores que a su criterio deberían de ser tomados en cuenta a la hora de evaluar su desempeño?

- a) Calidad del trabajo _____
- b) Responsabilidad _____
- c) Conocimiento del trabajo _____
- d) Experiencia del trabajo _____
- e) Iniciativa, integridad y liderazgo _____

22) ¿Lea cuidadosamente y marque los errores que según su criterio deben de evitarse a la hora de evaluar su desempeño?

- a) Calificar solo los resultados o acciones recientes
- b) Tendencia a calificar por calificar
- c) Prejuicios con el personal
- d) Simpatía o Antipatía hacia el evaluado
- e) Todas las anteriores

23) ¿Existe una buena relación con su Jefe inmediato superior?

- a) Si
- b) No

24) ¿Se comunican oportunamente los cambios que se dan dentro de la institución, y que tienen que ver con su área de trabajo?

- a) Si
- b) No

25) ¿Participa y se involucra su jefe, en las órdenes y sugerencias que da él?

- a) Si
- b) No

26) ¿Ha recibido alguna capacitación de acuerdo a su puesto de trabajo y a las funciones que desempeña?

- a) Si
- b) No

27) Si su respuesta es afirmativa ¿Cómo le han beneficiado estas en el desarrollo de su puesto de trabajo?

- a) Es usted más competente
- b) Presta un mejor servicio al cliente interno y externo
- c) A adquirido nuevas habilidades y destrezas
- d) Utiliza con eficiencia los recursos materiales

28) ¿Quiénes considera que deben de dar su opinión respecto a su desempeño?

- a) Jefe inmediato
 - b) Compañeros del mismo nivel jerárquico
 - c) Otro personal, especifique: _____
-

Gracias por su colaboración

ANEXO Nº 2

**TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

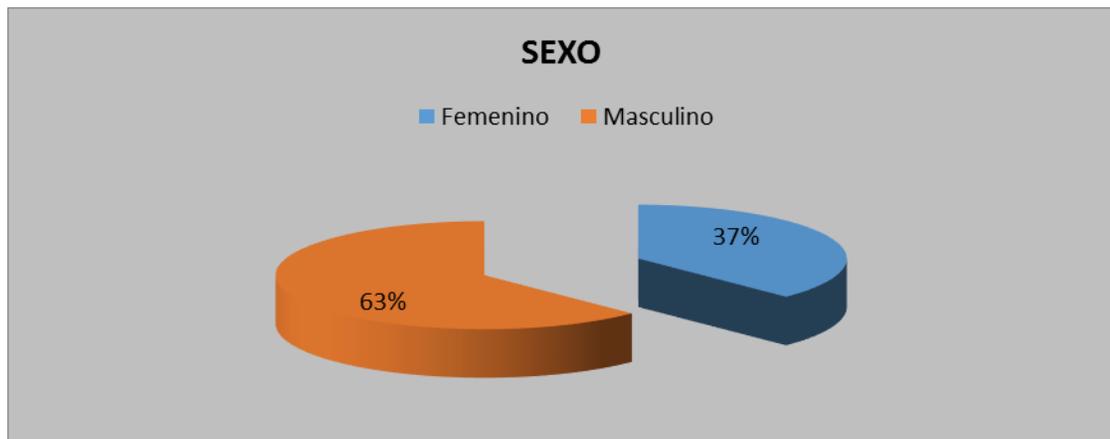
TABULACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS POR MEDIO DEL CUESTIONARIO REALIZADO A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE.

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO.

1) Sexo.

Objetivo: Conocer el número de hombres y mujeres encuestados.

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	9	37%
Masculino	15	63%
TOTAL	24	100%

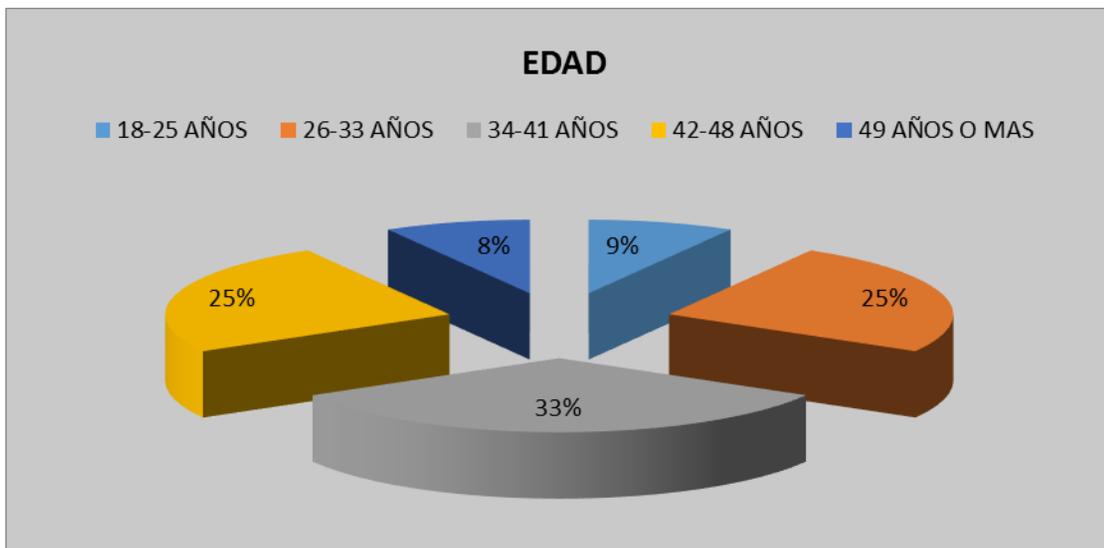


Interpretación: El personal de la alcaldía está compuesto por 9 del sexo femenino y 15 del sexo masculino, lo que representa un personal de género equitativo en los puestos de trabajo.

2) Edad.

Objetivo: Conocer la edad de los empleados encuestados.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25 AÑOS	2	9%
26-33 AÑOS	6	25%
34-41 AÑOS	8	33%
42-48 AÑOS	6	25%
49 AÑOS O MAS	2	8%
TOTAL	24	100%

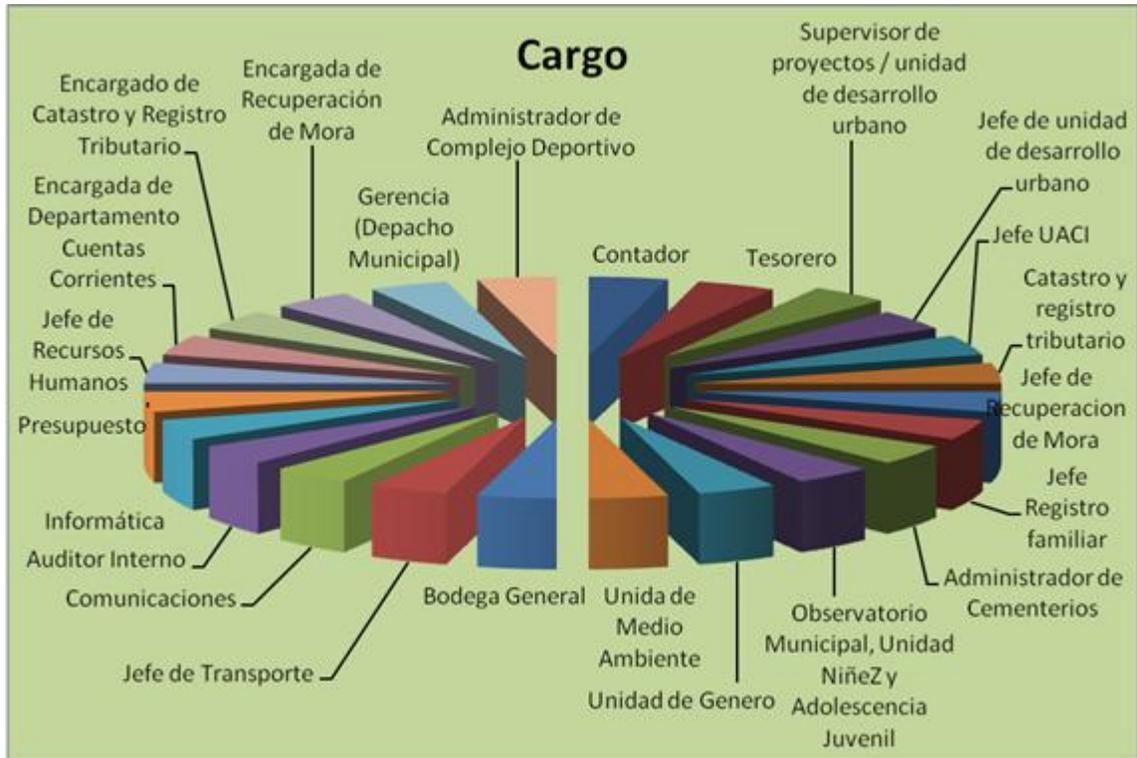


Interpretación: Según los resultados se puede observar que la mayoría del personal de la alcaldía se encuentra en edades de 34 a 41 años, lo que representa un personal idóneo para desarrollarse eficientemente.

3) Cargo que ocupa.

Objetivo: Identificar los diferentes cargos que ocupan los encuestados.

CARGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contador	1	4%
Tesorero	1	4%
Supervisor de proyectos / unidad de desarrollo urbano	1	4%
Jefe de unidad de desarrollo urbano	1	4%
Jefe UACI	1	4%
Catastro y registro tributario	1	4%
Jefe de Recuperación de Mora	1	4%
Jefe Registro familiar	1	4%
Administrador de Cementerios	1	4%
Observatorio Municipal, Unidad Niñez y Adolescencia Juvenil	1	4%
Unidad de Genero	1	4%
Unida de Medio Ambiente	1	4%
Bodega General	1	4%
Jefe de Transporte	1	4%
Comunicaciones	1	4%
Auditor Interno	1	4%
Informática	1	4%
Presupuesto	1	4%
Jefe de Recursos Humanos	1	4%
Encargada de Departamento Cuentas Corrientes	1	4%
Encargado de Catastro y Registro Tributario	1	4%
Encargada de Recuperación de Mora	1	4%
Gerencia (Despacho Municipal)	1	4%
Administrador de Complejo Deportivo	1	4%
TOTAL	24	100%



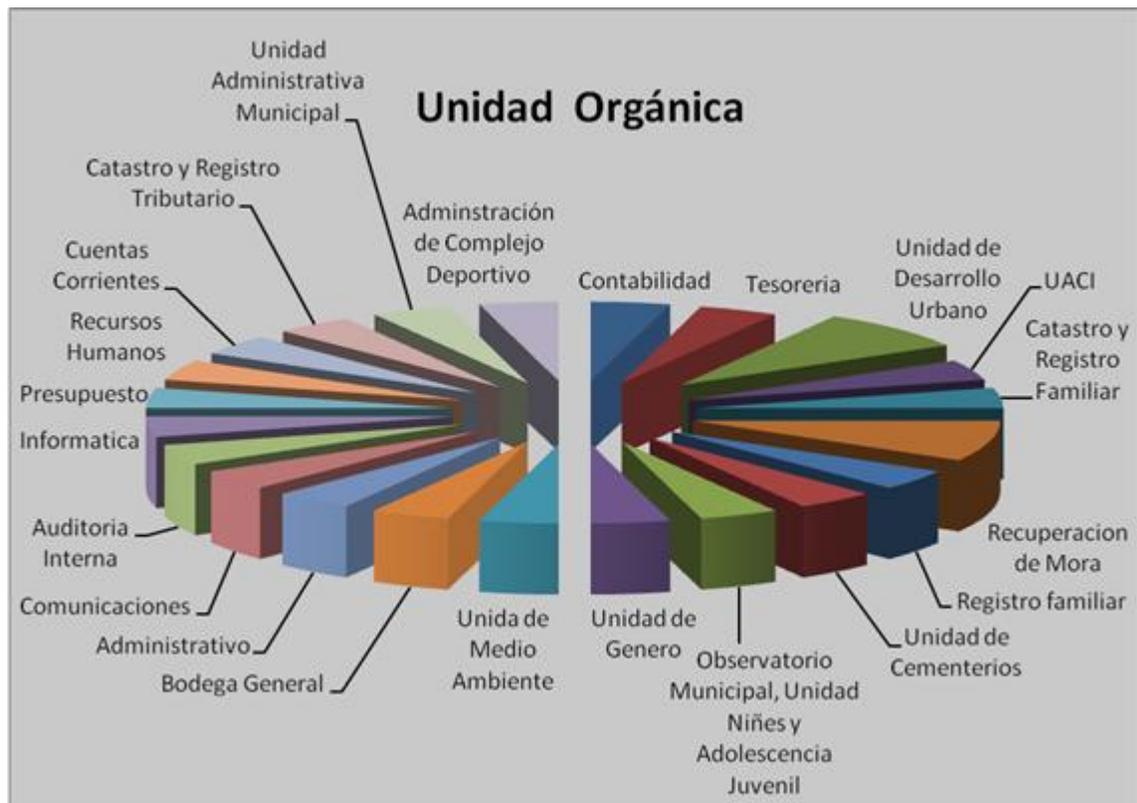
Interpretación: Según los resultados se puede observar los diferentes cargos del personal de dirección con que cuenta la alcaldía y los cuales fueron encuestados.

4) Nombre de la unidad a la que pertenece.

Objetivo: Determinar a qué unidad orgánica pertenece cada uno de los encuestados.

UNIDAD ORGÁNICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contabilidad	1	4%
Tesorería	1	4%
Unidad de Desarrollo Urbano	2	8%
UACI	1	4%
Catastro y Registro Familiar	1	4%
Recuperación de Mora	2	8%
Registro familiar	1	4%
Unidad de Cementerios	1	4%
Observatorio Municipal, Unidad Niñez y Adolescencia Juvenil	1	4%
Unidad de Género	1	4%

Unida de Medio Ambiente	1	4%
Bodega General	1	4%
Administrativo	1	4%
Comunicaciones	1	4%
Auditoría Interna	1	4%
Informática	1	4%
Presupuesto	1	4%
Recursos Humanos	1	4%
Cuentas Corrientes	1	4%
Catastro y Registro Tributario	1	4%
Unidad Administrativa Municipal	1	4%
Administración de Complejo Deportivo	1	4%
TOTAL	24	100%

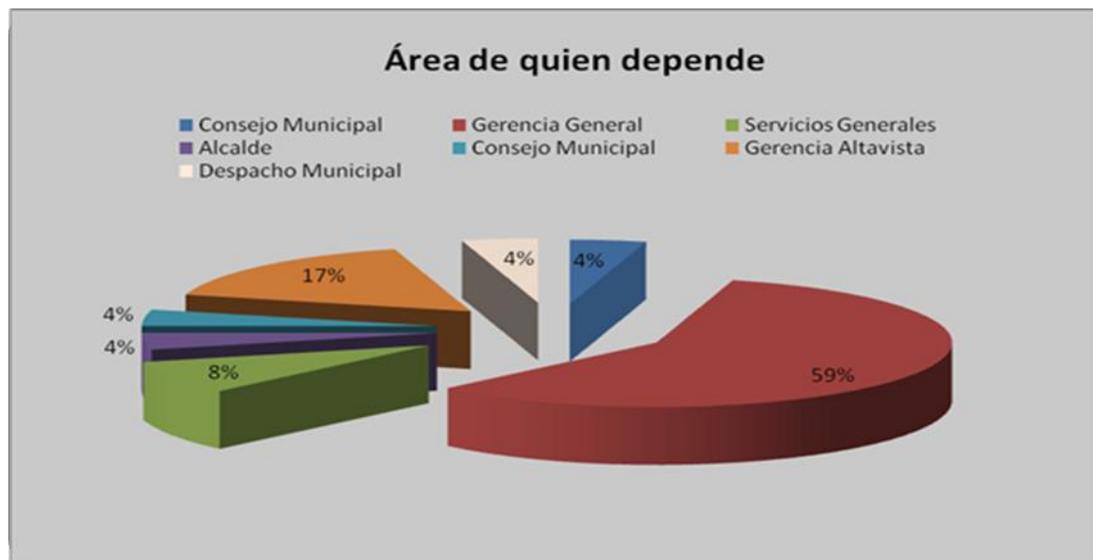


Interpretación: Se puede observar las diferentes unidades jerárquicas con que cuenta la alcaldía, de donde fueron seleccionados los encuestados.

5) Área de quién depende.

Objetivo: Identificar el área de trabajo a la que depende cada empleado.

ÁREA DE QUIEN DEPENDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consejo Municipal	1	4%
Gerencia General	14	59%
Servicios Generales	2	8%
Alcalde	1	4%
Consejo Municipal	1	4%
Gerencia AltaVista	4	17%
Despacho Municipal	1	4%
TOTAL	24	100%



Interpretación: La mayoría de puestos de dirección según los datos los encuestados dependen de la Gerencia General lo que hace ver la importancia de esta unidad para la alcaldía.

6) ¿Ha ocupado otros cargos dentro de la Institución?

Objetivo: Conocer la cantidad de empleados que ha ocupado varios cargos en la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	62%
No	9	38%
TOTAL	24	100%

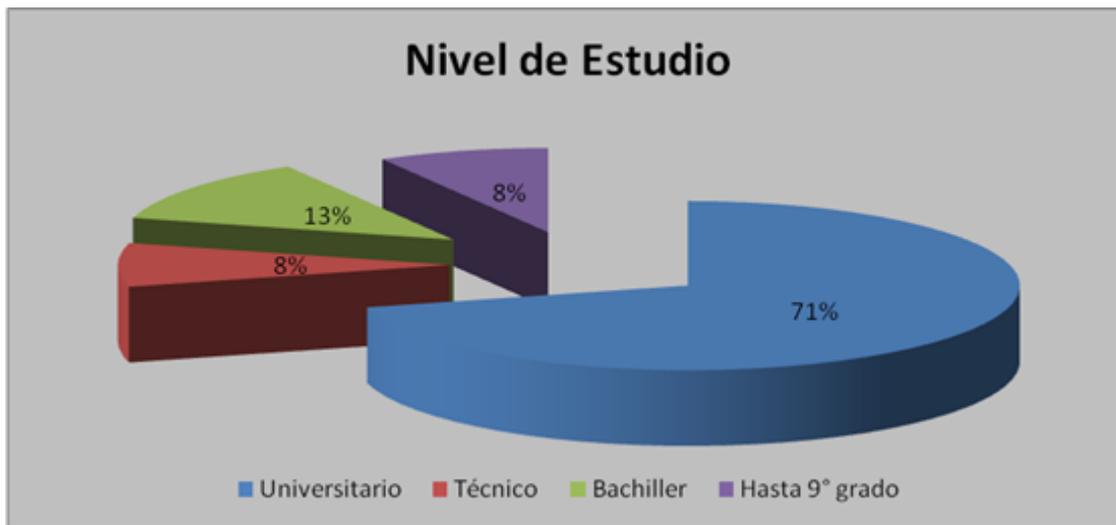


Interpretación: Según los datos obtenidos la mayoría de los empleados han ocupado otros puestos dentro de la alcaldía, lo que representa un personal con múltiples conocimientos del trabajo que ahí se desarrolla.

7) ¿Cuál es su nivel de estudio?

Objetivo: Conocer el nivel de estudio de los empleados.

NIVEL DE ESTUDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Universitario	17	71%
Técnico	2	8%
Bachiller	3	13%
Hasta 9° grado	2	8%
TOTAL	24	100%



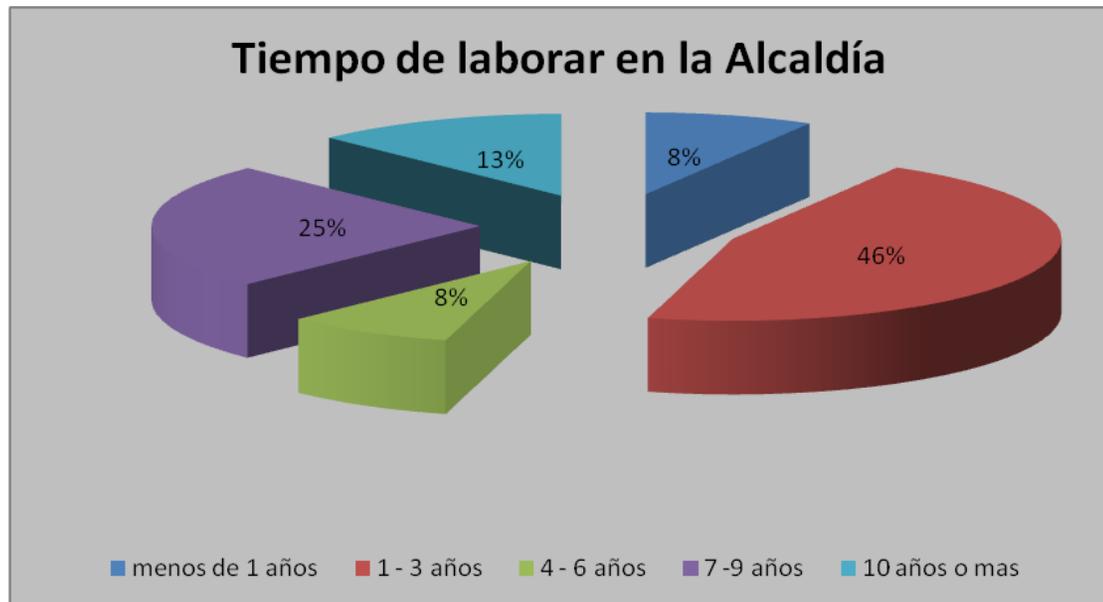
Interpretación: A través de la encuesta se pudo determinar que la mayoría del personal de dirección posee un nivel de estudios Universitario, lo cual es beneficioso para la alcaldía ya que representa un personal altamente competitivo.

8) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Alcaldía?

Objetivo: Conocer el tiempo que los empleados tienen de laborar en la Alcaldía. ,

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 años	2	8%
1 - 3 años	11	46%

4 - 6 años	2	8%
7 -9 años	6	25%
10 años o más	3	13%
TOTAL	24	100%



Interpretación: La mayoría de los empleados encuestados se encuentran en el rango de 1 a 3 años de laborar en la Alcaldía, lo que representa una estabilidad laboral media ya que el periodo concuerda con la elección del alcalde municipal, mientras que hay un porcentaje que tiene entre 10 años o más.

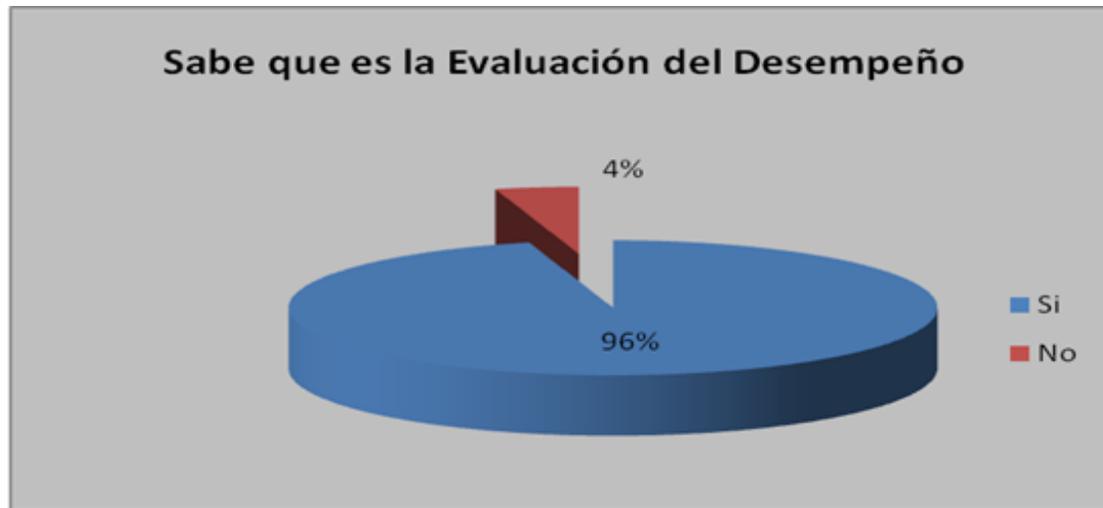
II. INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1) ¿Conoce que es la evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar cuántos empleados saben qué es la evaluación del desempeño.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	96%

No	1	4%
TOTAL	24	100%

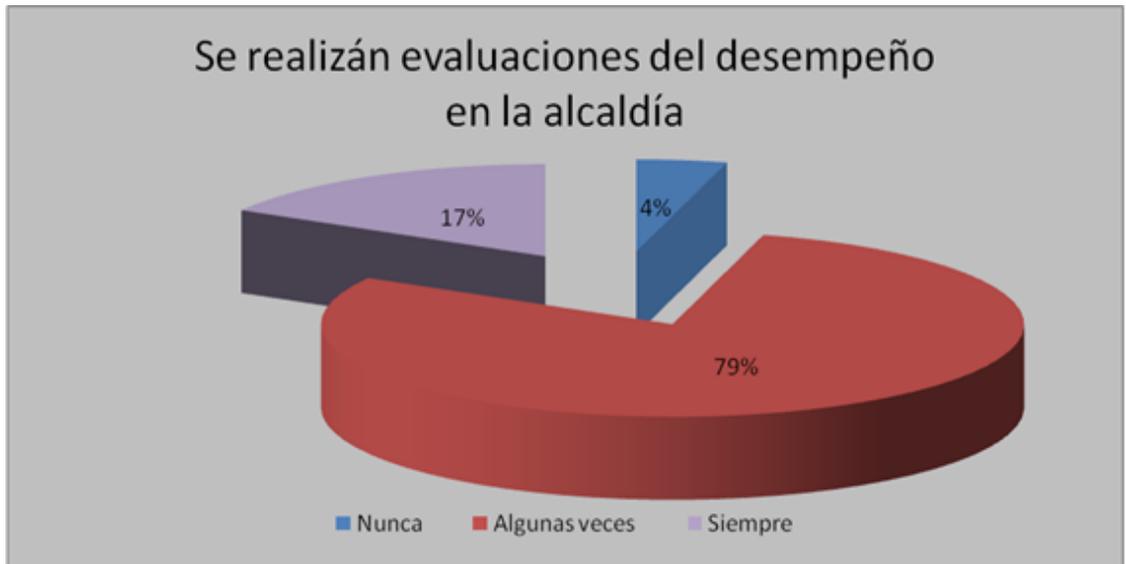


Interpretación: Evidentemente la mayoría del personal de dirección si conoce que es la evaluación del desempeño, lo que permitirá lograr los objetivos institucionales.

2) ¿Se realizan evaluaciones del desempeño en la alcaldía?

Objetivo: Conocer si la institución evalúa el desempeño de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	1	4%
Algunas veces	19	79%
Siempre	4	17%
TOTAL	24	100%

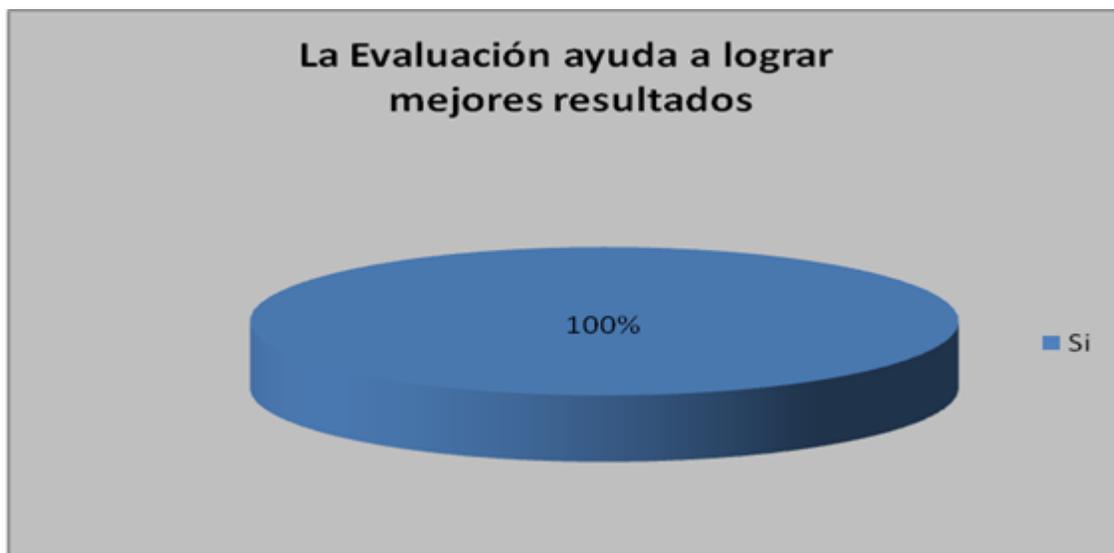


Interpretación: Según los resultados la mayor parte de los encuestados contestaron que algunas veces se han realizado evaluaciones de desempeño, lo que afecta ya que al personal no se le ha estado evaluando su desempeño.

3) ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual usted como trabajador puede lograr mejores resultados?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados encuestados respecto al impacto que tiene la evaluación en la mejora de su desempeño laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	100%
No	0	0%
TOTAL	24	100%

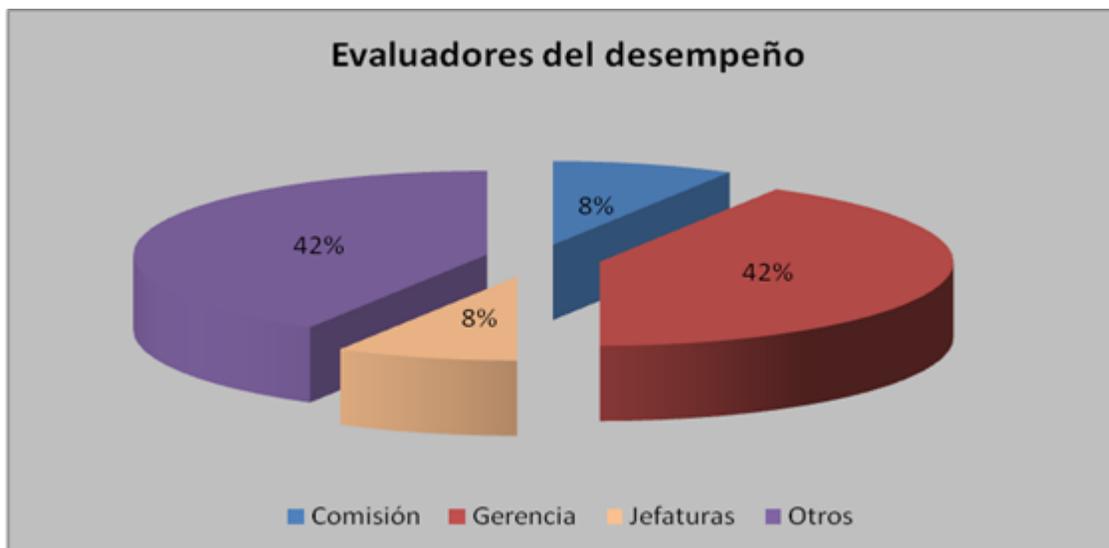


Interpretación: Efectivamente todos los empleados confirman que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual ellos pueden lograr mejores resultados en el desarrollo de sus actividades.

4) ¿Quién evalúa el desempeño laboral en la alcaldía?

Objetivo: Determinar quiénes son los encargados de evaluar el desempeño en la alcaldía.

EVALUADORES DEL DESEMPEÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comisión	2	8%
Gerencia	10	42%
El Alcalde	0	0%
Jefaturas	2	8%
Otros	10	42%
TOTAL	24	100%

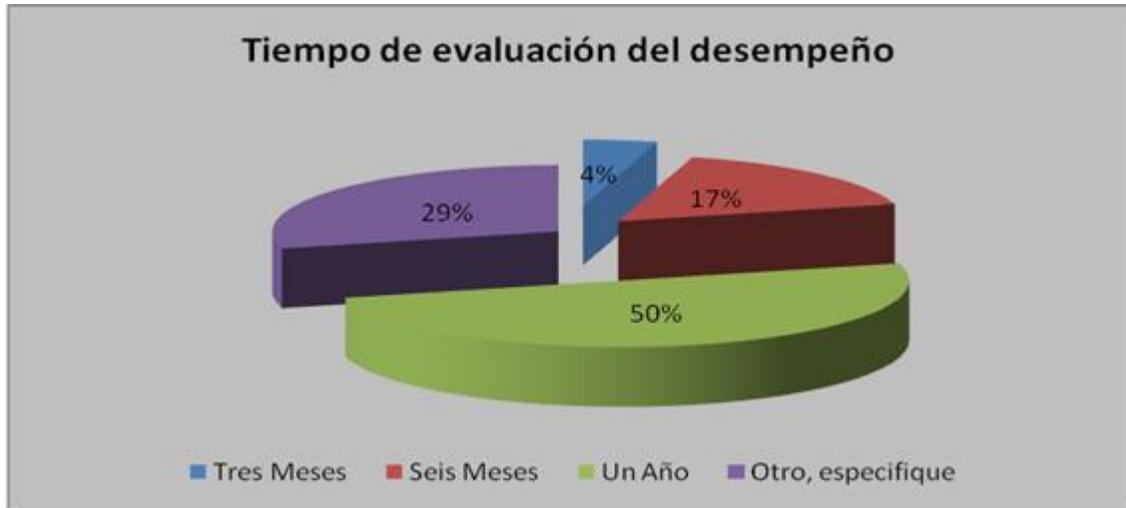


Interpretación: Según los resultados se evidencia que el personal manifiesta que ha sido evaluado por la Gerencia y por el Departamento de Recursos Humanos, lo cual refleja que no se tiene definido quien debe de realizarlas.

5) ¿Cada cuánto tiempo evalúan el desempeño?

Objetivo: Determinar cada cuánto evalúan el desempeño en la alcaldía.

PERÍODO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tres Meses	1	4%
Seis Meses	4	17%
Un Año	12	50%
Otro, especifique	7	29%
TOTAL	24	100%



Interpretación: Según los los resultados se evidencia que el personal manifiesta que ha sido evaluado cada año, lo cual refreja que no se tiene definido quien debe de realizarlas.

6) ¿Le motiva que evalúen su desempeño como empleado?

Objetivo: Conocer la motivación del empleado si se le evalúa su desempeño.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	92%
No	2	8%
TOTAL	24	100%



Interpretación: Según los resultados obtenidos se evidencia que al personal de motiva ser evaluado, lo cual a pesar de que no se han evaluado contantemente si le interesa ser evaluados. ya que de esta manera se puede observar los logros obtenidos y conocer más de cerca su desempeño .

7) Si contestó que no; ¿cuáles son las causas del por qué no le gusta que evalúen su comportamiento?

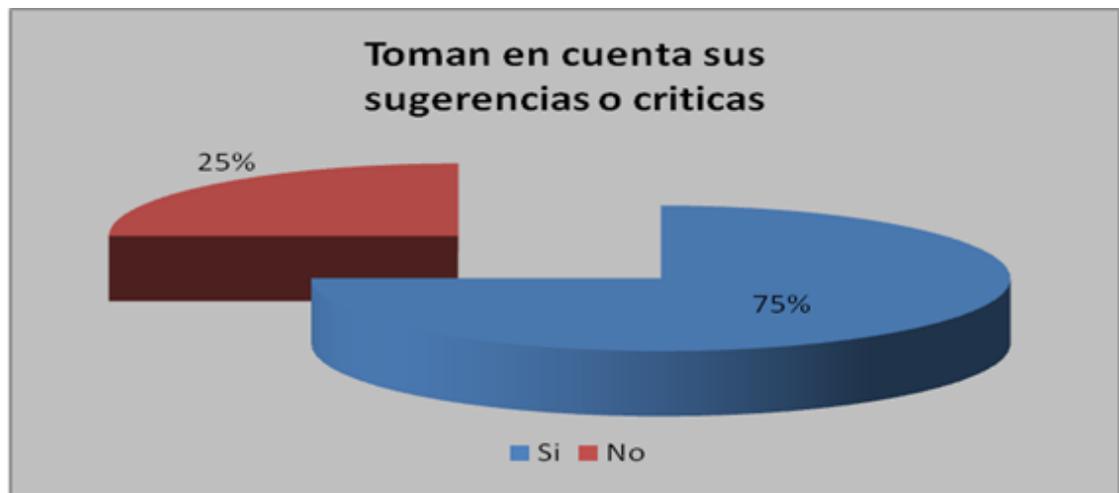
Aunque no es representativo 8% de la muestra equivalente a 2 encuestados; no les motiva que se le evalúe ya que no hay motivación personal e institucional y no existen escalafones según el desempeño obtenido.

8) ¿Considera que son tomadas en cuenta sus sugerencias o criticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

Objetivo: identificar la incidencia que tienen las críticas o sugerencias del empleado en la mejora del desempeño en su puesto de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	75%

No	6	25%
TOTAL	24	100%



Interpretación: Se evidencia que la mayoría empleados encuestados manifiestan que si son escuchas su sugerencias o críticas y que además estas son aceptadas y tomadas en cuenta, por lo que se puede decir que son motivados a la participación.

9) ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su puesto trabajo?

Objetivo: Identificar el porcentaje de empleados que tienen conocimiento de las funciones de su puesto trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	100%
No	0	0%
TOTAL	24	100%

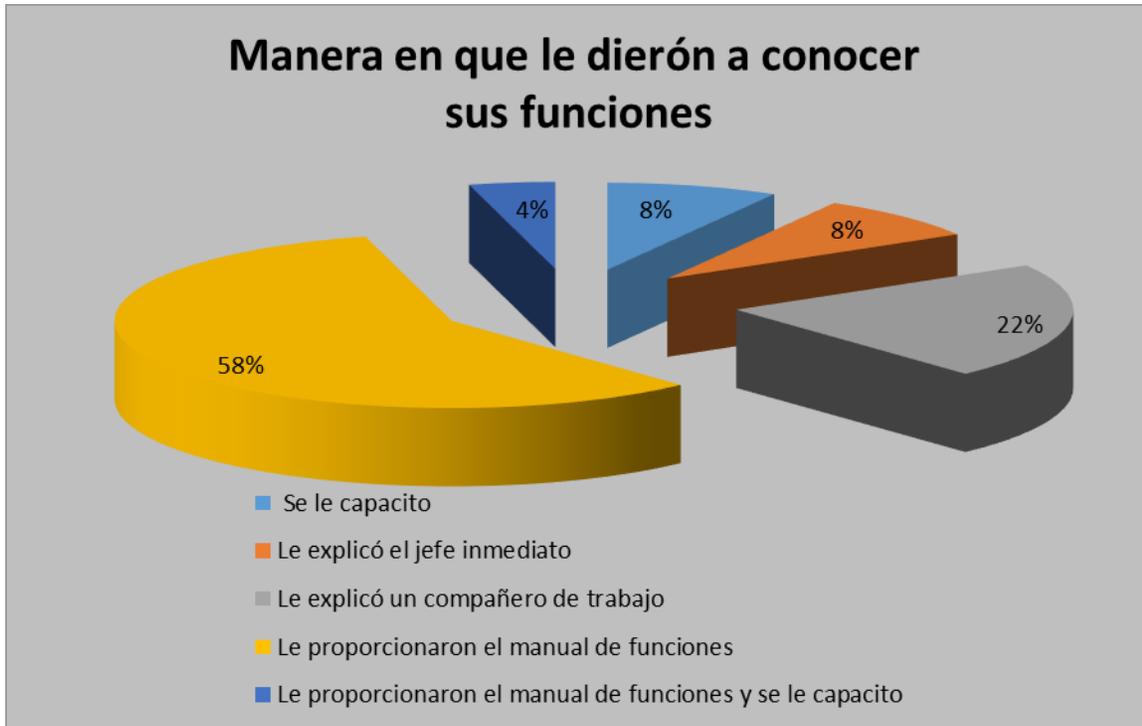


Interpretación: Evidentemente el total del personal encuestado manifestó tener claro cuáles son las funciones que debe realizar en su trabajo, lo que ayuda al desarrollo de sus responsabilidades dentro de la alcaldía.

10) ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer de qué manera el empleado conoció las funciones en su puesto de trabajo.

MANERA EN QUE SE LE DIERON A CONOCER SUS FUNCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se le capacitó	2	8%
Le explicó el jefe inmediato	2	8%
Le explicó un compañero de trabajo	5	22%
Le proporcionaron el manual de funciones	14	58%
Le proporcionaron el manual de funciones y se le capacitó	1	4%
TOTAL	24	100%

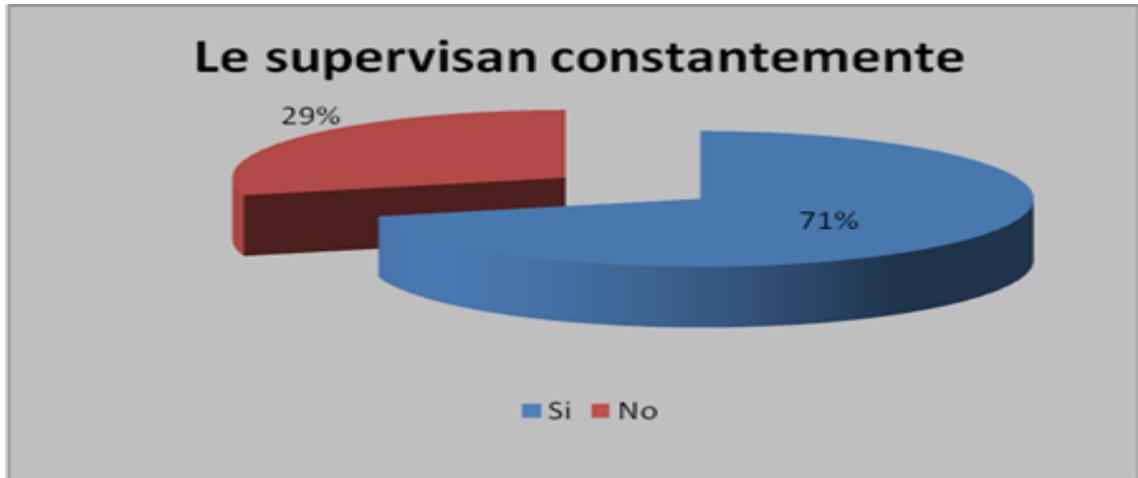


Interpretación: Respecto a la forma de cómo se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo al momento de asumir su puesto, se evidencia que dentro de la alcaldía existe un manual de funciones y que esto ayuda a que el nuevo personal sea bien inducido.

11) ¿Se supervisa constantemente su trabajo?

Objetivo: Conocer si es supervisado el trabajo del empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	71%
No	7	29%
TOTAL	24	100%



Interpretación: Según la opinion de los empleados se constata que la mayoría manifiesta que si es supervisado constantemente, lo cual le permitira cumplir sus metas de trabajo.

12) ¿Recibe los recursos materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Identificar los empleados que consideran que tienen los recursos necesarios para realizar sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	100%
No	0	0%
TOTAL	24	100%

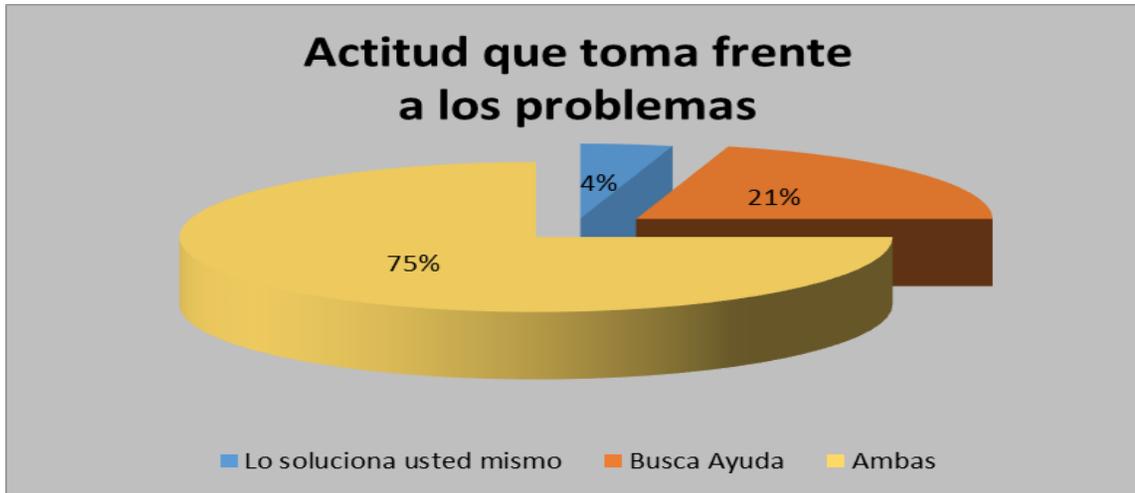


Interpretación: Se evidencia que a los empleados se les proporcionan los recursos necesarios para la realización de su trabajo, esto garantiza al trabajador poder llevar a cabo de manera eficiente su trabajo.

13) ¿Qué actitud toma para solucionar los problemas que se le presentan?

Objetivo: Indagar que hacen los empleados para solucionar un problema en su puesto.

ACTITUD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lo soluciona usted mismo	1	4%
Busca Ayuda	5	21%
Ambas	18	75%
TOTAL	24	100%

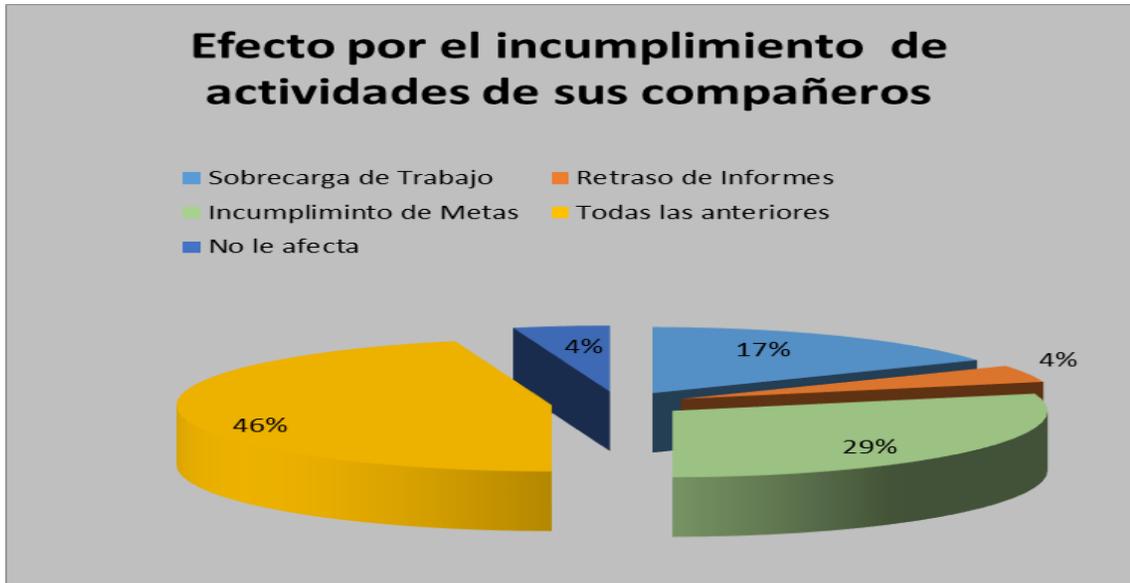


Interpretación: La mayoría de los empleados encuestados manifiestan que cuando se le presenta algún problema en su trabajo lo soluciona él mismo o busca ayuda para poder solucionarlo, por lo tanto existe disposición de parte de los empleados para ayudarse mutuamente y resolver aquellos inconvenientes que interfieren el buen desarrollo de sus actividades.

14) ¿De qué manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?

Objetivo: Determinar de qué manera le afecta al empleado el incumplimiento de las tareas asignadas a sus compañeros de trabajo.

EFEECTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sobrecarga de Trabajo	4	17%
Retraso de Informes	1	4%
Incumplimiento de Metas	7	29%
Todas las anteriores	11	46%
No le afecta	1	4%
TOTAL	24	100%

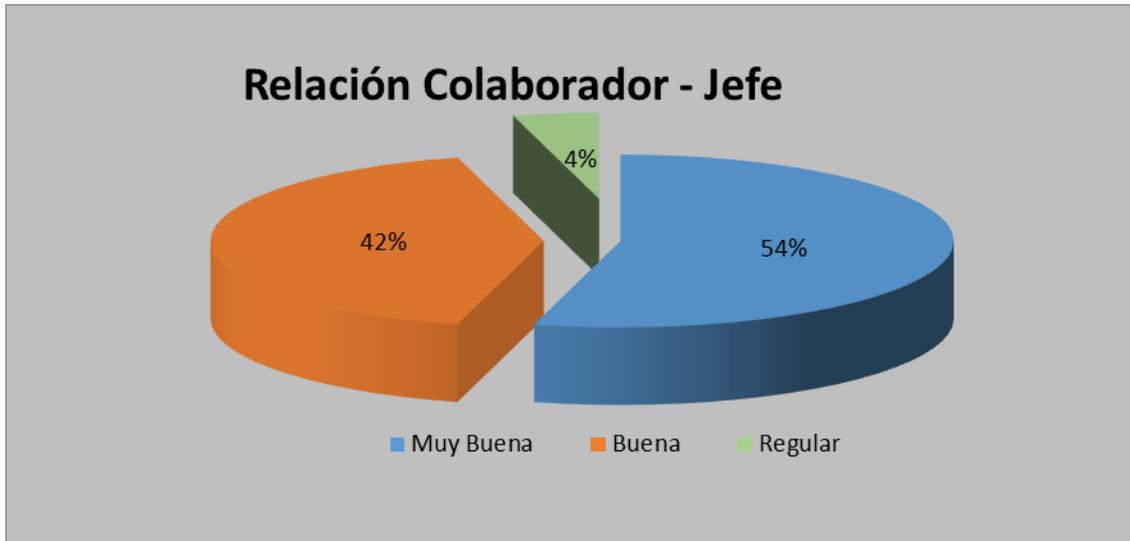


Interpretación: Una parte considerable de los empleados considera que se ven afectados de todas las maneras posibles, por el incumplimiento de las actividades de sus compañeros, por lo tanto la alcaldía debe ponerle atención y corregir esta situación, para evitar trabajar bajo presión y tener mala ejecución en sus actividades.

15) ¿Cómo considera la relación colaborador – Jefe al interior de la Alcaldía?

Objetivo: Determinar cómo se califica la relación existente entre jefe y empleado.

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	13	54%
Buena	10	42%
Regular	1	4%
Mala	0	0%
TOTAL	24	100%



Interpretación: Al indagar sobre la relación laboral entre jefe y empleado esta fue calificada como muy buena por una parte considerable de los encuestados. Se puede decir que existe buena relación lo cual puede deberse al nivel de confianza, interés en el trabajo y cooperación entre ambos, lo que permite que se dé un ambiente laboral propicio que facilite el desempeño de los empleados.

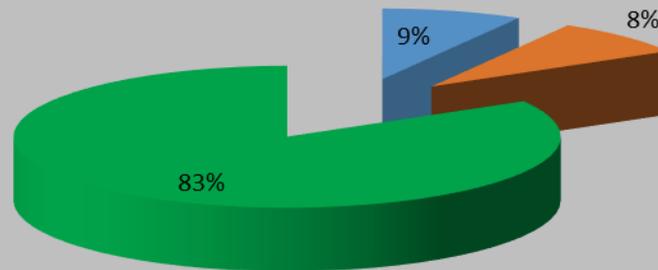
16) ¿Cuál o cuáles considera usted que deben ser los objetivos de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Establecer el principal objetivo de la evaluación del desempeño.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reconocer el buen desempeño de los trabajadores	2	8%
Mejorar la calidad de servicio	2	8%
Otorgar incentivos a los empleados	0	0%
Fortalecer el rendimiento de los empleados	0	0%
Conocer las fortalezas y debilidades del personal	0	0%
Todas las anteriores	20	83%
TOTAL	24	100%

Objetivos de la Evaluación

- Reconocer el buen desempeño de los trabajadores
- Mejorar la calidad de servicio
- Todas las anteriores



Interpretación: Se evidencia que el personal reconoce que, el buen desempeño como trabajador y mejorar la calidad en el servicio son, los objetivos principales de realizar una evaluación del desempeño, logrando así contribuir a alcanzar los objetivos de la alcaldía.

17) ¿Cuál o cuáles considera que deben de ser los principales beneficios al realizar la evaluación del desempeño?

Objetivo: Conocer qué beneficios consideran más importantes los empleados al realizar una evaluación del desempeño.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Retroalimentación	4	17%
Mejorar la prestación de los servicios a los usuarios	14	58%
Ascensos	5	21%
Capacitaciones	0	0%
Mejoramiento de las relaciones de trabajo	0	0%
Aumento salarial	1	4%
TOTAL	24	100%

Beneficios de la Evaluación



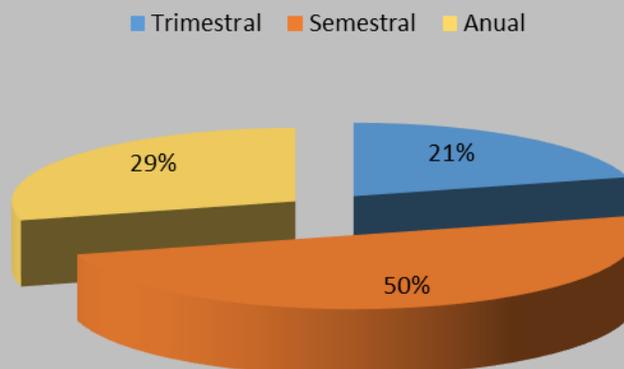
Información: La mayoría de los entrevistados afirmó que al realizar una evaluación del desempeño traerá como beneficio principal mejorar la prestación de los servicios a los usuarios, por consiguiente la alcaldía debe de hacer énfasis en las evaluaciones, ya esto permitirá una mejor calidad de los servicios prestados a los usuarios.

18) ¿Cuál considera usted que debería de ser el periodo de tiempo conveniente para la realización de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Investigar cada cuanto tiempo se debe realizar la evaluación del desempeño

PERÍODO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	5	21%
Semestral	12	50%
Anual	7	29%
TOTAL	24	100%

Periodo conveniente para la evaluación



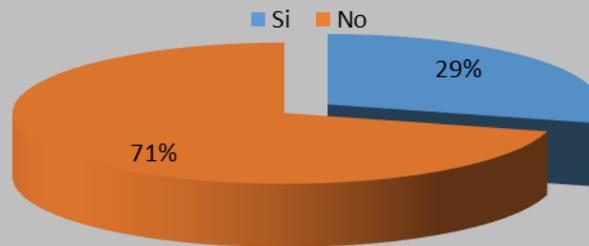
Interpretación: Según los resultados obtenidos se evidencia que todo el personal esta de acuerdo en ser evaluado, solo que no están de acuerdo en el periodo de evaluación, por lo tanto se debe aprovechar esta disposición del personal a ser evaluado.

19) ¿Considera usted que se le ha evaluado alguna vez, influenciado positiva o negativamente por prejuicios personales?

Objetivo: Conocer si las evaluaciones del desempeño realizadas en la Alcaldía se han visto influenciadas por prejuicios personales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	29%
No	17	71%
TOTAL	24	100%

Evaluación Influenciada positiva o negativamente



Interpretación: La mayor parte de los empleados encuestados manifestaron que las evaluaciones no se han visto influenciadas positivamente o negativamente, esto es bueno para el proceso de la evaluación ya que el empleado en su mayoría piensa que son objetivos a la hora de evaluar.

20) ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar si los empleados consideran necesario darle seguimiento a los resultados de la evaluación.

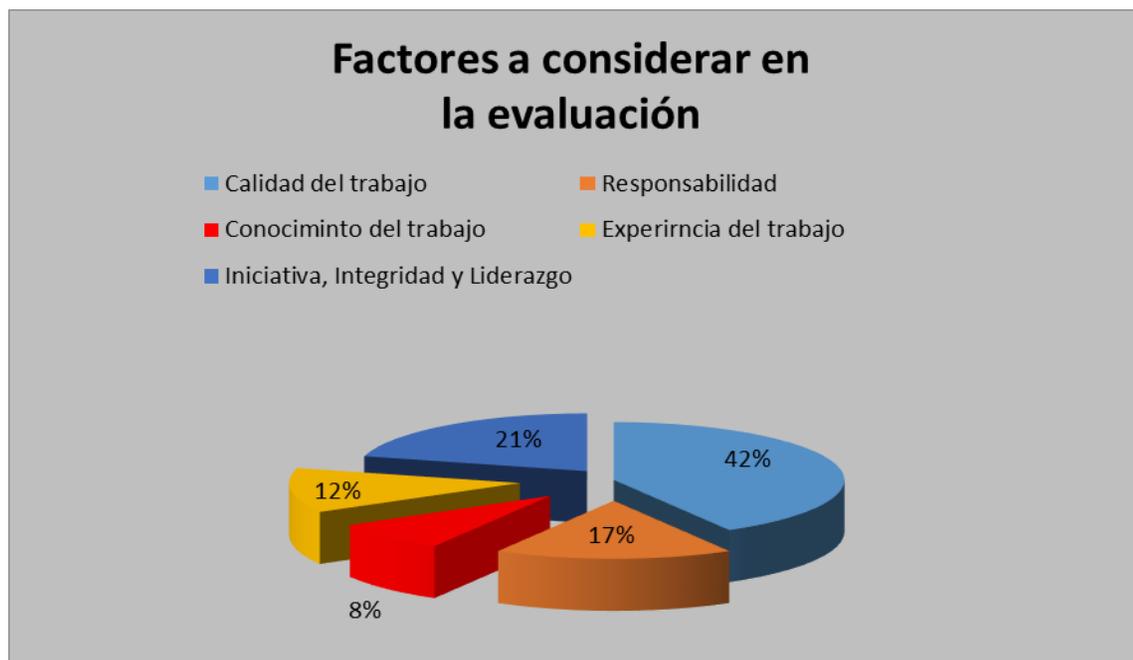
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	96%
No	1	4%
	24	100%

Interpretación: Se evidencia que la mayoría de los empleados esta de acuerdo en que si debe darsele seguimiento a los resultados de la evaluación, por consiguiente al dar continuidad a los resultados ayudará a jefes y empleados a obtener la retroalimentación necesaria para ajustar y adecuar su desempeño a los resultados esperados.

21) ¿Lea cuidadosamente y enumere en orden de importancia del 1 al 5, los factores que a su criterio deberían de ser tomados en cuenta a la hora de evaluar su desempeño?

Objetivo: Identificar cuáles son los factores que consideran los empleados que se les debería de evaluar.

FACTORES A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad del trabajo	10	42%
Responsabilidad	4	17%
Conocimiento del trabajo	2	8%
Experiencia del trabajo	3	12%
Iniciativa, Integridad y Liderazgo	5	21%
TOTAL	24	100%



Interpretación: Dentro de los factores que consideró el personal más representativos que deben ser evaluados están la calidad del trabajo, la iniciativa, integridad y liderazgo, lo que significa que dichos factores permitirán valorar las tareas en forma

común en los niveles jerárquicos de la institución y el responsable de la evaluación podrá tomar decisiones respecto a los resultados obtenidos.

22) ¿Lea cuidadosamente y marque los errores que según su criterio deben de evitarse a la hora de evaluar su desempeño?

Objetivo: Conocer los errores que se deben evitar al realizar la evaluación del desempeño para que esta sea objetiva.

ERRORES A EVITARSE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calificar solo los resultados o acciones recientes	2	8%
Tendencia a calificar por calificar	2	8%
Prejuicios con el personal	2	8%
Simpatía o Antipatía hacia el evaluado	3	13%
Todas las anteriores	15	63%
TOTAL	24	100%



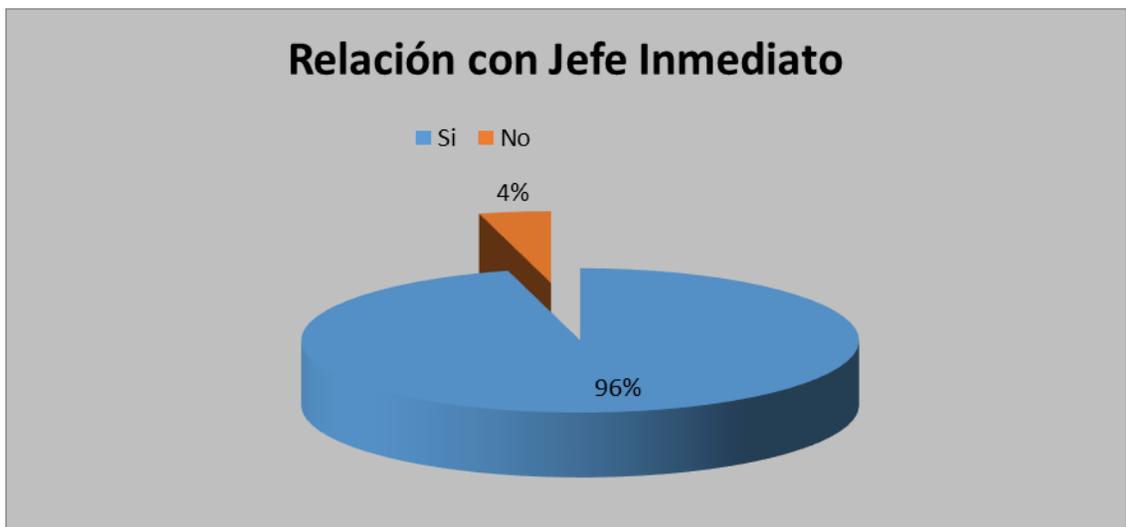
Interpretación: Según los datos obtenidos los encuestados expresaron que al momento de evaluar el desempeño debe evitarse todos los errores posibles tales como, simpatía o antipatía , tendencia a calificar por calificar; prejuicios; por lo tanto para que los

resultados obtenidos de la aplicación de evaluación sean objetivos deben realizarla de una forma responsable, la cual se muestre imparcial y así no se cometan los errores antes mencionados.

23) ¿Existe una buena relación con su jefe inmediato superior?

Objetivo: Investigar si el empleado tiene una buena relación con su jefe.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	96%
No	1	4%
TOTAL	24	100%

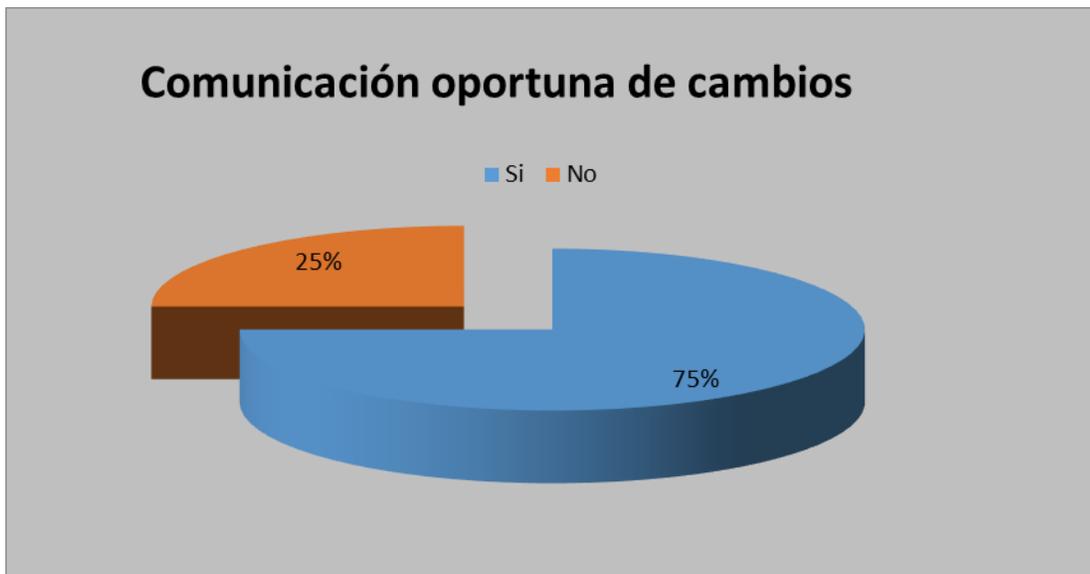


Comentario: Se evidencia según los resultados que la mayoría de empleados manifiesta tener una buena relación con su jefe, mientras que una minoría manifestó no tener buena relación con su jefe. Las buenas relaciones entre jefe y subordinado son un elemento indispensable que en toda institución debe darse.

24) ¿Se comunican oportunamente los cambios que se dan dentro de la institución, y que tienen que ver con su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si se comunican los cambios dentro de la institución.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	75%
No	6	25%
TOTAL	24	100%



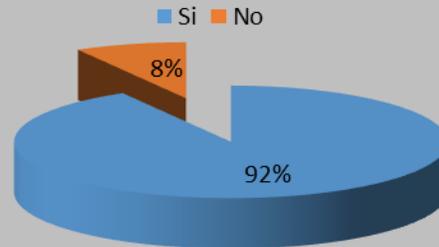
Interpretación: Los resultados obtenidos expresan que si se comunica oportunamente los cambios que ocurren en la institución, lo que refleja una muy buena comunicación al momento de surgir cualquier eventualidad.

25) ¿Participa y se involucra su jefe, en las órdenes y sugerencias que da él?

Objetivo: Investigar si el jefe se involucra y participa en el trabajo empleado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	92%
No	2	8%
TOTAL	24	100%

Participación e Involucramiento del Jefe en el trabajo

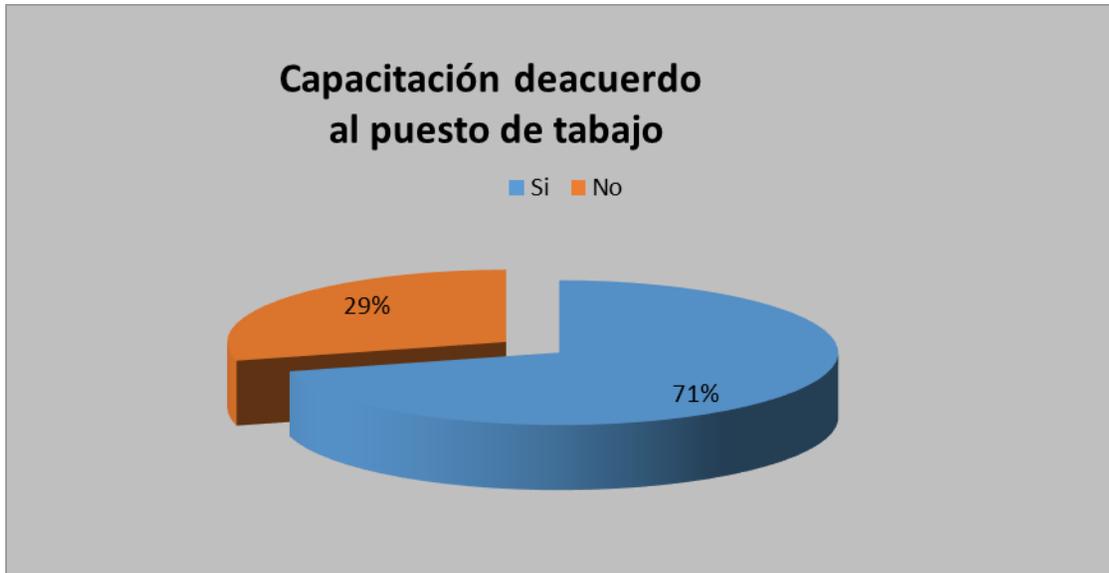


Interpretación: Se evidencia según los resultados obtenidos que los empleados afirman que su jefe le da órdenes y sugerencias, pero que también se involucra y participa en su trabajo. La manera adecuada de mantener el trabajo al día dentro de alcaldía es llevar a cabo las ideas y sugerencias por parte del jefe inmediato e involucrándose este en su desarrollo.

26) ¿Ha recibido alguna capacitación de acuerdo a su puesto de trabajo y a las funciones que desempeña?

Objetivo: Indagar si el empleado ha recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	71%
No	7	29%
TOTAL	24	100%

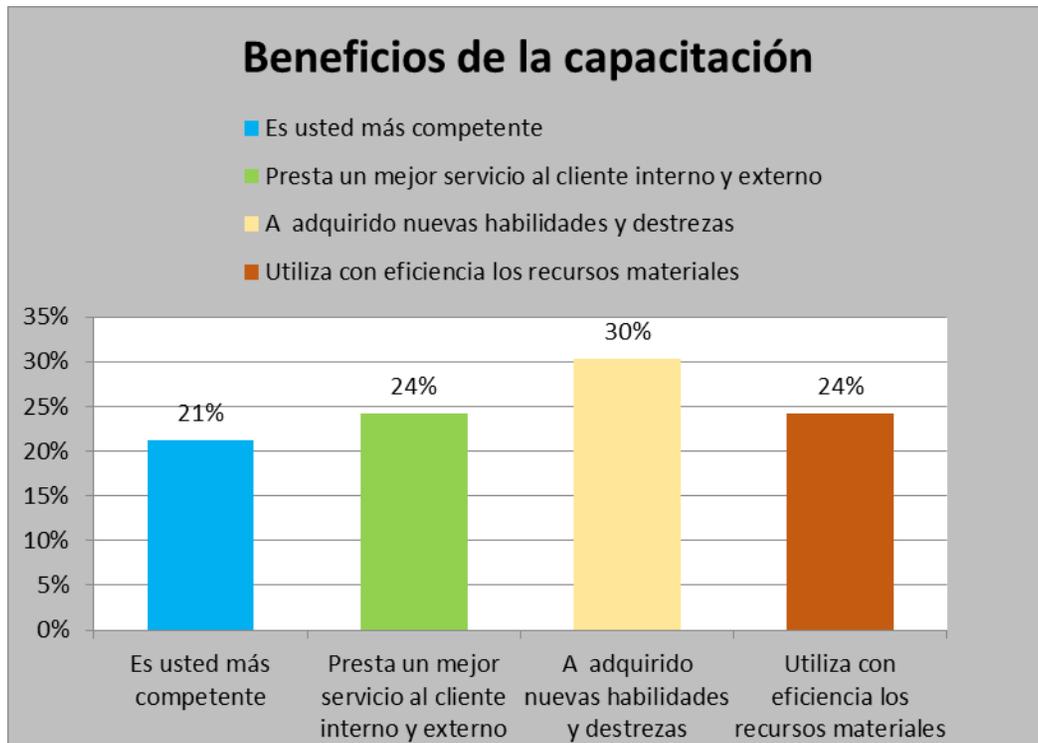


Interpretación: Aunque la mayoría de los empleados afirma que sí han recibido capacitaciones, existen empleados que manifiestan que no ha recibido las capacitaciones de acuerdo a su puesto de trabajo; dicho porcentaje debe tomarse en cuenta para que el personal sea capacitado, acorde a al puesto que desempeña y de esta manera cumplir con los objetivos de la institución.

27) Si su respuesta es afirmativa ¿Cómo le han beneficiado estas en el desarrollo de su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer de qué manera les benefician las capacitaciones a los empleados.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es usted más competente	7/24	30%
Presta un mejor servicio al cliente interno y externo	8/24	33%
A adquirido nuevas habilidades y destrezas	10/24	42%
Utiliza con eficiencia los recursos materiales	8/24	33%
	n = 24	



Interpretación: Los encuestados que contestaron que sí, manifiestan que se ha beneficiado de recibir capacitaciones por que ha adquirido nuevas habilidades y destrezas, presta un mejor servicio al usuario y utiliza con eficiencia los recursos, lo cual es bueno para la alcaldía ya que los empleados están conscientes que la utilidad de recibir una capacitación es elemental para el éxito y cumplir con las metas.

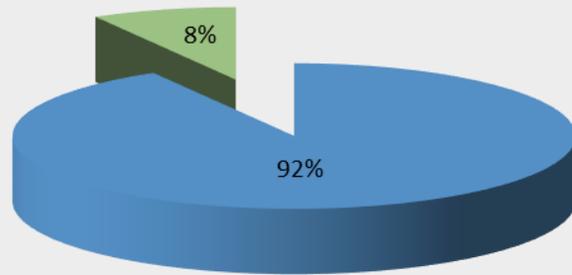
28) ¿Quiénes considera que deben de dar su opinión respecto a su desempeño?

Objetivo: Determinar la opinión de quien considera necesaria el empleado sobre su desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefe inmediato	22	92%
Compañeros del mismo nivel jerárquico	0	0%
Otro Personal, especifique	2	8%
TOTAL	24	100%

Deben dar opinión de su desempeño

■ Jefe inmediato ■ Otro Personal, especifique



Interpretación: Efectivamente la mayoría de los empleados está de acuerdo con que sea el jefe inmediato quien sea el responsable de darle a conocer su desempeño laboral, mientras que otra parte opinó que este debe ser manifestado por un equipo técnico o los usuarios de la alcaldía.

ANEXO N° 3

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL
DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN DE
LA ALCALDÍA MUNICIPAL**



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL DE DIRECCIÓN

I. DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____ Código: _____

Cargo según Nombramiento: _____ Fecha de Ingreso: _____

Cargo según función: _____ A partir de: _____

Dependencia: _____

Nombre del Jefe Inmediato: _____ Puesto: _____

Periodo comprendido de _____ a _____ de _____

II. FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN

FACTORES DE RENDIMIENTO			
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Es la capacidad de formular y desarrollar planes, así como la habilidad para coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Planifica pocas veces su trabajo	En ocasiones planifica y organiza su trabajo pero con dificultades	Casi siempre planifica y organiza su trabajo.	Siempre planifica y organiza adecuadamente su trabajo
LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS			
Capacidad de formular y desarrollar metas y objetivos, involucrando a todo el personal hacia la consecución de los mismos.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Casi obtiene resultados de su trabajo	Obtiene algunos resultados pero con dificultad	Logra la mayoría de los resultados.	Supera los resultados esperados
TOMA DE DECISIONES			
Es la capacidad de proponer las posibles alternativas de solución y seleccionar de entre ellas la mejor; a fin de alcanzar los resultados esperados con precisión y oportunidad.			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Toma decisiones y soluciona conflictos de forma inadecuada	Muestra dificultades para tomar decisiones y solucionar conflictos.	Toma algunas decisiones acertadas que le permiten solucionar conflictos.	Siempre toma decisiones oportunas que le permiten solucionar conflictos.



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Habilidad para maximizar la utilización de los recursos materiales que le han sido asignados

A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
No utiliza adecuadamente los recursos asignados	En ocasiones utiliza adecuadamente los recursos asignados	Utiliza adecuadamente los recursos asignados	Administra los recursos eficientemente para superar los resultados esperados.

FACTORES DE COMPORTAMIENTO

COLABORACIÓN

Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros en diferentes circunstancias.

A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración.	Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	Procura colaborar y trabajar en equipo	Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde.

RELACIONES INTERPERSONALES

Es la actitud para establecer relaciones con otros jefes, subalternos y/o visitantes, manteniendo respeto y consideración para con ellos; uso adecuado de los canales de comunicación fomentando el trabajo en equipo.

A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. A veces asume actitudes negativas.	Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o público en general se consideran aceptables	Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal	Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o público en general.

CAPACIDAD DE DIRECCIÓN

Habilidad para dirigir y estimular la participación del personal bajo su mando, al logro de los Resultados esperados.

A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Tiene dificultad para dirigir a su persona	Generalmente es obedecido por su personal	Dirige bien a su personal y coordina en el trabajo en equipo	Dirige y motiva de forma excelente, manteniendo alta la moral de su equipo



RESPONSABILIDAD

Capacidad de cumplir con los deberes y obligaciones inherentes, grado de compromiso que involucra en la consecución de los resultados esperado.

A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza	Satisfactorias muestras de su moral y honradez	Tiene buena imagen por su integridad y honradez	Alto grado de honradez en todos sus actos

CAPACIDAD DE ANALISIS

Capacidad de entender una situación complicada y poderla resolver de una forma acertada; capacidad para resolver un problema o situación.

A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Pocas veces analiza problemas simples o específico	Es capaz de analizar algunos problemas o situaciones de diferente naturaleza	Tiene capacidad para analizar problemas y a veces plantea soluciones	Analiza todo tipo de problemas y plantea alternativas de solución

III. CUADRO DE VALORACIÓN

PUNTOS POR NIVEL DE EVALUACIÓN				
FACTORES DE RENDIMIENTO	A	B	C	D
Planificación y Organización	2	4	6	8
Logro de Metas y Objetivos	4	8	12	16
Toma de decisiones	2	4	6	8
Administración de Recursos	3	6	9	12
TOTAL DE FACTORES DE RENDIMIENTO				
FACTORES DE COMPORTAMIENTO	A	B	C	D
Colaboración	2	4	6	8
Relaciones Interpersonales	2	4	6	8
Capacidad de Dirección	4	8	12	16
Responsabilidad	2	4	6	8
Capacidad de análisis	4	8	12	16
TOTAL DE FACTORES DE COMPORTAMIENTO				



IV. CUADRO DE ESCALAS DE PUNTOS

ESCALA DE PUNTOS		
RANGO DE PUNTOS	DEFINICIÓN	CALIFICACIÓN
90 - 100	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	Óptimo
70 - 89	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Muy Bueno
60 - 69	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Satisfactorio
50 - 59	Su desempeño es inferior a los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Regular
0 - 49	No cumple con los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Deficiente

V. COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO.

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

Comentarios: _____

 Firma del Evaluado

 Fecha



VI. EVALUACIÓN PROPOSITIVA

* Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.

Enumere las tres cualidades más sobresalientes del evaluado:

1. _____

2. _____

3. _____

Describa las tres actividades más importantes que el evaluado podría cambiar para un mejor rendimiento:

1. _____

2. _____

3. _____

VII. ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PROXIMO PERIODO A EVALUAR, U OTRAS OBSERVACIONES

Firma del Evaluador

Fecha

Firma del Evaluado

Fecha

ANEXO N° 4

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL
DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL
(EVALUADO POR COMPAÑEROS Y COLABORADORES)**



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL DE DIRECCIÓN (EVALUADO POR COMPAÑEROS Y COLABORADORES)

I. DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____ Código: _____

Cargo según Nombramiento: _____

Dependencia: _____

Periodo comprendido de _____ a _____ de _____

II. FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN

FACTORES DE COMPORTAMIENTO			
COLABORACIÓN			
Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros en diferentes circunstancias.			
A <input type="checkbox"/> Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración.	B <input type="checkbox"/> Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	C <input type="checkbox"/> Procura colaborar y trabajar en equipo	D <input type="checkbox"/> Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde.
RELACIONES INTERPERSONALES			
Es la actitud para establecer relaciones con otros jefes, subalternos y/o visitantes, manteniendo respeto y consideración para con ellos; uso adecuado de los canales de comunicación fomentando el trabajo en equipo.			
A <input type="checkbox"/> Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. A veces asume actitudes negativas.	B <input type="checkbox"/> Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o público en general se consideran aceptables	C <input type="checkbox"/> Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y /o público en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal	D <input type="checkbox"/> Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o público en general.



CAPACIDAD DE DIRECCIÓN

Habilidad para dirigir y estimular la participación del personal bajo su mando, al logro de los Resultados esperados.

A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Tiene dificultad para dirigir a su persona	Generalmente es obedecido por su personal	Dirige bien a su personal y coordina en el trabajo en equipo	Dirige y motiva de forma excelente, manteniendo alta la moral de su equipo

RESPONSABILIDAD

Capacidad de cumplir con los deberes y obligaciones inherentes, grado de compromiso que involucra en la consecución de los resultados esperado.

A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza	Satisfactorias muestras de su moral y honradez	Tiene buena imagen por su integridad y honradez	Alto grado de honradez en todos sus actos

CAPACIDAD DE ANALISIS

Capacidad de entender una situación complicada y poderla resolver de una forma acertada; capacidad para resolver un problema o situación.

A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Pocas veces analiza problemas simples o específico	Es capaz de analizar algunos problemas o situaciones de diferente naturaleza	Tiene capacidad para analizar problemas y a veces plantea soluciones	Analiza todo tipo de problemas y plantea alternativas de solución

III. CUADRO DE VALORACIÓN

FACTORES DE COMPORTAMIENTO	A	B	C	D
Colaboración	2	4	6	8
Relaciones Interpersonales	2	4	6	8
Capacidad de Dirección	4	8	12	16
Responsabilidad	2	4	6	8
Capacidad de análisis	4	8	12	16
TOTAL DE FACTORES DE COMPORTAMIENTO				



IV. EVALUACIÓN PROPOSITIVA

* Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.

Enumere las tres cualidades más sobresalientes del evaluado:

1. _____

2. _____

3. _____

Describe las tres actividades más importantes que el evaluado podría cambiar para un mejor rendimiento:

1. _____

2. _____

3. _____

Firma del Evaluador

Fecha

ANEXO Nº 5

**CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN PERSONAL DE
DIRECCIÓN (CASO DE APELACIÓN)**



CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN PERSONAL DE DIRECCIÓN (CASO DE APELACIÓN)

I. DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____ Código: _____

Cargo según Nombramiento: _____

Dependencia: _____

Periodo comprendido de _____ a _____ de _____

II. FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS
FACTORES DE RENDIMIENTO	
Planificación y Organización	
Logro de Metas y Objetivos	
Toma de decisiones	
Administración de Recursos	
TOTAL DE FACTORES DE RENDIMIENTO	
FACTORES DE COMPORTAMIENTO	
Colaboración	
Relaciones Interpersonales	
Capacidad de Dirección	
Responsabilidad	
Capacidad de análisis	
TOTAL DE FACTORES DE COMPORTAMIENTO	
TOTAL PUNTOS OBTENIDOS	

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DEL EMPLEADO: _____ FECHA: _____

ANEXO Nº 6

**INFORME DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN
PERSONAL DE DIRECCIÓN**



INFORME DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PERSONAL DE DIRECCIÓN

I. DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____ Código: _____

Cargo según Nombramiento: _____

Dependencia: _____

Periodo comprendido de _____ a _____ de _____

II. FACTORES Y NIVELES DE EVALUACIÓN

FACTORES DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS
FACTORES DE RENDIMIENTO	
Planificación y Organización	
Logro de Metas y Objetivos	
Toma de decisiones	
Administración de Recursos	
TOTAL DE FACTORES DE RENDIMIENTO	
FACTORES DE COMPORTAMIENTO	
Colaboración	
Relaciones Interpersonales	
Capacidad de Dirección	
Responsabilidad	
Capacidad de análisis	
TOTAL DE FACTORES DE COMPORTAMIENTO	
TOTAL PUNTOS OBTENIDOS	



III. CUADRO DE ESCALAS DE PUNTOS

ESCALA DE PUNTOS		
RANGO DE PUNTOS	DEFINICIÓN	CALIFICACIÓN
90 - 100	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	Óptimo
70 - 89	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Muy Bueno
60 - 69	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Satisfactorio
50 - 59	Su desempeño es inferior a los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Regular
0 - 49	No cumple con los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo	Deficiente

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DEL EMPLEADO: _____ **FECHA:** _____

ANEXO N° 7

**INFORME FINAL DE RESULTADOS EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO PERSONAL DE DIRECCIÓN
ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE**



INFORME FINAL DE RESULTADOS
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL DE DIRECCIÓN
ALCALDÍA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE
PERIODO 2015

RESPONSABLES

MIEMBROS DEL COMITÉ

CARGO

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____

COORDINADOR DEL COMITÉ, NOMBRE Y FIRMA

LUGAR Y FECHA



RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

UNIDAD	NOTA FACTORES DE RENDIMIENTO	PROMEDIO FACTORES DE COMPORTAMIENTO	TOTAL PUNTOS OBTENIDOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA
Jefe de Recursos Humanos				
Jefe de medio ambiente				
Jefe de Comunicaciones				
Encargado de promoción social				
Encargada de la unidad de genero				
Encargado de informática				
Encargado de riesgos y desastres				
Encargado del Mantenimiento Interno				
Jefe de Agentes del CAM				
Oficial de AIP				
Encargada del observatorio municipal				
Integrantes de CTI				
Encargado de la niñez, adolescencia y juventud				
Encargado de presupuesto				
Jefe de la UACI				
Tesorero/a				
Jefe/a de la UATM				
Contador/a				
Encargado de servicios municipales				
Administrador de mercados				
Administrador de complejos deportivos				
Administrador de cementerios				
Jefe de desarrollo urbano, planificación y Proyectos				
Jefe del REF				
Encargado de archivo				



COMPARACIÓN DE RESULTADOS CON EL PERIODO ANTERIOR

UNIDAD	Año 2015	Año 2016	Observación
Jefe de Recursos Humanos			
Jefe de medio ambiente			
Jefe de Comunicaciones			
Encargado de promoción social			
Encargada de la unidad de genero			
Encargado de informática			
Encargado de riesgos y desastres			
Encargado del Mantenimiento Interno			
Jefe de Agentes del CAM			
Oficial de AIP			
Encargada del observatorio municipal			
Integrantes de CTI			
Encargado de la niñez, adolescencia y juventud			
Encargado de presupuesto			
Jefe de la UACI			
Tesorero/a			
Jefe/a de la UATM			
Contador/a			
Encargado de servicios municipales			
Administrador de mercados			
Administrador de complejos deportivos			
Administrador de cementerios			
Jefe de desarrollo urbano, planificación y Proyectos			
Jefe del REF			
Encargado de archivo			



CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR ESCALA DE PUNTOS

Empleados con Optimo Desempeño (90-100)

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

Empleados con Muy buen Desempeño (70-89)

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

Empleados con un Satisfactorio Desempeño (60-69)

1. _____
2. _____
3. _____

Empleados con un Regular Desempeño (50-59)

1. _____
2. _____
3. _____

Empleados con un Deficiente Desempeño (00-49)

1. _____
2. _____
3. _____



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS POR EL COMITÉ EVALUADOR

FIRMAS DE LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ EVALUADOR

F.- _____

Miembro del Concejo Municipal

F.- _____

Jefe departamento de Rec. Humanos

F.- _____

Jefe de Área

F.- _____

Empleado