

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS  
DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN  
SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR: FIGUEROA PARADA, WENDY YAMILETH  
GRANDE GARCIA, MARIA ADELA  
QUINTEROS ZELAYA, NOEMI DEL CARMEN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE DE 2003

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

Dra. María Isabel Rodríguez

**SECRETARIA GENERAL**

Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Lic. Emilio Recinos Fuentes

**SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

**DOCENTE DIRECTOR**

Lic. Abraham Vásquez Sánchez

**DICIEMBRE DE 2003**

**San Salvador,**

**El Salvador**

**Centro América**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a DIOS todo poderoso y a la virgen María por permitirme culminar mi carrera, cumpliendo así una de mis metas, a mis padres por darme su buen ejemplo y enseñarme a luchar por todo lo bueno que la vida me ofrece, a mi abuelita (Q.D.D.G) por haberme dado siempre su amor y comprensión a mis compañeras de trabajo de grado por poner todo su empeño para el logro de nuestro objetivo y a todas aquellas personas que de una u otra manera me apoyaron incondicionalmente.

**Wendy Yamileth Figueroa Parada**

Doy gracia a DIOS por haberme permitido llegar hasta este momento y poder culminar con éxito esta etapa de mi vida, a mis padres por sentar en mí las bases de la educación, a mi esposo por su apoyo y comprensión que me brindó en todo momento, a mis hijos, por haber sido comprensibles en los momentos que mas los necesité, a todas aquellas personas que me colaboraron para conseguir mi objetivo y a mis compañeras que siempre estuvieron dispuestas a afrontar el reto con gran entusiasmo.

**María Adela Grande García**

Agradezco a DIOS todo poderoso por haberme guiado e iluminado para ser perseverante y así obtener una profesión, a mis padres por su esfuerzo y por el apoyo que me brindaron para terminar mi carrera, a mis hermanos por su cariño y comprensión, a mis compañeras por su dedicación para alcanzar nuestra meta y a todas aquellas personas que hicieron posible realizar el presente trabajo.

**Noemí del Carmen Quinteros Zelaya**

**"Ten confianza en tus capacidades, y afronta sin temor los obstáculos"**

## INDICE

RESUMEN -----	i
INTRODUCCION -----	iii

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO Y MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A. GENERALIDADES DE LA ALCADIA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO	
1. Aspectos Generales -----	1
2. Estructura Organizativa -----	4
3. Marco Legal -----	8
B. ASPECTOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1. Definición -----	13
2. Importancia -----	14
3. Actividades de Administración de Recursos Humanos-----	14
3.1 Planeación de Recursos Humanos -----	14
3.2 Evaluación -----	15
3.3 Capacitación -----	15
3.4 Compensación -----	16
3.5 Controles -----	16
3.5.1 Tipos de control -----	18
4. Fortalezas y debilidades -----	19

5. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos -----	19
C. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
1. Modelo de Evaluación del Desempeño -----	22
2. Origen de la Evaluación del Desempeño -----	22
3. Definición de Evaluación del Desempeño -----	24
4. Objetivos de la Evaluación del Desempeño -----	24
5. Importancia de la Evaluación del Desempeño -----	25
6. Beneficios de la Evaluación del Desempeño -----	26
7. Estándares y Mediciones del Desempeño -----	28
8. Proceso de Evaluación del Desempeño -----	29
8.1 Selección de Factores -----	29
8.2 Ponderación de Factores -----	30
8.3 Establecimiento de Escala de Evaluación -----	30
8.4 Selección de Calificadores -----	31
8.5 Entrevista de Evaluación del Desempeño -----	31
9. Métodos de Evaluación del Desempeño -----	32
9.1 Método de Escalas Gráficas -----	32
9.1.1 Escala gráfica continua -----	33
9.1.2 Escala gráfica semicontinua -----	33
9.1.3 Escala gráfica discontinua -----	34
9.2 Método de Elección Forzada -----	37
9.3 Método de Investigación de Campo -----	38
9.4 Método de Incidentes Críticos -----	39
9.5 Método de Frases Descriptivas -----	40

9.6 Método de Jerarquización -----	42
9.7 Método de La Administración por Objetivos -----	43
9.8 Método Mixto. -----	45
10. Errores Comunes en la Evaluación del Desempeño -----	46
10.1 Prejuicios Personales -----	46
10.2 Efecto de Acontecimientos Recientes -----	47
10.3 Error a la Tendencia Central -----	47
10.4 Efecto del Halo o Aureola -----	47
10.5 Interferencia en Razones Subconscientes -----	47

**CAPITULO II**

**SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Importancia -----	49
2. Objetivos -----	49
3. Método de investigación -----	50
4. Tipo de investigación -----	50
5. Fuentes de información -----	50
5.1 Fuentes primarias -----	50
5.2 Fuentes Secundaria -----	51
6. Ámbito de la Investigación -----	51

7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos -----	51
7.1 Cuestionario -----	51
7.2 Prueba piloto -----	52
7.3 Entrevista -----	52
7.4 Observación directa -----	52
8. Determinación del universo y muestra -----	52
8.1 Universo -----	52
8.2 Determinación del tamaño de la muestra -----	53
9. Tabulación y análisis -----	54
9.1 Tabulación -----	54
9.2 Análisis - -----	55
10. Alcances y limitaciones -----	55
10.1 Alcances -----	55
10.2 Limitaciones -----	55
B. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ACTUAL	
1. Análisis general de datos de identificación -----	56
2. Planeación de recurso humano -----	56
2.1 Reclutamiento de personal -----	57
2.2 Selección -----	57
2.3 Inducción -----	58
3. Evaluación del desempeño del recurso humano -----	58
4. Capacitación del recurso humano -----	60
5. Compensaciones del recurso humano -----	61
6. Control del recurso humano -----	61

6.1 Control a futuro -----	62
6.2 Control concurrente -----	62
6.3 Control de retroalimentación -----	63
7. Análisis de fortalezas y debilidades -----	63
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones -----	65
2. Recomendaciones -----	67

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

A. DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
1. Objetivos -----	70
2. Importancia -----	70
3. Ámbito de aplicación -----	71
4. Normas de aplicación -----	71
5. Responsabilidad de la evaluación del desempeño -----	73
5.1 Formación del comité de evaluación -----	73
5.2 Funciones generales del comité de evaluación del desempeño -----	74
5.3 Funciones del coordinador técnico -----	75
6. Proceso general para la evaluación del desempeño -----	76

7. Métodos de evaluación del desempeño a utilizar -----	77
7.1 Método de la Administración por Objetivos -----	77
7.1.1 Justificación de elección del método de la Administración por Objetivos -----	77
7.1.2 Pasos para aplicar el método de la administración por objetivos -----	78
7.2 Método de Escala Gráfica de Puntuación -----	79
7.2.1 Justificación de elección del método de Escala Gráfica de puntuación -----	79
7.2.2 Pasos para aplicar el método de Escala Gráfica de Puntuación -----	80
7.3 Integración del método de la Administración por Objetivos y el método de Escala Gráfica de Puntuación -----	81
7.4 Clasificación de personal a evaluar -----	82
7.5 Establecimiento de factores a evaluar -----	83
7.5.1 Personal de jefatura -----	83
7.5.2 Personal técnico-administrativo -----	84
7.5.3 Personal de servicios generales -----	85
7.6 Ponderación de factores -----	86
7.7 Escala de evaluación -----	89
8. Formularios para la evaluación del desempeño y sus instrucciones para aplicarlos -----	91
8.1 Formularios de la Administración por	

Objetivos e instrucciones específicas -----	92
8.2 Formulario de evaluación del desempeño de Escala	
Gráfica de puntuación e instrucciones específicas -----	104
B. PLAN DE IMPLEMENTACION	
1. Objetivos -----	117
2. Descripción de las actividades -----	117
2.1 Cronograma de actividades -----	121
3. Recursos a utilizar -----	122
C. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
1. Recomendaciones técnicas para el mejoramiento del Desempeño -----	123
BIBLIOGRAFIA -----	125
ANEXOS	

## **RESUMEN**

La realización de la Evaluación del Desempeño no es una práctica nueva en las empresas, desde el momento en que se emplea a una persona para llevar a cabo una actividad, siempre se evalúa como esta desempeña su trabajo.

Por consiguiente debido a que la Alcaldía no cuenta con una herramienta administrativa que le permita evaluar el rendimiento del personal se hace necesario proporcionarle un modelo de evaluación que mejor describa el trabajo que realizan los empleados bajo el mando de la Dirección Administrativa.

Por consecuencia se establecieron los siguientes objetivos:

- Establecer un diagnóstico que permita conocer la situación actual de los empleados de la Dirección Administrativa en cuanto a las funciones de su puesto de trabajo.
- Identificar las fortalezas y debilidades que posee el personal en la realización de su trabajo, con el fin de proponer medidas orientadas a mejorar su desempeño.
- Proporcionar a la Alcaldía una herramienta administrativa que facilite evaluar el rendimiento de los empleados.

Es así que la información se obtuvo a través de cuestionarios, guía de entrevista y observación directa, con la cual se realizó la tabulación y análisis de los

resultados que permitió levantar el diagnóstico de la situación actual de la Evaluación del Desempeño.

Por medio del diagnóstico se detectó que la Alcaldía no realiza una adecuada planeación de recurso humano, Evaluaciones del Desempeño individual, no prevé las necesidades de capacitación , a sí mismo los medios de control que utiliza para verificar el cumplimiento de las actividades lo hace llevando expedientes de cada empleado, bitácoras y evaluaciones de planes de trabajo, los cuales se aplican en forma deficiente, además la Alcaldía cuenta con fortalezas que no está aprovechando y debilidades que tiene que disminuir para que no limiten su efectividad.

Por consiguiente basándose en las deficiencias encontradas se propone un Modelo de Evaluación el cual contiene los métodos de la Administración por Objetivos y La Escala Gráfica de Puntuación, donde el primero será aplicado al personal de jefatura y el segundo a todo el personal (jefatura, técnico-administrativo y servicio generales), la integración de ambos métodos permite complementar el vacío que deja la Administración por Objetivos al no evaluar las características del trabajo de los empleados y la Escala Grafica de puntuación no evalúa los objetivos que engloban a la Alcaldía.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones para llevar a cabo sus actividades necesitan contar con recurso humano idóneo que esté dispuesto a trabajar al máximo con actitud positiva favorable que contribuya a alcanzar los objetivos institucionales como individuales.

Por lo tanto se presenta un Modelo de Evaluación del Desempeño con el propósito de medir el rendimiento laboral de los empleados de la dirección administrativa, donde se identifiquen sus potencialidades y limitaciones, lo que permita tomar decisiones para corregir ciertas deficiencias encontradas y de esta manera se fortalezcan los servicios que presta a los usuarios de la Alcaldía.

En el Capítulo I se presentan aspectos generales de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, como son Misión, Visión, Objetivos, Servicios que presta; su estructura Organizativa y el Marco Legal bajo el cual se rigen conformado por la constitución de la república de El Salvador, código Municipal, leyes secundarias, ordenanzas y reglamentos municipales, Normas Técnicas de Control Interno

de la Corte de Cuenta; a sí mismo los aspectos teóricos que sustenta la Evaluación del Desempeño como su importancia, actividades de la administración de recurso humano, descripción del proceso de evaluación del desempeño.

En el capítulo II, se expone la metodología utilizada la cual sirvió de base para conocer al situación actual del recurso humano en cuanto a evaluación del desempeño, tomándose en cuenta: planeación, evaluación, capacitación, compensaciones, control y fortalezas y debilidades, lo que permitió establecer las debidas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III contiene la Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño el cual ha sido desarrollado a través de un diseño que mejor se adapta a la Alcaldía dando a conocer sus objetivos, importancia, ámbito de aplicación, normas de aplicación, responsabilidad de la evaluación de l desempeño, proceso general para la evaluación del desempeño, métodos de evaluación del desempeño a utilizar, formularios para la evaluación del desempeño y sus instrucciones para aplicarlos a sí mismo se presenta el plan de implementación para llevar a cabo la ejecución del modelo donde se detalla los objetivos, se describen las actividades y los recurso a utilizar; por último se establece el control y seguimiento del modelo de evaluación del desempeño.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO Y MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

#### A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO

##### 1. Aspectos Generales

Los antecedentes de los gobiernos de la Ciudad de San Salvador 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.<sup>1/</sup>

Es así como el Municipio de Ciudad Delgado, está localizado en el departamento de San Salvador, fue fundado bajo decreto legislativo No 406, el 23 de octubre de 1935. Luego en 1968, la Asamblea Legislativa por el decreto respectivo(406), elevó a la cabecera Municipal al título de Ciudad.

Ciudad Delgado es un municipio asentado a 3.5 Km. rumbo norte de la ciudad de San Salvador y forma parte del área administrativa y geográfica conocida como Área Metropolitana de San Salvador, tiene una extensión de 33.42 Km. Dividido administrativamente en una cabecera de municipio (Ciudad Delgado), 8 cantones y 42

---

<sup>1/</sup> "El Municipio y la Municipalidad", Publicación de ISAM, San Salvador, Junio 1988, Pág. 32.

caseríos en su mayoría, según último censo (1992) realizado por Dirección General de Estadísticas y censo (DIGESTYC) cuenta con una población aproximada de 109,863 habitantes.

- **Misión**

Ofrecer atención esmerada y servicios de calidad a los habitantes del Municipio de Ciudad Delgado, así mismo sentar las bases, para crear las condiciones materiales, sociales y culturales, que posibiliten hacer del municipio, un lugar próspero y agradable para la vida de sus habitantes.

- **Visión**

Aspiramos a transformar la administración de la Alcaldía en una administración eficiente, eficaz, transparente, compenetrada en los intereses y servicios a los habitantes de Ciudad Delgado y demás usuarios de nuestra municipalidad y muy receptivos a las inquietudes de los ciudadanos.

- **Objetivo General:**

Desarrollar un proceso de participación ciudadana, a través de la participación abierta y representativa de las comunidades y asociaciones organizadas en el municipio de Ciudad Delgado, a través de sus representantes para compartir responsabilidad en las actividades del proceso de elaboración de planes de desarrollo trabajando juntos en la gestión, monitoreo,

ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de inversión. Acción que constituye el inicio del proceso más amplio y completo de planificación del desarrollo local del municipio, como una proyección de futuro en la participación ciudadana.

- **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 de oportunidades para todas sus comunidades con equidad social.

- **Servicios que presta**

La Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado entre los servicios que presta están:

**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 impuestos, cuentas corrientes y solvencias municipales.
- Registro legal: Legislación de directivas comunales,

registro de bienes inmuebles y permisos de construcción

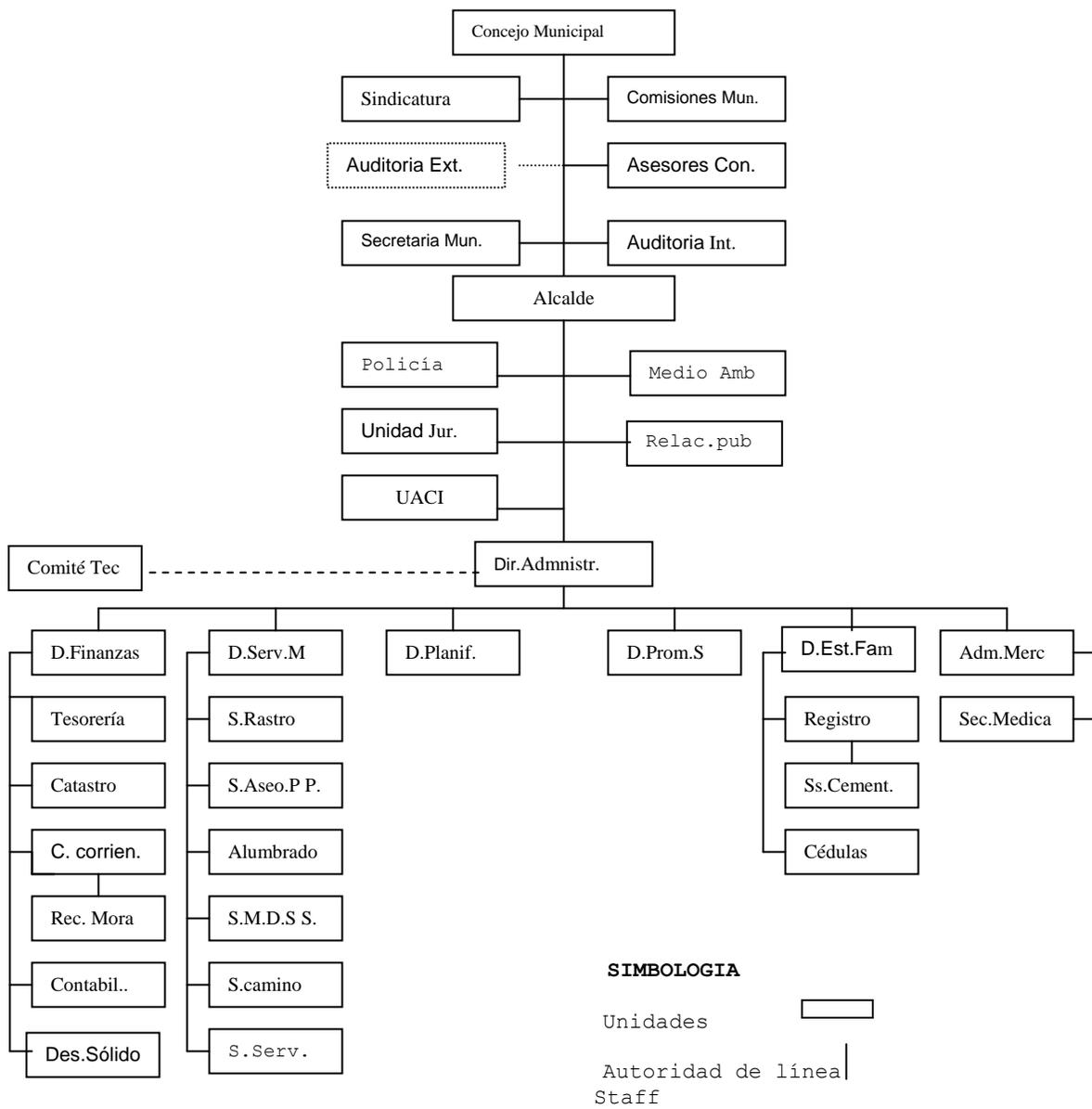
### **Servicios Externos**

- Aseo: Recolección y tratamiento de desechos sólidos.
- Mercado: Organización, administración y control de los mercados.
- Cementerios: Administración y mantenimiento de cementerios
- Espacios públicos: Creación y mantenimiento de parques, y aceras.
- Planificación de desarrollo urbano: Construcción de obras de infraestructura.
- Rastros: Higiene y salubridad de los destajos y sacrificio de ganado.

## **2. Estructura Organizativa**

A través de la estructura organizativa se define claramente los niveles de autoridad y responsabilidad que se dan dentro de la institución, así como también las líneas de mandos y la comunicación; de tal manera que se logren los objetivos y metas institucionales.

**ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO**



Las principales instancias con que cuenta la alcaldía tienen las siguientes funciones:

- **Concejo Municipal**

Las facultades que posee el Concejo Municipal están: Aprobar planes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo económico y social de la comunidad; identificar las necesidades e interpretar el sentir de la comunidad local para ejecutar actividades que satisfaga las necesidades existentes de las comunidades, además ejercer la administración del municipio regulando las materias de su competencia y la presentación de su servicio por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.

- **Alcalde Municipal**

Corresponde al Alcalde, velar por la eficiente administración de los recursos de la municipalidad y la prestación de los servicios públicos necesarios en beneficio de la comunidad, además de hacer cumplir las ordenanzas, leyes, acuerdos y reglamentos vigentes

- **Dirección Administrativa**

Esta unidad asesora y apoya al señor Alcalde y toma decisiones sobre las demás unidades administrativas en los aspectos legales, relacionados con la actuación de la administración tributaria municipal, es así como nuestra investigación la llevaremos a cabo en esta unidad, tomando en cuenta los departamentos principales, como son: finanzas, servicios

municipales, planificación y desarrollo, promoción social y participación ciudadana, registro de estado familiar y administración de mercado.

- **Departamento de Finanzas**

Se encarga de contribuir al desarrollo financiero de la municipalidad, garantizando la recaudación y efectivo control de los ingresos y egresos para planificar las inversiones y el uso eficiente y racional de los recursos financieros, que permiten financiar sus operaciones administrativas y los servicios que presta la municipalidad a la comunidad.

- **Departamento de Planificación y Desarrollo**

Formular y ejecutar planes de desarrollo urbano y rural del municipio involucrando en el proceso la participación de la comunidad en sus distintos niveles, las diversas instituciones de gobierno, las privadas desde una concepción hasta una ejecución. Así mismo le corresponde organizar, ejecutar los planes de trabajo.

- **Promoción Social y Participación Ciudadana**

Se encarga de lograr la armonía y articulación entre los intereses de la comunidad y los objetivos de la municipalidad al apoyar y facilitar a realización de acciones y proyectos

auto sostenibles orientados al beneficio y mejoramiento socioeconómico de la población.

- **Departamento de Servicios Municipales**

Brinda a la ciudadanía del municipio los servicios municipales básicos y necesarios con el propósito de crear un ambiente de beneficios sociales sostenidos tanto en el área urbana como rural.

- **Departamento de Registros de Estado Familiar**

Le corresponde llevar un registro adecuado del estado familiar de cada población, con el propósito de que estos ejerzan sus derechos y deberes ciudadanos apegados a la ley.

- **Administración de Mercado**

Se encarga de mantener en condiciones higiénicas y óptima las instalaciones físicas de los mercados Municipales para garantizar la salud, tanto a los vendedores como a compradores y crear un ambiente agradable para la comercialización de los productos.

### **3. Marco Legal.**

El marco jurídico y legal que rige la Municipalidad está conformado por lo siguiente:

**a) Constitución de la República de El Salvador**

El proceso de centralización en la administración pública donde se otorga la autonomía en los Municipios, fue impulsado 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:

1. Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una Ley General establezca.
2. Decretar sus presupuestos de ingresos y egresos.
3. Gestionar libremente en las materias de su competencia;
4. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
5. Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;
6. Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa."

**b) Código Municipal**

Desarrolla los Principios Constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de todas las facultades de las Municipalidades.

El artículo 4 hace alusión a lo que le compete a las Municipalidades, las cuales menciona en 28 numerales, donde abarca aspectos relacionados a la planificación, desarrollo urbano, salud, vivienda, educación, hasta la prestación de servicios públicos y otros.

**c) Leyes Secundarias Complementarias**

Este nivel está conformado por:

- 1. La Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal** (ISDEM), en el cual sus dos primeros artículos dicen lo siguiente:

Art.1: "Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración Municipal."

Art.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."

**2. Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios** (FODES). El FODES es un fondo creado por mandato constitucional para invertir en proyectos de beneficio para el desarrollo de los Municipios y gastos de funcionamiento de la Municipalidad, estos fondos son transferidos por el ISDEM y provienen del Estado los cuales se toman del Fondo General de la Nación. El 80% del fondo es destinado a la inversión en proyectos y el 20% a los gastos de funcionamiento.

**3. Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de El Salvador** (COMURES). El cual fue creado el 6 de Noviembre de 1941 y publicado en el mismo año, buscando fortalecer y consolidar la autonomía de las Municipalidades.

**4. Ley Tributaria Municipal.**

En esta ley se plantea lo que las Municipalidades pueden hacer, tales como: Cobro de tributos, Impuestos, Tasas de servicio, Contribuciones especiales, Sancionar el incumplimiento tributario, Aplicar interés moratorio, Multas.

**d) Ordenanzas y Reglamentos Municipales**

Estos Reglamentos técnicamente no constituyen una verdadera ley, pero tienen una obligatoriedad general limitada por la jurisdicción territorial.

1. **Ordenanzas:** Los Concejos Municipales tienen la facultad de emitir sus propias ordenanzas de acuerdo a sus necesidades y a sus problemáticas, estas son normas de aplicación general dentro de cada Municipio sobre asuntos referentes a la localidad.

2. **Reglamentos:** Están constituidos por normas, disposiciones y mandatos acerca del régimen interno de la Municipalidad y de la prestación de servicios. Estos reglamentos al igual que las ordenanzas son emitidas por el Concejo.

**e) Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas.**

Según decreto N° 15 dictado por la Corte de Cuenta de la Republica en el año de 2002, En el capítulo II artículo 8 hace referencia a las normas de recursos humanos, el cual recogen principio, métodos y técnicas que regulan su administración para lograr eficiencia y responsabilidad en los servicios públicos a través de reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, evaluación, ética del servidor público, control de asistencia, dotación de personal, remuneraciones, seguridad y salud ocupacional, expediente e inventario de personal.

## **B. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. Definición**

Existen diversas definiciones de Administración de Recursos humanos, entre las que se pueden mencionar:

"La administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran con ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo."<sup>2/</sup>

"Conceptos y técnicas necesaria para llevar a cabo los aspectos de la gente o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación."<sup>3/</sup>

Es así que la administración de recursos humanos, es el proceso administrativo aplicado al desarrollo y mantenimiento del elemento humano, que garanticen el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales.

---

<sup>2/</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, México, 5ª. Edición, 1999. Pág. 165.

<sup>3/</sup> Dessler, Gary. "Administración de Personal", Prentice Hall Hispanoamericano, S.A. USA, 6ª Edición 1996, Pág. 2.

## **2. Importancia.**

En las organizaciones la administración del recurso humano, es de vital importancia; ya que permite realizar una serie de acciones como planeación de recurso humano, capacitación, evaluación, compensación y controles; lo cual permite tener un personal más eficiente en cada área establecida en la empresa, y de esta manera logran alcanzar los objetivos y metas establecidas.

## **3. Actividades de Administración de Recursos Humanos**

Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada en la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas; para una mejor coordinación y funcionamiento de la empresa. Entre las actividades claves de Recursos Humanos se mencionan:<sup>4/</sup>

### **3.1 Planeación de Recursos Humanos.**

"Pronóstico de necesidades de recurso humano de una organización y desarrollo de los pasos a seguir para satisfacerlos"<sup>5/</sup>

---

<sup>4/</sup> Werther, Willian B. y Otros. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Traducción de Joaquín Mejía Gómez. Editorial McGraw Hill, México, 4a. Edición. 1995, Pág. 11

<sup>5/</sup> Don Hellriegel. John W. Slocum "Administración " International Thomson Editores, S.A de C.V, México, 7ª. Edición. 1998, pág. 419

Para enfrentar las condiciones que puedan afectar a la organización, ésta debe prever, anticiparse, prepararse para hacer frente a las futuras necesidades de recurso humano, por lo tanto debe hacerse un procedimiento adecuado para reclutar, seleccionar e inducir al personal, lo que garantice un suministro constante de personal experto y capaz para desempeñar determinado puesto de trabajo.

Esto se da cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, poniendo en acción esta técnica que permita prever las necesidades futuras del personal.

### **3.2 Evaluación**

Existen muchas razones para evaluar al personal, como mejorar el desempeño en el puesto de trabajo, tomar ciertas decisiones de promoción, transferencias, remuneración, despidos, etc.,

Por lo tanto esta actividad es esencial ya que si las organizaciones reconocen los esfuerzos de sus empleados esto les motiva a seguir trabajando de la mejor manera.

### **3.3 Capacitación.**

“Mejoramiento de las habilidades de un empleado hasta un punto que sea capaz de ejercer sus labores vigentes”<sup>6/</sup>

---

<sup>6/</sup> Don Hellriegel y otros , Opus Cit. Pág.443

Toda organización debe realizar un previo diagnóstico mediante evaluación del desempeño, observación, entrevista con los empleados etc. para detectar las necesidades de capacitación con el fin de que el empleado se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo y esto le permite oportunidades de desarrollo.

### **3.4 Compensación**

"El propósito de todas los sistemas de compensación es retribuir equitativamente a todos los empleados y brindar los medios necesarios para atraer nuevos trabajadores, motivar y retener a los buenos"<sup>7/</sup>

Las compensaciones poseen dos grandes componentes: compensación directa que está representada por el salario base de una persona mas el pago de incentivos el cual es de carácter individual (comisiones, bonificaciones, pago por méritos) y carácter grupal (reparto de ganancias, utilidades, opción de compra de acciones) Las compensaciones indirectas son las prestaciones que exige la ley y no exigidas por esta.

### **3.5 Controles**

El control se define como el proceso de monitoreo de actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa.<sup>8/</sup>

---

<sup>7/</sup> Don Hellriegel y otros , Opus Cit. Pág.429

<sup>8/</sup> Stephen P. Robbins, Coulter , Mary . "Administración", Editorial Prentice Hall Hispanoamericano, S.A.U.S.A. 5a Edición 1996, Pag.406.

El proceso de control se realiza siguiendo los pasos siguientes:<sup>9/</sup>

- a) **Establecimiento de los estándares.** Se define el estándar como una unidad de medida que sirve como punto de referencia para evaluar los resultados.
- b) **Determinar las medidas de desempeño.** El fijar estándares es inútil a menos que haya alguna forma de medir el desempeño real, se debe determinar la medición apropiada del progreso del desempeño, tomar en cuenta la frecuencia para medir el desempeño, cuál es la forma que tomará la medición, quienes estarán involucrados. Todo esto debe hacerse de forma entendible tanto para el empleado como para otras personas.
- c) **Medición del desempeño.** La medición del desempeño se lleva a cabo a través de la forma siguiente:
  1. Observación
  2. Reportes verbales y escritos
  3. Métodos automáticos
  4. Inspecciones, pruebas, muestras

---

<sup>9/</sup> Megginson Leon C. "Administración conceptos y aplicación", Editorial Continental S.A. de C.V., México, 1ª Edición, 1998, Pág. 519-523.

- d) **Comparación del desempeño con los estándares y análisis de las variaciones.** Un paso de control crítico es comparar el desempeño real con el desempeño planeado, ya que los hechos respecto al desempeño, por si solos, no tiene valor relativamente.
- e) **Emprender una acción correctiva si es necesaria.** Sí es necesaria la acción correctiva se emplea, esta acción puede tomar muchas formas. El estándar puede ser modificado, el desempeño puede ser mejorado o se pueden hacer ambas cosas en conjunto.

### 3.5.1 Tipos de control<sup>10/</sup>

- a) **Control a futuro:** Evita problemas a futuro ya que ocurre antes de la actividad, lo importante es que la acción administrativa es tomada antes que suceda un problema.
- b) **Control concurrente:** Este ocurre cuando está teniendo lugar una actividad a través de una supervisión directa.
- c) **Control de retroalimentación:** Este tipo de control se da después que ha tenido lugar la acción a través de este se puede detectar que tan efectivo fue el esfuerzo de planeación.

---

<sup>10/</sup> Stephen P. Robbins y otros Opus cit. Pág. 412-414

#### **4. Fortalezas y debilidades**

Fortaleza: Característica que aumenta la efectividad de la organización.

Debilidades: Característica que limita la efectividad de la organización.

Las organizaciones para conocer el entorno interno en que se desenvuelven realizan un análisis de sus fortalezas y debilidades las cuales son controlables, esto les permite diagnosticar la situación actual con el fin de poder pronosticar y decidir las acciones a tomar en el futuro.

#### **5. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.**

Las empresas para funcionar necesitan cumplir objetivos organizacionales e individuales, necesitando así la colaboración de su personal para alcanzarlos.

Existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de Recursos Humanos.<sup>11/</sup>

- **Objetivos Sociales**

El administrador de Recursos Humanos se propone contribuir positivamente a las demandas de carácter social, cuidando

---

<sup>11/</sup> Werther, Willian B. Y otros. Opus Cit. Pág. 9

siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía.

- **Objetivos de la Organización**

El Administrador de Recursos Humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales.

- **Objetivos Funcionales**

Mantener la contribución de los Recursos Humanos a un nivel adecuado de las necesidades de la compañía, cuando las necesidades de la organización se descubren insuficientemente o cuando se cubre en exceso, se incurre en gastos de recursos.

- **Objetivos Individuales**

En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable, lograr que la organización apoye los proyectos individuales, que coinciden con los objetivos generales, cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel del desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos y las actividades que permiten alcanzarlos.<sup>12/</sup>

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ACTIVIDADES QUE PERMITEN ALCANZARLOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBJETIVOS SOCIALES</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de las leyes</li> <li>2. Servicios que presta la organización.</li> <li>3. Relación empresa, sindicato</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación de Recurso Humano</li> <li>2. Servicios que presta la organización</li> <li>3. Selección de personal</li> <li>4. Capacitación y desarrollo</li> <li>5. Evaluación</li> <li>6. Actividades de control</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBJETIVOS FUNCIONALES</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación</li> <li>2. Actividades de control</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBJETIVOS INDIVIDUALES</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación y desarrollo</li> <li>2. Evaluación</li> <li>3. Compensación</li> <li>4. Actividades de control</li> </ol>

Relación entre las actividades de la administración y los objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Considerando lo antes mencionado se puede decir que para lograr los objetivos de la organización, el Recurso Humano es el medio para alcanzarlos, por lo tanto debe de existir armonía entre los objetivos organizacionales como individuales para el logro de las metas.

<sup>12/</sup> Werther, Willian B. y Otros. Opus cit. Pág.12

### **C. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

La evaluación del desempeño es un proceso que permite juzgar y estimular las capacidades y limitaciones del recurso humano que labora en la empresa, lo cual permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el rendimiento del personal.

#### **1. Modelo de Evaluación del Desempeño**

En este se presentan pautas, reglas que se deben tomar en cuenta para conocer los valores, creencias y normas de conductas que poseen las personas.

#### **2. Origen de la Evaluación del Desempeño.**

La realización de la Evaluación del Desempeño, no es una práctica nueva en las empresas, desde el momento en que se emplea a una persona para la realización de una actividad, siempre se evalúa cómo ésta desempeña su trabajo.<sup>13/</sup>

En la edad media (476-1453) la Compañía de Jesús, fundada por Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo. El sistema

---

<sup>13/</sup> Chiavenato, Idalberto. Opus Cit. Pág.354-3555

se basaba en auto calificaciones hechas por los miembros de la orden.

Las corrientes del pensamiento administrativo han tenido repercusión en la administración de las empresas, y por ende en la forma de evaluar el desempeño de sus empleados, siendo una de ellas la escuela de la administración científica, que tuvo gran influencia sobre la evaluación y rendimiento de los recursos de la empresa, tomando como punto vital el aprovechamiento de la capacidad de las máquinas, teniendo a las personas como simples operadores de las mismas.

El buen desempeño dependía de la máquina y no de las personas, pero con el transcurso del tiempo no se logró alcanzar el nivel deseado de eficiencia y se estimó que era necesario tomar en cuenta a las personas que son los encargados de ejecutar las funciones. La escuela de las Relaciones Humanas establece a las personas como factor primordial para alcanzar la eficiencia en la organización desarrollando así una serie de métodos encaminados a medir y desarrollar las potencialidades de las personas. Anteriormente el recurso humano no se valoraba como un elemento importante que contribuyera a alcanzar los objetivos de la organización, si no que eran considerados como apéndices de la maquinaria, pero es a partir de que las organizaciones ven la importancia del recurso humano establecen métodos orientados a evaluar el desempeño según la necesidad de la organización.

### **3. Definición de Evaluación del Desempeño.**

“Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”<sup>14/</sup>

“Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”<sup>15/</sup>

Por lo tanto la evaluación del desempeño es un medio que permite evaluar el comportamiento de los empleados, con el objeto de proponer medidas orientadas a mejorar el desempeño de estos.

### **4. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se presentan de la siguiente manera:<sup>16/</sup>

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

---

<sup>14/</sup> Werther William. B. y otros. Opus cit. Pág. 184

<sup>15/</sup> Chiavenato, Idalberto. Opus Cit. Pág.357

<sup>16/</sup> Chiavenato, Idalberto. Opus Cit. Pág. 364

- c) Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación de los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

Los objetivos de la evaluación del desempeño se centran en dar a conocer a los empleados como están realizando sus actividades en su puesto de trabajo.

## **5. Importancia de la Evaluación del Desempeño.**

Existen muchas razones para evaluar el desempeño de los empleados, entre las que se sobresalen están:<sup>17/</sup>

- a) Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción, remuneración y otros.
- b) Las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo.
- c) La evaluación permite una retroalimentación respecto a su desempeño, dando la oportunidad de corregir deficiencia.

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño, por lo cual las empresas deben preocuparse por realizar este tipo de evaluación por el

---

<sup>17/</sup> Dessler Gary. Opus Cit. Pág. 329

beneficio que trae, ya que a través de ésta se miden las capacidades y limitaciones de sus empleados, lo que permitirá tomar decisiones enfocadas a mejorar el desempeño del personal.

## **6. Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Una evaluación del desempeño proporciona beneficios cuando es programada, coordinada y desarrollada; dichos beneficios inciden en el jefe, subordinado y en la organización:<sup>18/</sup>

### **• Beneficios para el jefe.**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante este sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

---

<sup>18/</sup> Chiavenato, Idalberto. Opus Cit. Pág. 365

- **Beneficios para el subordinado**

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Autoevaluar y autocriticar su auto desarrollo y autocontrol.

- **Beneficios para la organización**

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recurso humano ofreciendo oportunidades a los empleados no sólo de ascensos si no de progreso y desarrollo de personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Se considera que la evaluación del desempeño es un medio que le permite a la organización medir el potencial de su personal,

dicho proceso algunas veces lo realizan los jefes o supervisores con el fin conocer las capacidades y limitaciones de sus empleados, lo que da la pauta para rectificar cualquier deficiencia del desempeño.

## **7. Estándares y Mediciones del Desempeño**

Para la realización la Evaluación del Desempeño, es necesario el establecimiento de Estándares o Parámetros de Desempeño los cuales permiten mediciones más objetivas.<sup>19/</sup>

Dichos estándares sirven para el establecimiento de los sistemas de calificación de cada labor, lo cual permite conocer en forma objetiva cómo el empleado desempeña su labor con base a una calificación.<sup>20/</sup>

La medición del desempeño estará estrechamente relacionada con el estándar del desempeño, utilizando dos categorías, como aquellas con que se miden las tareas relacionadas con la producción y las que sirven para estimar los trabajos no relacionados con la producción. Entre las mediciones relacionadas con la producción, se tienen: cantidad de producción, accidente, sueldos, ausentismo, ritmo de progreso.

Para la realización de tareas no relacionadas con la producción se recomienda utilizar las siguientes mediciones: evaluación por

---

<sup>19/</sup> Werther William. B. y otros , Pág.187

<sup>20/</sup> Figueroa García, Patricia y otros, "Diseño de un modelo de evaluación del desempeño para los trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo" (INSAFOCOOP), UES, Abril de 2002 pág. 29.

los supervisores, evaluación por los compañeros de trabajo y auto evaluaciones.

Se puede decir que los estándares son los parámetros que ayudarán a obtener mediciones objetivas del desempeño del personal, es decir sirven de control para establecer las correcciones necesarias del porque no se han logrado las metas; de esta manera se detectan los mejores elementos y la forma de recompensarlo la cual puede ser, a través de ascensos, premios e incentivos.

## **8. Proceso de Evaluación del Desempeño**

Toda empresa para realizar la evaluación del desempeño necesita contar con un proceso lógico que garantice que los resultados sean favorables.

El proceso de la Evaluación del Desempeño común a todos los Métodos de Evaluación del desempeño son los siguientes:

### **8.1. Selección de Factores**

El factor constituye una característica o componente del trabajo común a varias tareas; por lo tanto, para definir los factores a utilizar se debe de ver el grado de importancia que se desea dar a cada uno de ellos.

Los factores que se eligen deben de tener las siguientes características:<sup>21/</sup>

- a) Referirse a características del trabajo y no de la persona
- b) Darse con intensidad distinta a los puestos a considerar
- c) Se debe de conseguir una definición del factor simple, clara y concisa, evitando el uso de palabras o frases ambiguas
- d) Deben de ser susceptibles de ponderación, es decir permitir una diferenciación cuantitativa o cuando menos una ordenación jerárquica.
- e) Debe de estar presente un alto porcentaje en los puesto a evaluar.

### **8.2 Ponderación de Factores**

Consiste en asignar peso o valor diferente a cada factor, el cual dependerá de la empresa como consideren el orden de importancia para cada uno.

Para poder tener una mejor valorización de los factores se debe de utilizar pocos pero bien elegidos de 5 a 15 los cuáles deben reunirse en grupos fundamentales.<sup>22/</sup>

### **8.3 Establecimiento de Escala de Evaluación**

La escala de evaluación a considerar puede incluir una serie de rangos que pueden variar desde un mínimo hasta un máximo según

---

<sup>21/</sup> Sierra Plana, José Luis, " Valoración y Retribución del Personal" Ediciones Deustos. Bilbao, España, 3ª Edición, 1970. Pág. 63-64

<sup>22/</sup> Sierra Plana, José Luis. Opus Cit. Pág. 67-68

sean necesarios y suficientes para incluir todos los matices que pueden presentarse.<sup>23/</sup>

Usualmente se utilizan de tres a cinco rangos. La definición de los rangos se puede hacer en números o palabras por ejemplo:

Sobresaliente, mas que adecuado, adecuado, escasamente adecuado, pobre, muy pobre.

#### **8.4 Selección de Calificadores**

La selección de los calificadores va a depender de las políticas de recursos humanos, adoptadas por la organización por lo tanto puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal ò a un comité de evaluación del desempeño siendo este último el más recomendable porque lo realiza personal capacitado y no tiene prejuicios previos del personal a evaluar.<sup>24/</sup>

#### **8.5 Entrevista de Evaluación del Desempeño**

Se da a conocer los resultados obtenidos del evaluado, aquellos aspectos que sobresalen de manera positiva y en los que se encuentre deficiente, se le proporciona la retroalimentación respectiva para que mejore su desempeño; a través de las técnicas siguientes:<sup>25/</sup>

---

<sup>23/</sup> Figueroa García , Patricia y Otros. Opus Cit. Pág. 34

<sup>24/</sup> Chiavenato, Idalberto. Opus Cit. Pág.357

<sup>25/</sup> Werther William y otros. Opus Cit. Pág 202

- a) Convencimiento: Es la más utilizada para los empleados más recientes porque trata de reafirmarle que son miembros importantes dentro de la empresa.
  
- b) Diálogo: Se solicita al empleado que exprese sus reacciones en cuanto a los resultados de la evaluación.
  
- c) Solución de problemas: Se identifican aquellos problemas que interfieren en el desempeño del empleado, y dependiendo de este se capacita, se asesora o se reubica.

Por consiguiente es importante seguir un proceso sistemático para evaluar el desempeño de los empleados, ya que con esto se garantiza tener resultados que contribuyan al desarrollo del personal y buen funcionamiento de la organización.

## **9. Métodos de Evaluación del Desempeño**

Para realizar la evaluación del desempeño se cuenta con diferentes métodos, que evalúan al empleado en su rendimiento pasado y así mejorar su desempeño a futuro.

### **9.1 Método de Escalas Gráficas**

Es el método de evaluación del desempeño más sencillo y utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados, ya que

se tiene que evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador.<sup>26/</sup>

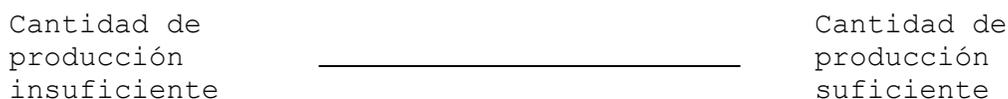
Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, utilizando un formulario de doble entrada, en donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Cuando se establecen los factores de evaluación de un desempeño pobre u óptimo se dan las siguiente alternativas:<sup>27/</sup>

#### **9.1.1 Escalas Gráficas Continúas.**

Se definen los extremos de la evaluación del desempeño en un límite mínimo y un máximo.

Esquema de este es el siguiente:



#### **9.1.2 Escalas Gráficas Semicontinúa**

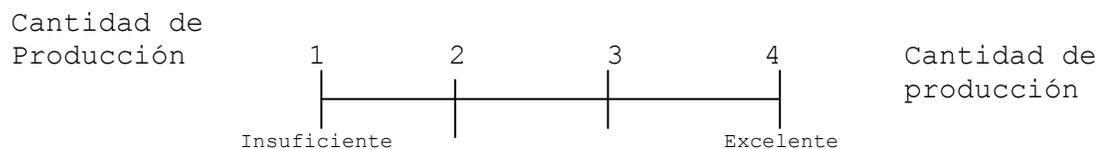
Estas incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos del límite mínimo y máximo para facilitar la evaluación.

---

<sup>26/</sup> Chiavenato , Idalberto. Opus Cit. Pág. 367

<sup>27/</sup> Idalberto, Chiavenato. Opus Cit. Pág.368

El esquema de esta escala es el siguiente:



### 9.1.3 Escalas Gráficas Discontinuas

El evaluador en esta escala solo debe seleccionar una medición para evaluar el desempeño del empleado.



El método de escala gráfica es utilizado por algunas empresas con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados, los factores se ponderan y se les dan valores en puntos. Una vez realizada la evaluación se suman los puntos obtenidos por los empleados, como se muestra en el cuadro N°1

A continuación se dan a conocer las siguientes ventajas y desventajas del método:

- **Ventajas del Método de Escalas Gráficas**

- a) Es un instrumento de fácil aplicación y comprensión para el Evaluador.
- b) Da una visión integrada de los factores de evaluación, es decir de las características de desempeño más destacadas de la empresa y del personal.
- c) El trabajo para el evaluador se simplifica porque está claramente definido el factor de evaluación.

- **Desventajas del Método de Escalas Gráficas**

- a) El evaluador debe ajustarse al instrumento de evaluación, porque le da poca flexibilidad al realizar la evaluación.
- b) Está sujeta a distorsiones e interferencia personales de los evaluadores es decir depende de su apreciación, dando lugar al efecto del halo.
- c) Tiende a repetirse y generalizar los resultados de la evaluación.
- d) Las distorsiones se corrigen a través de procesos matemáticos y estadístico.

En el cuadro **N<sub>o</sub> 1** se muestra un esquema de la evaluación del desempeño, mediante escala gráfica que utiliza puntos.<sup>28/</sup>

EVALUACION DEL EMPLEADO							
Nombre Completo: _____		Fecha ___/___/___					
Departamento/Sección _____		Cargo _____					
Cada factor se divide en un número de grados de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y asigne sólo un grado a cada factor, indique el valor en puntos en la columna de la derecha.							
Factores de evaluación						Grado	Puntos
<b>1. Producción</b> Evalúa la producción del trabajo o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial.	10-11-12 Mantiene siempre una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente		
<b>2. Calidad.</b> Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido.	4-5-6 En general satisface, aunque a veces deja qué desear.	7-8-9 En general trabaja con cuidado.	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo.	13-14-15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional.		
<b>3. Responsabilidad.</b> Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	1-2-3 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	4-5-6 No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila bastante	7-8-9 Puede confiarse en el (o ella), si se ejerce una vigilancia normal	10-11-12 Es dedicado; solo necesita un breve instrucción.	13-14-15 Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia		
<b>4. Cooperación/Actitud</b> Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes.	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	4-5-6 A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	7-8-9 En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo	10-11-12 Está dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros	13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros		
<b>5. Sensatez e iniciativa.</b> Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas	4-5-6 Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente, con un alto grado de sensatez	13-14-15 Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones		
<b>6. Presentación personal</b> Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse su cabello, su barba, etc.	1-2 Negligente. Descuidado	3-4 A veces descuida su apariencia	5-6 Normalmente está bien presentado	7-8 Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	9-10 Es sumamente cuidadoso en su presentación		
TOTAL DE PUNTOS							

<sup>28/</sup> Chiavenato, Idalberto. Opus Cit. Pág. 370

## 9.2 Método de Elección Forzada

Este método obliga al evaluador a señalar aquellas declaraciones que mejor describan al individuo que se está evaluando, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo, las cuales se tiene que escoger de bloques de tres o cuatro frases.<sup>29/</sup>

Cuadro N° 2

EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
Empleado _____		Sección _____		A	
continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloque de cuatro. Escriba una " X " en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. no deje ningún bloque sin llenar dos veces.					
	N°			N°	
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	46
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buena sugerencias	73
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe de llamársele la atención	78
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80

<sup>29/</sup> Chiavenato, Idalberto. Opus Cit. Pág. 371-375

Las ventajas y desventajas de este método son las siguientes:

- **Ventajas del Método de Elección Forzada:**

- a) Los resultados que se obtienen de la aplicación del método son confiables, reduciendo así las distorsiones que comete él evaluador.
- b) No se requiere de evaluadores especializados para llevar a cabo la aplicación de este método.

- **Desventajas del Método de Elección Forzada:**

- a) Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales lo cual limita su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.
- b) El empleado al ser evaluado puede percibir la elección de una frase sobre otra.

## **9.2 Método de Investigación de Campo**

Este método se realiza con base a entrevistas hechas por un representante especializado del departamento de personal, el cual solicita información sobre el desempeño del empleado al jefe inmediato, dicho método permite emitir un diagnóstico de cómo el empleado hace su trabajo, así como planear con el jefe inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.<sup>30/</sup>

---

<sup>30/</sup> Chiavenato, Idalberto. Opus Cit. Pág. 375-377

Este método presenta las siguientes ventajas y desventajas:

- **Ventajas del Método de Investigación de Campo**

- a) Proporciona un beneficio para el jefe inmediato; ya que se establece una asesoría y capacitación para una mejor evaluación del personal.
- b) Se planea para evitar los obstáculos, lo cual ayuda a tener una mejor evaluación del desempeño.
- c) Se considera como el método mas completo de evaluación.

- **Desventajas del Método de Investigación de Campo.**

- a) Tiene un costo elevado; ya que requiere la participación de un especialista, lo cual lo hace poco práctico en las empresas.
- b) El procesamiento de información es tardado, debido a que el jefe inmediato realiza la entrevista uno a uno de los empleados.

### **9.3 Método Incidentes Críticos**

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen características extremas capaces de conducir a resultados positivos(éxito) o negativos(fracaso), es decir que los hechos críticos son las acciones de los empleados.<sup>31/</sup> Como lo muestra el cuadro N° 3

---

<sup>31/</sup> Chiavenato, Idalberto. Opus Cit. Pág. 379-380

Cuadro N° 3

EVALUACION DEL DESEMPEÑO Nombre: LADO ROJO			Período de evaluación: Cargo: LADO AZUL			
Fecha de ocurrencia	ITEM	Incidente crítico negativo		Fecha de ocurrencia	ITEM	Incidente crítico positivo

Al utilizar este método se dan las siguientes ventajas y desventajas:

- **Ventajas del Método de Incidentes Críticos**

- a) Este método enfatiza la importancia de registrar tanto los esfuerzos como las debilidades del personal.
- b) Es un método efectivo ya que proporciona información concreta que debe ser discutida con el empleado.

- **Desventajas del Método de Incidentes Críticos**

- a) Si el supervisor tarda mucho tiempo o no comenta los incidentes críticos con los subordinados, la evaluación es considerada por estos inefectiva.

#### 9.4 Método de Frases Descriptivas

Este método deja a criterio del evaluador elegir la frase que mejor describe el desempeño del empleado, asignando un signo "+"

o "S" cuando se trata de frases positivas al empleado y un signo "-" o una "N" cuando estas son negativas.<sup>32/</sup> como se muestra en el cuadro N° 4.

**Cuadro N° 4**

No	FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	SI (+)	NO (-)
1.	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?.....		
2.	¿Usualmente es alegre y sonriente?.....		
3.	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?.....		
4.	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?...		
5.	¿Conoce información y proceso de producción que no deben conocer terceros?.....		
6.	¿Desarrollan un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?.....		
8.	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?.....		
9.	¿Su trabajo no exige más grados de escolaridad?.....		
10.	¿Puede, por sí sólo planear, ejecutar y controlar sus tareas?.....		
11.	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?.....		
12.	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?.....		
13.	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?.....		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?.....		
15.	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?.....		
16.	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?.....		
17.	¿Le gusta fumar?.....		
18.	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?.....		
19.	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?.....		
20.	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?....		
21.	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?.....		
22.	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?.....		
23.	¿Su producción es elogiada?.....		
24.	Aunque siempre cumple la misma función ¿no se incomoda con la repetición?.		
25.	¿Tiene fama de no llevar dinero nunca en el bolsillo?.....		

<sup>32/</sup> Chiavenato, Idalberto. Opus Cit. Pág. 380-38

### **9.5 Método de Jerarquización**

Consiste en que cada gerente o supervisor clasifica a sus empleados desde el más sobresaliente hasta el peor de ellos, colocando a los demás por categorías entre ambos, de acuerdo a diferentes factores como cantidad de trabajo, calidad del trabajo, iniciativa en el trabajo.<sup>33/</sup> etc. Según cuadro N° 5

Este método cuenta con las siguientes ventajas y desventajas:

- **Ventajas del Método de Jerarquización**

- a) Es un método de aplicación sencilla
- b) No implica mucho trabajo su aplicación

- **Desventajas del Método de Jerarquización**

- a) Sólo ordena al empleado de mejor a peor
- b) No informa al empleado como está realizando su trabajo, si lo hace bien o mal

---

<sup>33/</sup> Jessup, Gilbert y Hellen. Psicología básica "Selección y Evaluación del trabajo" Cia Editorial Continental S.A de C.V, México. 2ª Edición, Noviembre de 1981. Pág. 68

Cuadro N° 5

Empresa :				
Nombre del evaluador:			Fecha de evaluación:	
Cargo que ocupa el evaluador:			Unidad:	
Indicaciones: A continuación se presenta una serie de cualidades conjuntas, ordene al personal según la persona que posea dichas características. Sea objetivo para evaluar				
CUALIDADES PERSONAL	CANTIDAD DE TRABAJO	CALIDAD DE TRABAJO	INICIATIVA	SUMATORIA
A				
B				
C				

## ORDENACION FINAL

ORDEN	EMPLEADOS
1er.	
2do.	
3ro.	

**9.6 Método de la Administración por Objetivos**

En la actualidad las organizaciones la Evaluación del Desempeño lo hacen a través de la Administración por Objetivos adoptando un sistema democrático, participativo, involucradora y muy motivadora, el cual se da a través de los siguientes pasos:<sup>34/</sup>

a) Formulación de objetivos por consenso, estos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera

<sup>34/</sup> Chiavenato, Idalberto. Opus Cit. Pág.358

negociación para llegar a un consenso en el cual existe un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio.

b) Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

c) Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos, es decir si no se tienen los recursos ni medios los objetivos se vuelven inalcanzables.

d) Desempeño, comparar los resultados con los objetivos esperados.

e) Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados, se evalúa en forma cuantitativa si los beneficios son mayores que los costos involucrados en el proceso.

f) Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua, el evaluado debe de tener una percepción de como va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

En esta concepción, la Evaluación del Desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro. Las ventajas y desventajas de este método son las siguientes:<sup>35/</sup>

- **Ventajas del Método de Administración por Objetivos**

- a) Ayuda a que las empresas tengan una mejor administración mediante una planeación orientada al alcance de resultados.
- b) Genera compromisos del personal para cumplir con los objetivos de la organización.
- c) Ayuda a implementar controles efectivos para evaluar las actividades y tomar acciones que corrijan las desviaciones de los planes.

- **Desventajas del Método de Administración por Objetivos**

- a) Si los administradores no tienen claro cuales son la metas de la empresa la planeación fracasa.
- b) El riesgo de la inflexibilidad ocasiona que los administradores duden en modificar los objetivos cuando resulte necesario.

### **9.7 Método Mixto**

Consiste en combinar herramientas de evaluación que le permitan al evaluador obtener información objetiva del desempeño del

---

<sup>35/</sup> Harold Koontz, Heinz. Weirch. "Curso de Administración Moderna". Editorial Mc Graw Hill. México 1973. Pág. 189-191

empleado, permitiendo así tener un mejor criterio en la toma de decisiones. Ejemplo de ello puede ser la combinación del método de escala gráfica de calificación en la cual se incluyen frases descriptivas para definir las características que se miden, existiendo además una sección de comentarios que permita a las personas anotar los incidentes críticos del desempeño de los empleados.<sup>36/</sup>

Los métodos de evaluación del desempeño tienden hacer diferentes en las organizaciones y estos dependerán de las necesidades que se tengan, es por ello que se hacen con el fin de obtener información acerca del rendimiento individual del personal, y de esta manera saber que acciones tomar.

## **10. Errores Comunes en las Evaluaciones del Desempeño**

Al realizar evaluaciones del desempeño se cometen a veces errores subjetivos por parte del evaluador, y entre estos están:<sup>37/</sup>

### **10.1 Prejuicios Personales**

Este se da cuando el evaluador de antemano sostiene una opinión personal buena o no satisfactoria del evaluado, dichos juicios pueden o no ocurrir.

---

<sup>36/</sup> Dessler Gary. Opus Cit. Pág. 345

<sup>37/</sup> Werther William, David y otros. Opus Cit. Pág.189-190

### **10.2 Efecto de Acontecimientos Recientes**

Si el evaluador utiliza mediciones subjetivas del desempeño como las acciones más recientes del empleado las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida.

### **10.3 Error a la Tendencia Central**

Cuando los evaluadores evitan las calificaciones muy altas o muy bajas se distorsiona la información para que se acerque al promedio, ocultando así los problemas que presentan algunos de los empleados y perjudican a aquellos que su desempeño es sobresaliente.

### **10.4 Efecto de Halo o Aureola**

Este error se basa en la antipatía o simpatía que el evaluador tiene a cerca del empleado, ya que lo evalúa sin haber observado antes su desempeño

### **10.5 Interferencia en Razones Subconscientes**

Este sucede cuando el evaluador es movido por el deseo de ser popular en la empresa adopta actitudes bondadosas o estrictas hacia los empleados dependiendo como considere que haya sido su desempeño.

Así al realizar la evaluación del desempeño se dan una serie de distorsiones, las cuales se deben de eliminar ya que influyen en la obtención de información objetiva del desempeño del empleado.

## CAPÍTULO II

### **SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

En este capítulo se da a conocer el resultado de la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, en donde se expone la metodología utilizada la cual contiene la importancia, los objetivos, el método de investigación, tipo de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, determinación del universo y muestra, tabulación y análisis de datos, los alcances y limitaciones encontrados durante la investigación; todo esto con el fin de realizar el análisis de la situación actual del recurso humano, donde se toma en cuenta la forma en que se lleva a cabo la planeación, evaluación, capacitación, compensaciones y control del recurso humano, y además se realizó el análisis de las fortalezas y debilidades todo esto con el fin de establecer las debidas conclusiones y recomendaciones.

## **A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Importancia**

Esta investigación es importante porque a través de ella se conoce la situación actual de la Alcaldía, mediante un diagnóstico que refleja las condiciones del personal en su puesto de trabajo, y que permita proponer un modelo de evaluación del desempeño para los empleados de la alcaldía.

### **2. Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Determinar la necesidad de evaluación de los empleados de la Dirección Administrativa con el fin de crear un Modelo de Evaluación del Desempeño que contribuya al mejoramiento de las condiciones del recurso humano con que cuenta y así tomar decisiones encaminadas a un mejor desarrollo del personal.

#### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de los empleados de la dirección administrativa en cuanto a las funciones en sus puestos de trabajo.
- Identificar las fortalezas y debilidades que posee el personal en la realización de su trabajo, con el fin de proponer medidas orientadas a mejorar su desempeño.

- Proporcionar a la alcaldía una herramienta administrativa que facilite evaluar el rendimiento de los empleados.

### **3. Método de investigación**

El método de investigación que se utilizó fue el inductivo, donde se partió de lo particular a lo general tomándose en cuenta los resultados obtenidos de la observación, la encuesta y la entrevista dirigida a los jefes de cada departamento, lo cual llevó a la sustentación de nuestra investigación.

### **4. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, a través del cual se obtuvo la información bajo que condiciones labora el personal de la alcaldía y así poder hacer una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño que mejor describa las características de los empleados.

### **5. Fuentes de información**

La información se obtuvo a través de las fuentes siguientes:

#### **5.1 fuentes primarias**

La fuente primaria estuvo constituida por la información dada por el personal de la dirección administrativa, la cual se

recopiló a través de la observación directa, guía de entrevista y cuestionarios.

## **5.2 Fuente secundaria**

Este tipo de información se obtuvo a través de la información bibliográfica (libros, tesis, folletos, leyes) que fundamentó la teoría existente.

## **6. Ámbito de la investigación**

La investigación se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador, en donde se tomó en cuenta los departamentos que dependen de la Dirección Administrativa.

## **7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **7.1 Cuestionario**

A través de los cuestionarios se recolectó información que sirvió para realizar el diagnóstico, esto nos permitió dar una propuesta de modelo de evaluación del desempeño.

## **7.2 Prueba piloto**

Mediante la prueba piloto se detectó errores de estructura de cuestionario los cuales fueron corregidos para la obtención de información objetiva.

## **7.3 Entrevista**

Esta se dirigió a la Directora Administrativa como a los jefes de cada departamento los cuales expresaron sus opiniones a cerca del personal y del funcionamiento de la Alcaldía.

## **7.4 Observación directa**

Se realizó al instante de llevar a cabo la investigación de campo observando el comportamiento de los jefes y subalternos al momento de contestar las preguntas.

# **8. Determinación del universo y muestra**

## **8.1 Universo**

El universo de estudio lo constituyó el personal de la dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, que tiene bajo su mando los departamentos de Finanzas, Servicios Municipales, Planificación y Desarrollo, Promoción Social, Registro de Estado Familiar y Administración de Mercados.

## 8.2 Determinación del tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas que se presenta a continuación.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra (?)

N = Tamaño de la población (113)

E = Máximo error posible en la muestra (0.10)

P = Probabilidad de éxito de la hipótesis (0.5)

Q = Probabilidad de rechazo de la Hipótesis (0.5)

Z = Nivel de confianza 90%= (1.65)

**Sustituyendo en la fórmula se tiene:**

$$n = \frac{(1.65)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times (113)}{[(0.10)^2 \times (113-1)] + [(1.65)^2 \times (0.5) \times (0.5)]}$$

n = 43 empleados

La muestra con que trabajamos es de 43 empleados del total de 113.

Las encuestas se distribuyeron de la siguiente manera.

<b>Departamento</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Encuestas</b>
Dirección Administrativa	2.0%	1
Finanzas	33.0%	14
Servicios Municipales.	21.0%	9
Planificación y Desarrollo	7.0%	3
Promoción Social	14.0%	6
Registro de Estado Familiar	16.0%	7
Administración de Mercado	7.0%	3
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>43.00</b>

De acuerdo a la nómina de empleados que trabajan bajo el mando de la dirección administrativa y el puesto que ocupan, la distribución de la encuesta se realizó valorando la importancia de la actividad que realizan.

## **9. Tabulación y análisis**

### **9.1 Tabulación**

En la tabulación se da a conocer los resultados que se obtuvieron de todas y cada una de las preguntas dirigidas a los 43 empleados, el proceso que se llevó a cabo para la obtención de la información fue mediante cuadros estadísticos en donde se presenta la pregunta, el objetivo, las alternativas, la frecuencia absoluta y porcentual para hacer su medición en

términos de porcentaje, estos cuadros se dan a conocer, en el anexo 1, referente al cuestionario dirigido a los empleados.

## **9.2 Análisis**

El análisis se realizó mediante el resultado porcentual obtenido de la tabulación de los datos, tomando dos extremos (mayor y menor porcentaje) y en unos un intermedio, se llevó a cabo para comparar la importancia que los encuestados dieron a cada una de las alternativas y así poder interpretar los resultados obtenidos, tomando en cuenta la relación de la teoría enfocada a la evaluación del desempeño y de las opiniones dadas por empleados y los jefes.

## **10. Alcances y Limitaciones**

### **10.1 Alcances**

La investigación de campo se consideró exitosa porque existió apoyo y colaboración por parte de los jefes y empleados lo que contribuyó a obtener toda la información necesaria.

### **10.2 Limitaciones**

Las limitaciones fueron mínimas ya que del 100% del personal se logró recolectar información del 98%, lo que significa que de un total de 43 empleados se encuestaron a 42.

## **B. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

### **1. Análisis general de datos de identificación**

El personal que labora para la alcaldía en el presente período (2003-2006), en cuanto a educación, edad y tiempo de laborar según la investigación de campo se determinó lo siguiente: Las jefaturas y algunos subalternos tienen nivel de estudio universitario, pero es de hacer notar que no todos han terminado su proceso, los demás empleados que pertenecen a los diferentes departamentos sus estudios han sido a nivel de bachillerato y plan básico (Ver anexo 3. Datos de identificación) así mismo los rangos de edades que sobresalen son de 26-33 años y de 42-48 años, esto significa que la alcaldía cuenta con personal que tiene perspectiva de responsabilidad y desarrollo. En cuanto a la estabilidad laboral según lo manifestado por los empleados esta no se considera muy estable ya que la mayoría tiene de 1-4 años de laborar para esta.

### **2. Planeación de recurso humano**

De acuerdo a la investigación de campo la planeación es una actividad de recurso humano que se considera deficiente (ver anexo 1 pregunta 17), ya que no se realizan los procedimientos adecuados en cuanto a reclutamiento, selección e inducción; para dotar a la alcaldía de personal competente que cubra las

expectativas futuras según el puesto, lo que ayude a satisfacer los servicios que la población demanda.

### **2.1 Reclutamiento de personal**

La función de reclutamiento muchas veces no se realiza en forma sistemática (ver anexo 1 pregunta 18) por los compromisos políticos que se adquieren durante la campaña electoral, lo cual se debe a que el medio más utilizado para encontrar candidatos que ocupen una plaza vacante, es a través de personal recomendado por el alcalde y concejo municipal, pocas veces por empleados de la misma (ver anexo 2 pregunta 4), lo que limita a la directora administrativa cumplir con la función que le compete de reclutar personas que reúnan características requeridas para ocupar determinado puesto.

### **2.2 Selección**

En la alcaldía la selección de personal es un proceso que no se lleva a cabo según procedimientos administrativos adecuados (ver anexo 1 pregunta 18), en vista que muchas veces el alcalde es quien selecciona a nivel operativo por los atributos que le corresponden; y a nivel de jefes de departamentos se hace en conjunto con el concejo municipal (Ver anexo 2 guía de entrevista preguntas 5,6) lo cual no permite elegir la persona idónea que

cumpla con los requerimientos del puesto por no haber pasado por un proceso de selección previa donde se utilice las técnicas apropiadas para elegir al candidato.

### **2.3 Inducción**

La alcaldía no realiza el proceso adecuado de inducción que oriente al nuevo empleado en su puesto de trabajo (ver anexo 1 pregunta 18) ya que no cuenta con manuales de bienvenida que le permita dar a conocer las generalidades y aspectos más importantes de la alcaldía (Ver anexo 2 pregunta 8) se lleva a cabo a través de programas informales en donde el jefe inmediato es quien realiza esta función y algunas veces el compañero de trabajo le explica de forma breve (ver anexo 1 pregunta 7), esto con lleva a decir que no se otorga un manual de funciones (ver anexo 2 guía de entrevista pregunta 22) que les ayude a desempeñarse de acuerdo a los objetivos deseados.

### **3. Evaluación del desempeño de recurso humano**

De acuerdo a la investigación la alcaldía no realiza evaluación del desempeño (ver anexo 1 pregunta 19) que permita valorar el rendimiento global del empleado; sólo se evalúa los planes de trabajo por departamento (ver anexo 2 guía de entrevista pregunta 17) para verificar el cumplimiento de metas y objetivos, por lo que jefes y subalternos consideran conveniente participar en una

evaluación del desempeño después de haber laborado seis meses(ver anexo 1 pregunta 25), además esta deberá realizarse cada tres meses(ver anexo 1 pregunta 22), lo que traerá como beneficio ser retroalimentado en aquellas áreas que presenten deficiencias y se capaciten aquellos empleados que los necesiten, a la vez se preste un mejor servicio a los usuarios(ver anexo 1 pregunta 21); así mismo para evaluar el desempeño de los empleados en forma común deberá tomarse en cuenta los siguientes factores: responsabilidad, calidad de trabajo, experiencia, iniciativa y presentación personal, los cuales estarán enfocados a las características del trabajo que realizan (ver anexo 1 pregunta 26); de igual manera manifestaron que los resultados de su desempeño se den a conocer en forma verbal y escrita(anexo 1 pregunta 23), lo que permitirá identificar sus puntos fuertes y débiles para poder compararlos con los patrones de desempeño esperado, llevando a la vez un registro del rendimiento obtenido para ver su evolución desde la última evaluación en la que participó; así también consideran importante que se de seguimiento a los resultados(ver anexo 1 pregunta 24) para disminuir deficiencias que no le permitan realizar eficientemente su trabajo; los jefes opinaron que para obtener información objetiva la evaluación debe ser realizada por personal especializado e imparcial(ver anexo 2 guía de entrevista pregunta 18) que evite cometer errores como

prejuicios personales, antipatía o simpatía hacia el evaluado, actitudes bondadosas o estrictas, entre otros.(ver anexo 1 pregunta 27).

#### **4. Capacitación del recurso humano.**

Al indagar si los empleados han sido capacitados se determinó que la alcaldía no realiza un análisis de las necesidades de capacitación(ver anexo 1 pregunta 3) que estén relacionadas a las exigencias del puesto que ocupa; por lo que estos consideran como aspiración laboral adquirir habilidades y destrezas que les permita desempeñarse eficientemente(ver anexo 1 pregunta 1); por consiguiente los jefes de los departamentos y los subalternos requieren capacitación en las siguientes áreas:

**Finanzas:** Modernización de cuentas corrientes, nuevos sistema de atención al cliente, sistema de cobranzas.

**Servicios municipales:** seguridad e higiene ocupacional, primeros auxilios, manejo adecuado de desechos.

**Promoción social:** Elaboración de planes de trabajo a directivas comunales, conocimiento de personería jurídica.

**Administración de mercados:** Técnicas administrativas, accidentes laborales y computación.

**Registro de estado familiar:** Computación, autoestima y personalidad.

**Planificación y desarrollo:** Programas a fines a diseño, auto CAD, sistema de información geográfica de planificación urbana.

## **5. Compensaciones del recurso humano**

Según entrevista realizada a las jefaturas de los departamentos (ver anexo 2 guía de entrevista preguntas 12,13) la alcaldía para estimular y mantener la fuerza de trabajo con óptimo rendimiento, otorga a los empleados beneficios sociales exigidos por la ley para los empleados públicos como seguro social, aguinaldo, vacaciones; y los adicionales entre los cuales están los bonos escolares al inicio del año, desarrollo de carrera dando la oportunidad de superación académica, fiestas navideñas para promover un ambiente laboral armonioso entre compañeros de trabajo.

## **6. Control del recurso humano**

La alcaldía para verificar el cumplimiento de las actividades planificadas y ver hasta donde se han alcanzado los objetivos

establecidos utiliza los siguientes tipos de control (ver anexo 2 guía de entrevista preguntas 9,10):

### **6.1 Control a futuro**

La forma como la Alcaldía se anticipa a los problemas sobre su personal es a través de la creación de un expediente que se le hace a cada uno de los empleados en el cual contiene datos generales (nombre, dirección, teléfono, fecha de ingreso etc.), pero es de hacer notar que esta modalidad se implemento desde hace un año.

### **6.2 Control concurrente**

Este tipo de control se aplica en el momento que se llevan a cabo las actividades, de la siguiente manera:

- El reloj marcador, el cual se utiliza para que el empleado marque su hora de entrada y salida; ésta forma de control se considera deficiente porque no se ha logrado corregir las llegadas tardías que se dan al lugar de trabajo. (ver anexo 1 pregunta 9)
- La bitácora, es un formulario que tienen que llenar los empleados de ciertos departamentos dependiendo de la actividad que realicen, por lo general es el personal de servicios generales, inspectores de catastro y Cuerpo de Agentes

Municipales (CAM) que presentan su reporte diario el cual es tomado de base para hacer los informes respectivos.

### **6.3 Control de retroalimentación**

La Alcaldía evalúa de forma general los planes de trabajo por departamento en diferentes periodos, el cual muchas veces no se cumplen en su totalidad porque le adjuntan otras actividades ajenas a las funciones de su puesto, esto no les permite cumplir con los planes en el tiempo establecido.

## **7. Análisis de fortalezas y debilidades**

Al analizar los resultados obtenidos de la investigación de campo que se llevó a cabo a través de la observación directa, cuestionario dirigido al personal de la dirección administrativa y guía de entrevista a jefes de departamento, se identificó dentro del entorno interno en que se desenvuelve la alcaldía fortalezas y debilidades que debe analizar para aprovechar aquellos elementos que le permitan tener un mejor funcionamiento con el fin de satisfacer las necesidades que la población demanda.

En el cuadro siguiente se muestran las fortalezas y debilidades identificadas en la alcaldía:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayor parte de los empleados se considera estable en su puesto de trabajo.</li> <li>- Existe claridad en las funciones de trabajo.</li> <li>- Para la solución de problemas los empleados buscan ayuda.</li> <li>- Relación entre jefe y empleado es considerada muy buena.</li> <li>- El trabajo de los empleados es supervisado.</li> <li>- Se proporciona a los empleados los recursos necesario para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>- Los empleados tienen aspiraciones laborales como ser capacitados, ascensos, incentivos laborales y desarrollo de carrera.</li> <li>- La alcaldía otorga a sus empleados incentivos laborales adicionales a la ley (bonificaciones, reconocimiento del buen desempeño, fiesta navideña).</li> <li>- Se redistribuye el trabajo cuando hay sobre carga de éste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los empleados no han sido capacitados.</li> <li>- No son tomadas en cuenta las sugerencias o críticas de algunos empleados.</li> <li>- Las funciones de trabajo a los empleados nuevos se las da a conocer el jefe inmediato o un compañero de trabajo.</li> <li>- La alcaldía no proporciona a sus empleados un manual de funciones.</li> <li>- La alcaldía no cuenta con programas de inducción formal.</li> <li>- Se da por parte los empleados acciones disciplinarias negativas como llegadas tardías, interrupción constante de su trabajo, poco conocimiento de trabajo.</li> <li>- No a todos los empleados se les proporciona los recursos necesarios para la realización de sus actividades.</li> <li>- Por incumplimiento de tareas entre departamentos se da sobrecarga de trabajo.</li> <li>- Existe desconocimiento de normas y reglamentos por parte de los empleados.</li> <li>- La alcaldía no realiza una planeación de recurso humano adecuada.</li> <li>- El proceso de reclutamiento, selección, inducción no se realiza según procedimientos administrativos adecuados.</li> <li>- La alcaldía no realiza evaluaciones del desempeño.</li> <li>- Muchas veces no se aplica las sanciones respectivas a las faltas cometidas por los empleados.</li> </ul>

## **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber efectuado el diagnóstico de la situación actual sobre la evaluación del desempeño para los empleados de la dirección administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador, se puede concluir y recomendar lo siguiente:

### **1. Conclusiones**

**1.1** Se concluyó que la planeación de recursos humanos es actividad que la alcaldía desarrolla de manera deficiente, envista que no prevé las necesidades de personal; por lo tanto no realiza los procedimientos adecuados en cuanto reclutamiento, selección e inducción.

**1.2** Se detectó que la alcaldía sólo realiza evaluaciones de planes de trabajo de cada departamento en diferentes períodos; por lo que no lleva a cabo evaluaciones del desempeño que le permita valorar el rendimiento global del empleado.

**1.3** Se constató que la alcaldía no hace un análisis sobre las necesidades de capacitación para el personal en general, por lo que jefes y empleados requieren ser capacitados de acuerdo a las necesidades del puesto que desempeñan.

**1.4** Se determinó que la alcaldía para estimular a sus empleados otorga beneficios adicionales a la ley, como bonos escolares, desarrollo de carrera y fiestas navideñas.

**1.5** Se confirmó que la alcaldía para verificar el cumplimiento de las actividades planificadas utiliza diferentes medios de control como son: los expedientes de cada uno de los empleados, la bitácora, el reloj marcador y la evaluación de planes de trabajo.

**1.6** Se determinó que algunos medios de control como el reloj marcador y las evaluaciones de planes de trabajo muestran deficiencia por que no se les da cumplimiento en su totalidad.

**1.7** Se concluyó que la alcaldía cuenta con fortalezas que debe de aprovechar para un mejor funcionamiento y debilidades las cuales tiene que disminuir para que estas no limiten su efectividad.

## **2. Recomendaciones**

**2.1** Se recomienda que la alcaldía realice la debida planeación de recursos humanos, respetando los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción para contar con personal idóneo en determinado puesto de trabajo.

**2.2** Se recomienda que la alcaldía adopte un modelo de evaluación del desempeño, que proporcione una descripción exacta y confiable como el empleado lleva a cabo su trabajo y así tomar decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos en su desempeño laboral.

**2.3** se recomienda que la alcaldía implemente programas de capacitación de acuerdo al puesto de trabajo y a los resultados de las evaluaciones del desempeño de los empleados; con el fin de que adquieran nuevos conocimientos.

**2.4** Se recomienda que la alcaldía debe continuar estimulando a sus empleados mediante los beneficios sociales que les otorga para que estos se sientan satisfechos y motivados, para tener una fuerza laboral con óptimo rendimiento.

**2.5** Se recomienda que la alcaldía no sólo aplique controles para verificar el cumplimiento de las actividades planeadas por los departamentos, es necesario que evalúe el desempeño de los empleados para compararlo con los estándares esperados analizando así las variaciones que surgen para luego emprender la acción correctiva necesaria.

**2.6** La alcaldía debe de mejorar sus medidas de control de recurso humano para asegurar que se cumpla lo planeado y de esta manera se pueda corregir desviaciones que inciden en su buen funcionamiento.

**2.7** Se recomienda que la alcaldía tome en cuenta las fortalezas y debilidades identificadas en cuanto a recurso humano y estructura organizativa para que analice aquellos factores que contribuyen a su eficiente funcionamiento y continúe reforzándolos así como tratar de eliminar aquellos aspectos que limitan su efectividad.

### CAPÍTULO III

#### **PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS DE DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

El modelo de evaluación del desempeño representa un aporte para la alcaldía ya que contribuye a que el responsable de evaluar lo realice de manera correcta, clara y objetiva en el período que se considere conveniente; por lo tanto se presenta el diseño de la propuesta de evaluación del desempeño, su importancia, objetivos, ámbito de aplicación, normas, el procedimiento sistemático que se debe tomar en cuenta para que los resultados obtenidos sean lo mas realista posible, mediante la formación de un comité para realizar la evaluación que apruebe los métodos presentados y el respectivo proceso que conlleva poner en marcha el modelo. Así mismo se detallan los recursos, actividades y cronograma que se necesitan para poder implementar la propuesta y finalmente se establecen los lineamientos que deben seguir para un adecuado control y seguimiento de la evaluación efectuada.

## **A. DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **1. Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Proporcionar a la alcaldía un modelo de evaluación del desempeño que permita conocer como el empleado desarrolla sus funciones en su puesto de trabajo para que facilite a la administración tomar decisiones sobre el desempeño del personal.

#### **Objetivos Específicos:**

- Desarrollar un proceso lógico para evaluar el desempeño de los empleados que garantice tener resultados objetivos que conlleve al éxito de la evaluación.
- Obtener información específica y confiable del rendimiento global del empleado que permita retroalimentación respecto a su desempeño.

### **2. Importancia de la evaluación del desempeño.**

La aplicación del modelo de evaluación del desempeño permitirá a la Alcaldía conocer el rendimiento del personal de la Dirección Administrativa, donde se identificará las cualidades bajo las cuales lleva a cabo su desempeño y de esta manera se

tomen medidas que conlleven al mejoramiento del trabajo que realizan y así poder dar un mejor servicio.

### **3. Ámbito de aplicación**

El modelo de evaluación del desempeño se aplicará a los empleados que están bajo el mando de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador.

### **4. Normas de aplicación**

**4.1** La evaluación del desempeño se asignará a un comité de evaluación que estará integrado por la Directora Administrativa, comisión de apoyo externo, jefe de cada departamento, dentro del cual deberán elegir un coordinador técnico que guíe el proceso.

**4.2** El personal de jefaturas serán evaluadas cada tres meses a través del Método de Administración por Objetivos.

**4.3** El personal de la Dirección Administrativa será evaluada una vez al año por Método de Escala Gráfica de Puntuación.

**4.4** Será sujeto de evaluación el nuevo empleado después de laborar seis meses para la Alcaldía por su jefe inmediato.

- 4.5** El empleado será sujeto de evaluación por parte del jefe inmediato superior.
- 4.6** Informar a los empleados que se evaluará su desempeño y que se espera de ellos.
- 4.7** Los resultados de la evaluación deben de darse a conocer quince días después de realizado esta de forma verbal y escrita.
- 4.8** El evaluador y el evaluado deben estar de acuerdo con los resultados de la evaluación con el fin de garantizarse el compromiso de aceptación, de las recomendaciones que se formulen en el proceso.
- 4.9** Al existir inconformidad por el empleado respecto a los resultados de su desempeño, puede pedir revisión al comité en los siguientes 15 días hábiles máximo.
- 4.10** Dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño proporcionando retroalimentación a los empleados que lo necesiten y estimular aquellos que su desempeño fue satisfactorio.

- 4.11** Llevar registro de los resultados de la evaluación, anexándolo al expediente de cada empleado.
- 4.12** Se debe revisar y actualizar el modelo de evaluación según las necesidades que el comité considere conveniente.
- 4.13** Dar a conocer al empleado sus fortalezas y debilidades con el fin de estimular el deseo de superación y perfeccionamiento en el trabajo.

## **5. Responsabilidad de la evaluación del desempeño.**

### **5.1. Formación del comité de evaluación.**

La responsabilidad de evaluar será asignada a un comité que debe tener los conocimientos necesarios respecto a las actividades que realizan los empleados, así se garantiza un proceso transparente y resultados objetivos de la evaluación.

Este comité deberá ser conformado por la Directora Administrativa, quien es la responsable de la administración de recursos humanos, una comisión de apoyo externo que le asesore para tomar decisiones adecuadas respecto al personal y los jefes de cada departamento, ya que conocen las características de cada puesto a evaluar.

## **5.2 Funciones generales del comité de evaluación del desempeño.**

- Reunirse para analizar y acordar las actividades que deberán llevarse a cabo para la evaluación del desempeño.
- Nombrar un coordinador técnico que sirva de enlace durante el proceso de evaluación del desempeño.
- Analizar los resultados de la evaluación y tomar decisiones (retroalimentación, ascensos, transferencias, etc.) que contribuyan al mejoramiento del desempeño.
- Recibir, analizar y dar solución a las solicitudes de apelación que hacen los evaluados.
- Llevar registro de los resultados de la evaluación, anexarlo al expediente de cada empleado con el propósito de ver la evolución de su desempeño.
- Aprobar y llevar a cabo la actualización del modelo de evaluación.

### **5.3 Funciones del coordinador técnico.**

- Desarrollar una agenda de las actividades a realizar para el proceso de evaluación.
- Establecer las fechas de reuniones con el comité de evaluación.
- Orientar a los evaluadores de la forma como deberá evaluarse al personal.
- Distribuir el formulario a los evaluadores.
- Garantizar que las evaluaciones sean hechas según fechas establecidas.

## 6. Proceso general para la evaluación del desempeño

A continuación se describe la forma general de llevar a cabo la evaluación del desempeño:

RESPONSABLE	PASOS	ACCION
Comité evaluador	1	Entrega los formularios ya aprobados a los encargados de realizar la evaluación.
Coordinador técnico	2	Reúne, entrega y explica a los evaluadores, instructivo y formulario de evaluación del desempeño.
Evaluador	3	Hacer del conocimiento de la evaluación a todo el personal que participará en esta.
Evaluador	4	Completa los datos generales del evaluado y efectúa la calificación de las cualidades a evaluar.
Evaluador	5	El evaluador describirá los resultados obtenidos por el evaluado en la hoja de resultados.
Evaluador	6	Entrega los formularios ya calificados al coordinador técnico para su revisión.
Coordinador técnico	7	Se reúne con el comité evaluador para emitir opiniones y conclusiones sobre las calificaciones obtenidas en la evaluación.
Comité evaluador	8	Entrega los resultados de la evaluación ya revisados al coordinados técnico.
Coordinador técnico	9	Devuelve los resultados al evaluador a fin de que este comunique a los empleados su evaluación.
Evaluador	10	Se reúne con cada empleado para darle a conocer su evaluación.
Evaluador	11	Sí no esta de acuerdo el evaluado se procede a hacer una solicitud de apelación al comité evaluador, si esta de acuerdo procede a firmar la evaluación.
Comité evaluador	12	Da seguimiento a los resultados de la evaluación.

## **7. Métodos de evaluación del desempeño a utilizar**

### **7.1 Método de la Administración por Objetivos**

Este método se aplicará a jefes y subjeje de cada departamento a través de un seguimiento cada tres métodos de acuerdo al plan de trabajo establecido, en donde los resultados semestrales quedarán reflejados en un reporte anual, ya que estos tienen la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planificados durante el año y de esta manera contribuyen al buen funcionamiento de la Alcaldía.

#### **7.1.1 Justificación de elección del método de la Administración por Objetivos.**

Este método permite tener mayor comunicación a nivel de jefaturas y subordinados ya que se fijan objetivos organizacionales, por departamentos e individuales donde existe participación democrática e involucradora y motivadora generando así compromiso en todo el personal, además se evita la subjetividad al evaluar al empleado en comparación con otros métodos porque se evalúan los objetivos establecidos y se verifica hasta donde se han cumplido.

### **7.1.2 Pasos para aplicar el método de la Administración por Objetivos.**

- a) Establecer los objetivos generales que pretende la Alcaldía para el año, luego se elaboran los objetivos para cada departamento.
- b) El comité evaluador en conjunto asigna los porcentajes que se le darán al desarrollo de cada objetivo por cada trimestre, garantizando el cumplimiento de cada uno.
- c) Los jefes de cada departamento comentan los objetivos con todos los subordinados con el fin que adquieran un compromiso en la consecución de estos.
- d) Los jefes de departamento llevan a cabo una medición constante de los resultados en comparación con los objetivos fijados.
- e) La directora administrativa sostendrá reuniones trimestrales con los jefes de cada departamento para revisar el cumplimiento del plan de trabajo y si existen desviaciones se toman las medidas correctivas necesarias.

## **7.2 Método de Escala Gráfica de Puntuación**

En este método se evalúa el desempeño del personal que está bajo el mando de la Dirección Administrativa una vez al año, utilizando factores de evaluación previamente definidos, es decir adecuando varios factores o características que mas se identifique con el fin de la organización y el puesto que ocupan, estableciendo una escala gráfica discontinúa del desempeño para cada uno. Este método permite al evaluador indicar cuales son las características que mejor describen al empleado y le asignan una calificación según su nivel de desempeño.

### **7.2.1 Justificación de elección del método de Escala Gráfica de Puntuación**

El método de Escala Gráfica es de fácil aplicación y comprensión para el evaluador, porque se evalúan factores previamente definidos que describen las características de desempeño mas destacadas del personal de la alcaldía, además ayuda a optimizar el tiempo al momento de efectuar la evaluación ya que los resultados se obtienen momentos después de haber efectuado la evaluación.

### **7.2.2 Pasos para aplicar el método de Escala Gráfica de Puntuación**

- a) Establecimiento de factores a considerar, son características comunes que permiten la comparación de los distintos empleados.
- b) Definición de los factores, se deben definir de forma clara y precisa de manera que sea comprensible por el evaluador.
- c) Establecimiento de los grados de calificación, utilizando la escala gráfica discontinúa. El número de grados se puede expresar con números o palabras.
- d) Elaboración del formulario de evaluación con todos los criterios mencionados anteriormente.
- e) Evaluación del desempeño, se procede a evaluar al personal según el período establecido.
- f) Proporcionar retroalimentación, dependiendo de los resultados de la evaluación y de las necesidades requeridas del personal.

### **7.3 Integración del método de Administración por Objetivos y el método de Escala Gráfica de Puntuación**

Para que la evaluación del desempeño sea mas objetiva se considera conveniente integrar el método de la Administración por Objetivos y la Escala Gráfica de Puntuación, ya que a través de estos existe complemento del vacío que deja la Administración por Objetivos, por que evalúa el fin y no a la persona en la contribución del mismo en forma individual; por consiguiente en la Escala Gráfica de puntuación se evalúan características que mejor describen el desempeño del empleado en su puesto de trabajo, por lo tanto se logra obtener resultados mas completos para la toma de decisiones.

Debido a la importancia que presentan ambos métodos y la necesidad de reducir desventajas de cada uno, al personal de jefatura se le aplicará ambos métodos los cuales tendrán una ponderación del 50%, y para el personal técnico-administrativo y de servicios generales tendrá el método de Escala Gráfica la ponderación del 100%.

#### **7.4 Clasificación de personal a evaluar**

Es importante clasificar al personal a evaluar debido a las responsabilidades que cada uno tiene en su puesto de trabajo.

**Personal de jefatura,** comprende aquellos empleados que desempeñan funciones que implican actividades de planeación, organización, dirección y control que competen al departamento; por lo tanto se tomaran en cuenta a los jefes y subjefes de los diferentes departamentos y los encargados de las subunidades.

**Personal técnico - administrativo,** comprende a los empleados con capacidad técnica y que tiene bajo su responsabilidad crear informes, analizar, realizar investigaciones y programar actividades, además los encargados de atender los usuarios de la Alcaldía.

**Personal de servicio generales,** son los empleados que no requieren mayor conocimiento técnico y emplean mas el esfuerzo físico para realizar las actividades, por ejemplo, limpiar, trasladar documentación, conducir vehículos, recolectores de basura, vigilantes, etc.

## **7.5 Establecimiento de factores a evaluar.**

### **7.5.1 Personal de jefatura**

**Investigación y análisis:** Capacidad para investigar y deducir hechos así como para comprender situaciones y resolver problemas a través de un proceso lógico y sistemático, que permita obtener un diagnóstico apropiado para proponer soluciones.

**Motivación:** Estímulo que posee la persona para realizar satisfactoriamente su trabajo.

**Comunicación:** Capacidad de proponer ideas de forma clara y persuasiva.

**Responsabilidad:** Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma.

**Trabajo en equipo:** Capacidad de compartir e integrar conocimiento con los colegas para lograr los objetivos.

**Toma de decisiones:** Eficiencia para reconocer problemas, jerarquizarlos y solucionarlos de forma efectiva y oportuna.

**Liderazgo:** Agrupamiento de las actividades para lograr resultados, delegar responsabilidades, formación de grupos y utilización de los recursos disponibles.

**Planeación:** Capacidad de predecir las necesidades futuras del departamento a través de estrategias, cursos de acción, programas y procedimientos para la ejecución.

#### **7.5.2 Personal técnico administrativo**

**Confianza:** Grado en que la persona es merecedora de que se le puedan otorgar trabajo e información confidencial.

**Relaciones interpersonales:** Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece al clima laboral.

**Cooperación:** Mide la espontaneidad mostrada a los compañeros de trabajo, la manera como acata las ordenes.

**Iniciativa:** Capacidad para solucionar problemas e idear recomendaciones.

**Responsabilidad:** Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma.

**Atención al público:** Atención, cortesía y simpatía con que la persona se dirige y presta sus servicios.

**Calidad de trabajo:** Grado de cumplimiento de las especificaciones requerida para cada una de las actividades y tareas.

**Conocimiento del trabajo:** Cantidad y calidad de conocimientos técnicos y específicos que el empleado requiere para desempeñar el puesto.

### **7.5.3 Personal de servicios generales**

**Cuidado de los bienes de la alcaldía:** Uso adecuado y cuidado del equipo y herramientas de la alcaldía.

**Cooperación:** Mide la espontaneidad mostrada a los compañeros de trabajo, la manera como acata las ordenes.

**Dedicación:** Mide el empeño con que el empleado realiza sus funciones en su puesto de trabajo.

**Relaciones interpersonales:** Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece al clima laboral.

**Motivación:** Estímulo que posee la persona para realizar satisfactoriamente su trabajo:

**Habilidad:** Dominio específico de la tarea requerida para el cumplimiento de su labor.

**Disciplina:** Cumplimiento de instrucciones de trabajo, normas de conducta, asistencia y puntualidad.

**Responsabilidad:** Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma.

#### **7.6 Ponderación de Factores**

Para poder dar un valor a cada factor se han tomado en cuenta los siguientes criterios:

- De acuerdo a la importancia que representa cada factor dentro de los niveles de trabajo (personal de: jefatura, técnico administrativo, servicios generales) para la Alcaldía.
- Los factores se ordenaron ascendentemente dándoles una puntuación de forma progresiva.

Para establecer la puntuación correspondiente de cada grado seleccionado en cada uno de los factores de evaluación se determina la tabla de puntuación siguiente, para los diferentes niveles a evaluar:

**PERSONAL DE JEFATURA**

FACTOR	GRADO				
	E	D	C	B	A
1. Investigación y análisis	0	1	2	3	4
2. Motivación	0	2	4	6	8
3. Comunicación	0	3	6	9	12
4. Responsabilidad	0	4	8	12	16
5. Trabajo en equipo	0	5	10	15	20
6. Toma de decisiones	0	6	12	18	24
7. Liderazgo	0	7	14	21	28
8. Planeación	0	8	16	24	32

**PERSONAL TECNICO ADMINISTRATIVO**

FACTOR	GRADO				
	E	D	C	B	A
Confianza	0	1	2	3	4
Relaciones interpersonales	0	2	4	6	8
Cooperación	0	3	6	9	12
Iniciativa	0	4	8	12	16
Responsabilidad	0	5	10	15	20
Atención al público	0	6	12	18	24
Calidad de trabajo	0	7	14	21	28
Conocimiento del trabajo	0	8	16	24	32

**PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES**

FACTOR	GRADO				
	E	D	C	B	A
Cuidado de los bienes de la alcaldía	0	1	2	3	4
Cooperación	0	2	4	6	8
Atención al público	0	3	6	9	12
Relaciones interpersonales	0	4	8	12	16
Motivación	0	5	10	15	20
Habilidad	0	6	12	18	24
Disciplina	0	7	14	21	28
Responsabilidad	0	8	16	24	32

Luego de haber establecido la puntuación de cada factor se presenta para cada evaluado en una tabla resumen, los puntos asignados por factor, que servirán para obtener la calificación final del personal sujeto de evaluación.

<b>FACTORES</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>	

### 7.7 Escala de Evaluación

La escala de evaluación a considerar se basa en cinco niveles que permitan dar una calificación a cada factor según la importancia de este, y con ello obtener el resultado de la evaluación del desempeño de cada empleado.

Se utilizará la misma escala para los formularios de evaluación del personal de jefatura, técnico-administrativo y servicios generales, lo que difieren en los formatos son algunos factores.

Descripción de la escala de evaluación:

- **Desempeño deficiente:** Indica que el rendimiento del empleado es inaceptable y requiere mejoramiento inmediato, su puntuación se encuentra inferior a 60 puntos, para efectos del formulario se identifica con el literal (E).
- **Desempeño regular:** El rendimiento esta cerca de su mínimo aceptable, su puntuación esta entre 60 y a menos de 70, para efectos del formulario se identifica con el literal (D).
- **Desempeño bueno:** Se otorga esta calificación al empleado que satisface los requerimientos exigidos por el puesto, su puntuación esta entre 70 a menos de 80, para efectos de formulario se identifica con el literal (C).

- **Desempeño muy bueno:** Se aplica al empleado que los resultados de su trabajo exceden la mayoría de requerimientos del puesto que ocupan, su puntuación está entre 80 a menos de 90, para efectos de formulario se identifica con el literal (B).
- **Desempeño excelente:** Se otorga esta calificación a los empleados que se caracterizan por poseer desempeño excepcional en el desarrollo de su trabajo, su puntuación esta entre 90 a 100, para efecto del formulario se identifica con el literal (A).

**ESCALA DE CALIFICACIÓN POR NIVELES Y RANGOS**

<b>CALIFICACIÓN GENERAL</b>	<b>RANGOS</b>
Desempeño deficiente (E)	A menos de 60 puntos
Desempeño regular (D)	60 - 69 puntos
Desempeño bueno (C)	70 - 79 puntos
Desempeño muy bueno (B)	80 - 89 puntos
Desempeño excelente (A)	90 - 100 puntos

## **8. Formularios para la evaluación del desempeño y sus instrucciones para la aplicación.**

Las instrucciones que a continuación se presentan tienen la finalidad de facilitar al evaluador llenar los formularios que se utilizan para evaluar el desempeño del personal.

### **Instrucciones generales**

- Completar los datos generales en cada uno de los formularios que incluyen los aspectos como: nombre del empleado, cargo, departamento, código, tiempo de laborar en el puesto actual.
- Antes de proceder a la evaluación se debe leer y analizar cada formulario
- Ser objetivo al momento de evaluar el desempeño de los empleados
- No confundir desempeño con antigüedad
- Respetar cada paso a seguir en el proceso de evaluación del desempeño

### **8.1 Formularios de la Administración por Objetivos e instrucciones específicas**

- Ficha de descripción por objetivo
- Ficha de evaluación de objetivo por trimestre
- Reporte trimestral de evaluación del desempeño
- Formulario de calificación final integrado
- Reporte anual de evaluación del desempeño

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO  
FICHA DE DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS  
PERSONAL DE JEFATURA  
DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ DE 200\_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en el puesto actual: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

N°	Descripción de objetivos	Importancia por objetivo %	Total alcanzado %	Porcentaje Total %	Observaciones
	TOTAL	100%			



**ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO**  
**REPORTE TRIMESTRAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
**PERSONAL DE JEFATURA**  
 DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ DE 200\_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_ Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_  
 Tiempo de laborar en el puesto actual: \_\_\_\_\_  
 Código: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DE OBJETIVOS POR TRIMESTRE**

Objetivos	% Programado	% Alcanzado

**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Firma del evaluado: \_\_\_\_\_ Firma del evaluador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Sello de la alcaldía: \_\_\_\_\_

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO****FORMULARIO DE CALIFICACION FINAL****PERSONAL DE JEFATURA**

DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ DE 200\_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en el puesto actual: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

**CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN FINAL**

Total de puntos

(Administración por objetivos) \_\_\_\_\_ X 50% = \_\_\_\_\_

Total de puntos

( Escala gráfica de puntuación ) \_\_\_\_\_ X 50% = \_\_\_\_\_

Puntuación final = \_\_\_\_\_

**ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO**  
**REPORTE ANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**PERSONAL DE JEFATURA**  
**DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ DE 200\_\_\_\_\_**

**DATOS GENERALES**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_ Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_  
 Tiempo de laborar en el puesto actual: \_\_\_\_\_  
 Código: \_\_\_\_\_

**DETERMINACION DE LA PUNTUACION FINAL**

PUNTUACION FINAL	ESCALA	CALIFICACION
	A MENOS DE 60	DEFICIENTE
	DE 60 - 69	REGULAR
	DE 70 - 79	BUENO
	DE 80- 89	MUY BUENO
	DE 90- 100	EXCELENTE

**MEDIDAS A TOMAR**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño al empleado se le aplicará una de las siguientes medidas.

Medida	Calificación	Observaciones
Traslado Ascenso Suspensión Despido Otros		

Comentarios y sugerencias ( sobre el desempeño del empleado)

**DATOS DE CONTROL**

Firma del evaluado: \_\_\_\_\_ Firma del evaluador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Sello de la alcaldía

**Ficha de descripción de objetivos**

- Se debe especificar en la parte superior del formulario, el período (mes y año) dentro del cual se llevará cabo la evaluación del desempeño.
- Completar los datos generales: Nombre del empleado, cargo, departamento, código y tiempo de laborar en el puesto actual.
- Enumerar y detallar en la columna de descripción de objetivos, en forma clara y precisa cada uno de los objetivos específicos para alcanzar los objetivos globales según el plan de trabajo para el periodo establecido.
- A cada uno de los objetivos se le debe asignar un valor porcentual de acuerdo a la importancia que tenga para el área de trabajo, el cual debe asignarse en la columna de importancia por objetivo, teniendo en consideración tener como resultado un 100%.

Para obtener los resultados finales de la columna de total alcanzado y porcentaje total viene de realizar el procedimiento siguiente:

- En la columna de total alcanzado este resultado que se obtiene de sumar los cuatro trimestres del año en cada uno de los objetivos establecidos en la ficha de evaluación por trimestre.
- El porcentaje total por objetivo se obtiene al multiplicar el porcentaje de la importancia por objetivo por el total alcanzado por cada uno de los objetivos.
- Se debe sumar los valores del porcentaje total, obtenido en cada uno de los objetivos para tener así el total de la ficha de descripción de objetivos.
- Queda a criterio del evaluador establecer observaciones respecto al alcance de los objetivos.

#### **Ficha de evaluación de objetivos por trimestre**

- En la parte superior del formulario se debe ubicar el período (mes y año) dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño.
- Completar los datos generales: Nombre del empleado, cargo,

departamento y tiempo de laborar en el puesto actual.

- Se deben trasladar los objetivos descritos en la ficha de descripción de objetivos a la columna de objetivos.
- Se debe establecer el porcentaje programado para cada uno de los objetivos en cada trimestre teniendo en consideración que el porcentaje final debe ser 100%.
- En la columna de porcentaje alcanzado el evaluador debe determinar que porcentaje se alcanzo del 100% del objetivo y luego multiplicarlo por el porcentaje programado, obteniendo el resultado del desempeño alcanzado del evaluado.
- Se debe sumar el porcentaje alcanzado de los dos primeros trimestres y colocarlo en la columna porcentaje por semestre, para luego sumarle a este el otro total del siguiente semestre y trasladarlo a la columna de porcentaje total alcanzado, esto debe hacerse por cada objetivo.

#### **Reporte trimestral de evaluación del desempeño**

Después de efectuada la evaluación del desempeño el evaluador procederá a llenar este formulario de acuerdo a las siguientes especificaciones:

- Completar los datos de la parte superior del formulario, el período(mes y año), dentro del cual se realizó la evaluación del desempeño.
- Debe llenar los datos generales que se piden: Nombre del empleado, cargo, departamento, código y tiempo de laborar en el puesto actual.
- El evaluador debe anotar los objetivos establecidos en el siguiente espacio, con el respectivo porcentaje programado, así como el porcentaje alcanzado por el evaluado para cada objetivo.
- En el espacio de análisis de resultados, el evaluador podrá realizar la respectiva interpretación del resultado obtenido en la evaluación de los objetivos.
- En la parte inferior de la ficha el evaluador debe llenar los datos que servirán como control de dicha evaluación, donde firma él y el evaluado.

**Formulario de calificación final**

- Primero se debe especificar en la parte superior del formulario el período (mes y año) dentro del cual se realizó la evaluación del desempeño, y completar los datos generales.
- El valor porcentual obtenido en la ficha de evaluación por objetivo por trimestre se deberá convertir a puntos por medio de una regla de tres donde el 100% equivale a 100 puntos y el porcentaje o valor resultante de la evaluación equivale a "X".

Así:                    100% \_\_\_\_\_ 100 puntos  
                              % Alcanzado \_\_\_\_\_ X

El puntaje resultante se multiplicará por el 50% asignado al método de la administración por objetivos.

- Para el método de escala gráfica de puntuación, el total de puntos obtenidos se deberán multiplicar por el 50% asignado a este método, estos promedios se deberán sumar con el resultado obtenido del método de la administración por objetivos.

### **Reporte anual de evaluación del desempeño**

- Se especifica en la parte superior del formulario el período(mes y año) dentro del cual se realizó la evaluación del desempeño.
- Se debe completar la información respecto a los datos generales.
- La determinación de la puntuación final se obtiene del formulario de calificación final, el cual es llevado a la escala para determinar la calificación que el evaluado obtuvo.
- De acuerdo a lo determinado en el paso anterior, se toman las medidas según corresponda a su calificación.
- Si el evaluador tiene comentarios o sugerencias lo ubica dentro del formulario para que sean utilizados como referencia de la evaluación efectuada en el período determinado.
- Finalmente se debe llenar los datos de control: Firma y nombre del evaluado y evaluador.

## **8.2 Formularios de evaluación del desempeño de Escala Gráfica de Puntuación e instrucciones específicas**

- Personal de jefatura
- Personal técnico- Administrativo
- Personal de servicios generales

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO  
**PERSONAL DE JEFATURA**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_ Edad: \_\_\_ Fecha de Evaluación: \_\_\_\_\_  
Departamento/ Sección: \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar para la Alcaldía: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_

**Indicación:** Lea cuidadosamente cada factor y marque con una "X" el cuadro de calificación que identifica el desempeño del empleado.  
Evalúe de acuerdo al puesto que desempeña el empleado

<b>Factor de Evaluación</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Investigación y análisis.</b> Capacidad de investigar y deducir los hechos así como comprender situaciones y resolver problemas, a través de un proceso lógico y sistemático que permita obtener un diagnóstico apropiado para proponer soluciones	Deficiente capacidad para resolver problemas que se presentan en la realización de su trabajo	Posee la mínima capacidad para dar solución a las dificultades que se presentan	Posee la capacidad necesaria para investigar y deducir hechos en el desarrollo de su trabajo	Siempre está a la expectativa para solucionar las dificultades que se presentan	Su capacidad de investigación y análisis es excepcional que se antepone a los problemas lo que muchas veces le permite contrarrestar las dificultades que se le presentan.
<b>Motivación</b> Estimulo que posee la persona para realizar satisfactoriam ente su trabajo	Se encuentra desmotivado en el desarrollo de su trabajo	A veces demuestra entusiasmo en el desarrollo de su labor	Realiza su trabajo con cierto estimulo	Se siente estimulado realizando su trabajo	Su trabajo lo hace con verdadero entusiasmo
<b>Comunicación</b> Capacidad de exponer ideas de forma clara y persuasivas	Muestra deficiencia en la comunicación con sus subordinados	A veces intercambia ideas y sugerencias con los demás	Su comunicación es normal con los que están bajo su cargo	Existe buena comunicación en su departamento ya que se maneja información adecuada	Comunicación fluida sus superiores y subalternos manteniendo coherencia para evitar desviaciones.

<p><b>Responsabilidad</b> Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma</p>	<p>No cumple con sus obligaciones y no muestra interés por su trabajo</p>	<p>Cumple con sus obligaciones en forma regular</p>	<p>Cumple con sus obligaciones y demuestra reconocimiento a los defectos de sus acciones</p>	<p>Constantemente se interesa y preocupa por su trabajo valorando los efectos de sus acciones</p>	<p>Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse</p>
<p><b>Trabajo en equipo</b> Capacidad de compartir e integrar conocimientos con los colegas para lograr los objetivos</p>	<p>No toma en cuenta las opiniones de los demás</p>	<p>En ocasiones se integra y comparte conocimiento con los compañeros de trabajo</p>	<p>En muchas ocasiones ofrece su colaboración y trabaja en equipo</p>	<p>Promueve el trabajo en equipo para lograr objetivos establecidos</p>	<p>Posee gran capacidad para integrar soluciones dadas por sus compañeros de trabajo</p>
<p><b>Toma de decisiones</b> Eficiencia para reconocer problemas, jerarquizarlos y solucionarlas de forma efectiva</p>	<p>No posee capacidad para tomar decisiones</p>	<p>A veces toma decisiones adecuadas y oportunas</p>	<p>Propone y selecciona alternativas de acción viable para solucionar problemas</p>	<p>Identifica los problemas y sus causas adecuadamente para solucionar los en forma efectiva y oportuna</p>	<p>Las decisiones que adopta siempre son las adecuadas y oportunas</p>
<p><b>Liderazgo</b> Agrupamiento de las actividades para lograr resultados, delegar responsabilidad, formación de grupos y la utilización de los recursos disponibles</p>	<p>Carece de habilidad para dirigir en forma ejecutiva el trabajo y producir respeto en sus subordinados</p>	<p>Tiene dificultad para ejecutar autoridad y control en sus subordinados</p>	<p>Generalmente motiva a los empleados a tener un desempeño efectivo</p>	<p>Motiva a los empleados para lograr un desempeño satisfactorio con mínimo error</p>	<p>Es una persona respetada e inspiradora de confianza, genera alto grado de cooperación, dirección a sus subordinados</p>

<b>Planeación</b> Capacidad de predecir las necesidades futuras del departamento a través de estrategias de cursos de acción, programas y procedimientos para la ejecución	Desordenado en su trabajo	A menudo no logra organizar educadamente su trabajo	Organiza su trabajo rutinario satisfactoria mente pero no hace frente a imprevistos	Sabe organizar el trabajo rutinario y se defiende incluso en situaciones difíciles	Posee alto grado para organizar y programar cualquier tipo de trabajo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsable de la evaluación ( Jefe Inmediato)  F: _____  Nombre: _____		Evaluado  F: _____  Nombre: _____			

Procedimiento para determinar la calificación del desempeño del empleado.

**Puntuación correspondiente por grado y factor  
PERSONAL DE JEFATURA**

FACTOR	GRADO	E	D	C	B	A
1. Investigación y análisis		0	1	2	3	4
2. Motivación		0	2	4	6	8
3. Comunicación		0	3	6	9	12
4. Responsabilidad		0	4	8	12	16
5. Trabajo en equipo		0	5	10	15	20
6. Toma de decisiones		0	6	12	18	24
7. Liderazgo		0	7	14	21	28
8. Planeación		0	8	16	24	32

**Puntuación final a cada factor**

FACTORES	PUNTOS
1. Investigación y análisis	
2. Motivación	
3. Comunicación	
4. Responsabilidad	
5. Trabajo en equipo	
Toma de decisiones	
Liderazgo	
Planeación	
<b>TOTAL</b>	

**Calificación final**

CALIFICACIÓN	RANGOS
Desempeño deficiente (E)	A menos de 60 puntos
Desempeño regular (D)	De 60- 69 puntos
Desempeño bueno (C)	De 70 -79
Desempeño muy bueno (B)	De 80- 89
Desempeño excelente (A)	De 90- 100

**Resultados obtenidos de la evaluación**

Calificación final: _____		Puntuación final: _____	
Responsable de la evaluación:		Evaluado	
F: _____		F: _____	
Nombre: _____		Nombre: _____	
Observaciones:			

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO  
**PERSONAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO**

Nombre del empleado:_____ Sexo:___ Edad:___ Fecha de Evaluación:_____					
Departamento/ Sección:_____ Tiempo de laborar para la Alcaldía:_____					
Puesto:_____					
Indicación: Lea cuidadosamente cada factor y marque con una "X" el cuadro de calificación que identifica el desempeño del empleado. Evalúe de acuerdo al puesto que desempeña el empleado					
<b>Factor de Evaluación</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Confianza</b> Grado en que la persona es merecedora de que se le puedan otorgar trabajos e información confidencial	Es difícil confiarle información importante <input type="checkbox"/>	Tiene tendencia de confiar a otros información reservada <input type="checkbox"/>	Casi siempre es digno de confianza para realizar trabajos confidenciales <input type="checkbox"/>	Sabe responder a la confianza otorgada en cuanto a su trabajo e información confidencial <input type="checkbox"/>	Es merecedora de confiarle trabajo o información reservada <input type="checkbox"/>
<b>Relaciones interpersonales</b> Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece al clima laboral	Origina problemas con compañeros <input type="checkbox"/>	Algunas veces ha tenido problemas con sus compañeros por su carácter o actitud negativa <input type="checkbox"/>	Mantiene buenas relaciones ya que se muestra cortés y servicial con sus compañeros <input type="checkbox"/>	Cortes y sociables con los demás, sabe tratar con amabilidad fomentando la armonía en el puesto de trabajo <input type="checkbox"/>	Magnificas relaciones con los compañeros de trabajo, inspira simpatía y se muestra amable <input type="checkbox"/>
<b>Cooperación</b> Mide la espontaneidad mostrada a los compañeros de trabajo, la manera como acata las ordenes	Posee actitud baja para cooperar en el trabajo <input type="checkbox"/>	Posee una actitud apenas satisfactorias para ayudar a sus compañeros y acatar ordenes dadas <input type="checkbox"/>	Coopera adecuadamente a su trabajo, participa normalmente en las actividades de la institución <input type="checkbox"/>	Posee una actitud positiva para cooperar con los demás <input type="checkbox"/>	Siempre muestra actitud positiva para con los demás y es muy participativo en las actividades a desarrollar <input type="checkbox"/>
<b>Iniciativa</b> Capacidad para solucionar problemas e idear recomendaciones	Posee deficiencia para resolver problemas, tomando siempre la decisión equivocadas <input type="checkbox"/>	Se confunde frecuentemente y por lo tanto requiere supervisión <input type="checkbox"/>	Algunas veces sugiere nuevos métodos de trabajo <input type="checkbox"/>	Generalmente resuelve problemas con alto grado de buen sentido <input type="checkbox"/>	Piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones, se puede confiar en sus decisiones <input type="checkbox"/>

<p><b>Responsabilidad</b> Es el grado de compañerismo, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma</p>	<p>No cumple con sus obligaciones y no muestra interés por su trabajo</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Cumple con sus obligaciones de forma regular</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Cumple con sus obligaciones y demuestra reconocimiento a los defectos de sus acciones</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Constantemente se interesa y preocupa por su trabajo o valorando los efectos de sus acciones</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Cumple bien con sus funciones y se esfuerza por superarse</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p><b>Atención al público</b> Atención, cortesía y simpatía con que la persona se dirige y presta sus servicios.</p>	<p>La atención prestada a los usuarios deja mucho que desear</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>A menudo la atención que presta a los usuarios no es la adecuada</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>La atención prestada a los usuarios es adecuada</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Atiende con cortesía y amabilidad a los clientes</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Se esmera por atender a los usuarios con cortesía y amabilidad</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p><b>Calidad de trabajo</b> Grado de cumplimiento de las especificaciones requeridas para cada una de las actividades y tareas</p>	<p>Su trabajo no es confiable debe ser controlado constantemente</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Requiere mayor control, ya que la calidad de su trabajo es poco satisfactorio, comete muchos errores</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Su trabajo es normalmente sin errores o rechazo, ocasionalmente debe verificarse su trabajo</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Suele exceder los niveles mínimos de calidad de su trabajo</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Su trabajo esta arriba del nivel promedio de aceptación, es totalmente confiable</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p><b>Conocimiento del trabajo</b> Cantidad y calidad de conocimientos técnicos y específicos que el empleado requiere para desempeñar el puesto</p>	<p>Deficiente conocimiento de su trabajo</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Escaso conocimiento para realizar su trabajo, cumple con algunos requerimientos</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Posee los conocimientos básicos para realizar el trabajo</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Conoce ampliamente sus funciones asignada a su puesto de trabajo</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Conoce el trabajo y cumple con los requisitos teóricos y prácticos que se requieren para desarrollar su puesto de trabajo</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>Responsable de la evaluación  ( Jefe Inmediato)  F: _____  Nombre: _____</p>			<p>Evaluado    F: _____  Nombre: _____</p>		

Procedimiento para determinar la calificación del desempeño del empleado.

**Puntuación correspondiente por grado y factor**

**PERSONAL TECNICO-ADMINISTRATIVO**

GRADO FACTOR	E	D	C	B	A
1. Confianza	0	1	2	3	4
2. Relaciones Interpersonales	0	2	4	6	8
3. Cooperación	0	3	6	9	12
4. Iniciativa	0	4	8	12	16
5. Responsabilidad	0	5	10	15	20
6. Atención al público	0	6	12	18	24
7. Calidad de trabajo	0	7	14	21	28
8. Conocimiento del trabajo	0	8	16	24	32

**Puntuación final a cada factor**

FACTORES	PUNTOS
1. Confianza	
2. Relaciones Interpersonales	
3. Cooperación	
4. Iniciativa	
5. Responsabilidad	
6. Atención al público	
7. Calidad de trabajo	
8. Conocimiento del trabajo	
<b>TOTAL</b>	

**Calificación final**

CALIFICACIÓN	RANGOS
Desempeño deficiente (E)	A menos de 60 puntos
Desempeño regular (D)	De 60- 69 puntos
Desempeño bueno (C)	De 70 -79
Desempeño muy bueno (B)	De 80- 89
Desempeño excelente (A)	De 90- 100

**Resultados obtenidos de la evaluación**

Calificación final: _____	Puntuación final: _____
Responsable de la evaluación: F: _____ Nombre: _____	Evaluated F: _____ Nombre: _____
Observaciones:	

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD DELGADO  
**PERSONAL DE SERVICIO GENERALES**

Nombre del empleado: _____ Sexo: __ Edad: __ Fecha de Evaluación: _____ Departamento/ Sección: _____ Tiempo de laborar para la Alcaldía: _____ Puesto: _____					
<b>Indicación:</b> Lea cuidadosamente cada factor y marque con una "X" el cuadro de calificación que identifica el desempeño del empleado. Evalúe de acuerdo al puesto que desempeña el empleado					
<b>Factor de Evaluación</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Cuidado de los bienes de la Alcaldía</b> Uso adecuado y cuidado del equipo y herramientas de la Alcaldía	No maneja adecuadamente los recursos disponibles a su cargo <input type="checkbox"/>	En ocasiones utiliza como debería ser los recursos a su disposición <input type="checkbox"/>	Administra adecuadamente los recursos que se le han proporcionado para su trabajo <input type="checkbox"/>	Realiza sus actividades con el mínimo de recursos a su disposición, los utiliza apropiadamente <input type="checkbox"/>	Posee dinamismo habilidades por encima de lo requerido para utilizar adecuadamente los recursos a su disposición <input type="checkbox"/>
<b>Cooperación</b> Mide la espontaneidad mostrada a los compañeros de trabajo, la manera como acata ordenes	Posee actitud baja para cooperar en el trabajo <input type="checkbox"/>	Posee una actitud apenas satisfactorias para ayudar a sus compañeros <input type="checkbox"/>	Coopera adecuadamente a su trabajo, participa normalmente en las actividades de la institución <input type="checkbox"/>	Posee una actitud muy positiva para cooperar con los demás <input type="checkbox"/>	Siempre muestra actitud positiva para con los demás y es muy participativo en las actividades a desarrollar <input type="checkbox"/>
<b>Atención al público</b> Atención, cortesía y simpatía con que la persona se dirige y presta sus servicios.	La atención prestada a los usuarios deja mucho que desear <input type="checkbox"/>	A menudo la atención que presta a los usuarios no es la adecuada <input type="checkbox"/>	La atención prestada a los usuarios es adecuada <input type="checkbox"/>	Atiende con cortesía y amabilidad a los clientes <input type="checkbox"/>	Se esmera por atender a los usuarios con cortesía y amabilidad <input type="checkbox"/>
<b>Relaciones interpersonales</b> Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece al clima laboral	Origina problemas con compañeros <input type="checkbox"/>	Algunas veces ha tenido problemas con sus compañeros por su carácter o actitud negativa <input type="checkbox"/>	Mantiene buenas relaciones ya que se muestra cortes y servicial con sus compañeros <input type="checkbox"/>	Cortes y sociables con los demás, sabe tratar con amabilidad fomentando la armonía en el puesto de trabajo <input type="checkbox"/>	Magnificas relaciones con los compañeros de trabajo, inspira simpatía y se muestra amable <input type="checkbox"/>

<b>Motivación</b> Estimulo que posee la persona para realizar satisfactoriamente su trabajo	Se encuentra desmotivado en el desarrollo de su trabajo <input type="checkbox"/>	A veces demuestra entusiasmo en el desarrollo de su labor <input type="checkbox"/>	Realiza su trabajo con cierto estimulo <input type="checkbox"/>	Se siente estimulado realizando su trabajo <input type="checkbox"/>	Su trabajo lo hace con verdadero entusiasmo <input type="checkbox"/>
<b>Habilidad</b> Dominio especifico de la tarea requerida para el cumplimiento de su labor	Necesita mejorar ampliamente su habilidad para cumplir con su labor <input type="checkbox"/>	La habilidad mostrada frecuentemente no es la requerida para cumplir con su trabajo <input type="checkbox"/>	Generalmente demuestra habilidad en el desempeño de su trabajo <input type="checkbox"/>	Posee habilidad para cumplir con los requerimientos exigidos en su trabajo <input type="checkbox"/>	Domina completamente las tareas de su trabajo <input type="checkbox"/>
<b>Disciplina</b> Cumplimiento de instrucciones de trabajo normas de conducta, asistencia y puntualidad	Actitud deficiente para acatar ordenes e instrucciones <input type="checkbox"/>	Posee actitud cuestionante y poco positiva para cumplir ordenes <input type="checkbox"/>	Normalmente cumple las instrucciones que se le dan, las normas asistencia puntualidad a su trabajo <input type="checkbox"/>	Correctamente a cumplido con sus obligaciones <input type="checkbox"/>	Muy disciplinado, cumple ampliamente las ordenes y muestra actitud positiva ante instrucciones <input type="checkbox"/>
<b>Responsabilidad</b> Es el grado de compromiso dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma	No cumple con sus obligaciones y no muestra interés por su trabajo <input type="checkbox"/>	Cumple con sus obligaciones en forma regular <input type="checkbox"/>	Cumple con sus obligaciones y demuestra reconocimiento a los defectos de sus acciones <input type="checkbox"/>	Constantemente se interesa y preocupa por su trabajo valorando los efectos de sus acciones <input type="checkbox"/>	Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse <input type="checkbox"/>
Responsable de la evaluación ( Jefe Inmediato) F: _____ Nombre: _____			Evaluado F: _____ Nombre: _____		

Procedimiento para determinar la calificación del desempeño del empleado.

**Puntuación correspondiente por grado y factor  
PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES**

FACTOR	GRADO				
	E	D	C	B	A
1. Cuidado de los bienes de la Alcaldía	0	1	2	3	4
2. Cooperación	0	2	4	6	8
3. Dedicación	0	3	6	9	12
4. Relaciones interpersonales	0	4	8	12	16
5. Motivación	0	5	10	15	20
6. Habilidad	0	6	12	18	24
7. Disciplina	0	7	14	21	28
8. Responsabilidad	0	8	16	24	32

**Puntuación final a cada factor**

FACTORES	PUNTOS
1. Cuidado de los bienes de la Alcaldía	
2. Cooperación	
3. Dedicación	
4. Relaciones interpersonales	
5. Motivación	
6. Habilidad	
7. Disciplina	
8. Responsabilidad	
<b>TOTAL</b>	

**Calificación final**

CALIFICACIÓN	RANGOS
Desempeño deficiente (E)	A menos de 60 puntos
Desempeño regular (D)	De 60- 69 puntos
Desempeño bueno (C)	De 70 -79
Desempeño muy bueno (B)	De 80- 89
Desempeño excelente (A)	De 90- 100

**Resultados obtenidos de la evaluación**

Calificación final: _____ Puntuación final: _____	
Responsable de la evaluación:	Evaluated
F: _____	F: _____
Nombre: _____	Nombre: _____
Observaciones:	

**Instrucciones para llenar el formulario de escala gráfica de puntuación.**

- Se debe especificar en la parte superior del formulario el período (mes y año), dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño y completar los datos generales.
- El evaluador debe leer las instrucciones que se presentan en el formulario.
- Para evaluar a cada factor se hace a través de grados en el cual el evaluador debe elegir uno de ellos (A,B,C,D,E) de acuerdo a las características que mejor describe el desempeño que ha observado en el empleado. Por ejemplo, si el factor que se está evaluando es investigación y análisis a nivel de personal de jefatura y este es calificado como grado "B" el cual le corresponde un valor de 3, Si el factor es motivación es calificado con grado "D" su puntuación es 2; así sucesivamente para los demás factores.
- Posteriormente se procede a determinar la calificación del desempeño del empleado, llenando el formulario anexo al formulario de evaluación respectivo y de acuerdo al total de puntos se procede a ubicar dentro del rango que corresponde,

para poder determinar la calificación obtenida por el empleado.

- Si el empleado sólo se le evalúa a través del método de escala gráfica de puntuación el procedimiento llega hasta obtener la puntuación final, el cual queda detallado en el cuadro de resultado final.

## **B. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

El Modelo de Evaluación del Desempeño se podrá llevar a cabo en la alcaldía municipal de Ciudad Delgado, tomándose en cuenta las siguientes consideraciones:

### **1. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Implementar el Modelo de Evaluación del Desempeño con el propósito de conocer el rendimiento de los empleados.

#### **Objetivos Específicos**

- Definir las diferentes actividades que deben llevarse a cabo para ejecutar el modelo de evaluación.
- Identificar los recursos necesarios para implementar el modelo.

### **2. Descripción de las actividades**

Para poder implementar la propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño se considera conveniente realizar una serie de actividades sistemáticamente con el fin de obtener resultados satisfactorios y así se tomen decisiones apropiadas.

- **Presentación del Modelo a la Dirección Administrativa:** Con el propósito de hacer del conocimiento de la directora Administrativa para que lo analice en conjunto con el comité evaluador y estos dispongan de la aprobación de dicha herramienta.
- **Orientación:** Después de haber aprobado la herramienta de evaluación se entregará una copia a los jefes de cada departamento, con el fin que se familiaricen con el instrumento a utilizar y a la vez puedan informar a los empleados a cerca de los objetivos que se persiguen.
- **Capacitación:** Se explican las fases fundamentales de la evaluación del desempeño, el procedimiento a seguir y la forma de utilización del instrumento de evaluación.
- **Establecimiento del periodo de evaluación:** El comité de evaluación debe estimar el periodo considerado mas estable en la realización de las funciones para llevar a cabo la evaluación del desempeño.
- **Formulación de los requisitos de desempeño:** El responsable(jefes) de la evaluación deberá comunicar al empleado los estándares establecidos para el puesto que desempeñan, los cuales deben discutirse y ajustarse según sean necesarios para luego proceder con la evaluación.

- **Evaluación:** El coordinador técnico será quien dirija el proceso de evaluación para que exista coordinación y control en la ejecución del modelo.
- **Análisis de la evaluación:** El responsable de la evaluación dará los resultados al comité de evaluación para analizarlos y tomar las acciones adecuadas.
- **Comentar la evaluación con el empleado:** El evaluador debe dar a conocer los resultados de la evaluación al empleado en forma verbal y escrita; si la evaluación resulta insatisfactoria se le darán a conocer las medidas tomadas para mejorar su desempeño y si esta es satisfactoria se debe estimular para que continúe desarrollando su trabajo de la mejor manera.  
Si el empleado no está de acuerdo con los resultados de su evaluación deberá hacer una solicitud de apelación al comité de evaluación.
- **Evaluación de la implementación:** El comité evaluador deberá realizar la evaluación respectiva del funcionamiento del modelo, con el propósito de indagar la efectividad de su implementación.

## 2.1 Cronograma de actividades

### 3. Recursos a utilizar

Entre los recursos necesarios para implementar el modelo de evaluación del desempeño se encuentran:

- Recurso humano, la alcaldía debe contar con personal especializado en recurso humanos ya sea interno o externo a esta, el cual capacitara en todo lo referente al proceso de evaluación.
- Recursos materiales, entre los recursos materiales que debe contar la alcaldía para llevar a cabo la evaluación están: Papelería, lápices, fólder para cada semestre, otros gastos.

En el cuadro siguiente se muestra el presupuesto anual de los recursos a utilizar:

RECURSOS	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>Recurso humano</b> Persona especializada en recursos humanos. (externa)	1	\$571.00	\$6857.00
<b>Recurso materiales</b> Papelería	Resmas de papel.	\$3.43	\$41.16
Lápices	Cajas de lápices de 24 uds.	\$2.06	\$20.60
Folder	folder 150u.	\$0.11	\$33.00
Otros gastos			\$100.00
Total presupuestado		\$577.0	\$7052.00

## **C. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Para verificar que la implementación del modelo de evaluación del desempeño se ha desarrollado de acuerdo a las actividades programadas, se debe comparar los resultados obtenidos del desempeño con los requisitos establecidos para cada uno de los puestos que se han evaluado y así ver hasta que punto sean cumplido, de esta manera tomara las medidas correctivas en el momento oportuno.

Así mismo deberán llevar un registro de la evaluación realizada al empleado para comparar cual ha sido el mejoramiento de su desempeño desde la última evaluación, el cual debe anexarse a su expediente.

### **1. Recomendaciones técnicas para el mejoramiento del desempeño.**

Para los empleados que su calificación fue regular o deficiente, después de efectuada la evaluación del desempeño al personal de jefatura, técnico administrativo y servicios generales deben tomarse muy en cuenta las siguientes recomendaciones:

**1.1** hacer un análisis de la organización en cuanto al procedimiento utilizado para reclutar y seleccionar al personal que laborará para la alcaldía.

**1.2** Revisar la forma en que la alcaldía realiza el entrenamiento a los nuevos empleados tomando en consideración que éste es para ampliar el conocimiento del puesto de trabajo.

**1.3** Para lograr una capacitación exitosa se debe realizar un diagnóstico donde se detecten las áreas que presentan mayor deficiencia dentro de las funciones de su puesto de trabajo.

**1.4** Después de revisar y evaluar la forma en que se da el entrenamiento y las áreas en que se capacitó al personal, se recomienda hacer una nueva evaluación del proceso que se ha llevado a cabo para el mejoramiento del desempeño de los empleados.

**1.5** Si la inversión en capital humano no brinda los resultados esperados se le recomienda a la alcaldía que entre las alternativas que debe tomar en cuenta en última instancia puede ser aplicar traslados o despidos.

**BIBLIOGRAFÍA .****A. LIBROS**

1. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. México, 3a Edición. 1999.
2. Desseler, Gary **Administración de Personal.** Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. USA, 6ª Edición. 1996.
3. Don Hellriegel. Jhon W. S. **Administración.** International Thomson. Editores, S.A de C.V, México, 7ª Edición. 1998
4. Fleitman, Jack. **Evaluación Integral manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad.** Editorial McGraw Hill, México, 1a Primera Edición. 1994.

5. Hernández Sampieri, Roberto **Metodología de la Investigación.**  
Editorial McGraw-Hill Intera-  
mericana. México. 2° Edición.  
1999.
6. Iglesias Mejía, Salvador **Guía para la Elaboración de  
Trabajo de Investigación o  
Tesis.** El Salvador.
7. Jessup, Gilbert y Hellen **Selección y Evaluación en el  
trabajo.** Cia. Editorial  
continental, S.A de C.V, México  
2° Edición, Noviembre de 1981.
8. Koontz, Harold, H. Weirich **Curso de Administración Moderna.**  
Mc. Graw-Hill, México 1973.
9. Megginson Leon C. **Administración , Conceptos y  
Aplicaciones.** Editorial  
Continental S.A de C.V, México,  
1° edición, 1998.
10. Sierra Plana, José Luis. **Valoración y Retribución del  
Personal.** Ediciones Deustos.  
Bilbao, España, 3° Edición,  
1970.

11. Stephen P. Robbins, C.M. **Administración.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericano S.A, 5° Edición 1996.

12. Werther, W.B y otros. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Traducción de Joaquín Mejía Gómez. Editorial McGraw- Hill. México. 4° Edición. 1995.

#### **B. TESIS**

1. Cáceres Rodas, Bessy G. **Manual de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.** UCA, Octubre de 1997.  
y otros

2. Castro Donado, Livy J. **Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para Ser aplicado en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa.** UES, Julio de 2000.  
y otros

3. Figuera García, Patricia **Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño para los trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.** (INSAFOCOOP). UES Abril del 2002.
4. Hernández Herrera, Luis E. **Diseño de un manual para la evaluación del desempeño del personal de la caja de crédito metropolitana.** UES, Septiembre de 2001.
5. Villalta Novoa, Karla **La Gestión Empresarial en El Salvador, Evaluación del Desempeño del personal para la toma de decisiones, sector vestuario.** UCA, Mayo de 1993.

#### **C. OTROS.**

1. Constitución de la República de El Salvador 2002.
2. Código Municipal. Editorial. FUNDAUNGO. 2° edición. San Salvador. Marzo 2002.

3. Plan de Inversión Participativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.
4. Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. Enero de 1998.
5. Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuenta de la República de El Salvador. 2002

# ANEXOS

# ANEXO 1

Cuestionario

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA



Somos estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial que nos permita evaluar el desempeño de los empleados de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.

La información proporcionada será utilizada confidencialmente para fines académicos.

INDICACION:

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "X" aquella opción que considere más conveniente.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

- Sexo: a) Femenino ( ) b) Masculino ( )
- Edad:
  - a) 18 - 25 años ( )
  - b) 26 - 33 años ( )
  - c) 34 - 41 años ( )
  - d) 42 - 48 años ( )
  - e) 49 años ó más ( )
  
- Departamento al que pertenece:
  - a) Dirección administrativa ( )
  - b) Finanzas ( )
  - c) Servicios municipales ( )
  - d) Planificación y desarrollo ( )
  - e) Promoción social ( )
  - f) Registro de estado familiar ( )
  - g) Administración de mercado ( )
  
- Cargo que desempeña:  

---



7. ¿De que manera se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

- a) Se le capacitó ( )
- b) Le explicó el jefe inmediato ( )
- c) Le explicó un compañero de trabajo ( )
- d) Le proporcionaron el manual de funciones ( )

8. ¿Se supervisa su trabajo constantemente?

Sí ( ) No ( )

9. ¿Cuáles de los siguientes problemas suceden con mayor frecuencia?.

- a) Llegadas tardías ( )
- b) Incumplimiento de metas ( )
- c) Interrupción constante de su trabajo ( )
- d) Dificultad para trabajar en equipo ( )
- e) Incumplimiento de normas y reglas ( )
- f) Irresponsabilidad en el trabajo ( )
- g) Poco conocimiento del trabajo ( )
- h) Poca colaboración ( )

10. Si ha tenido faltas en la realización de sus tareas, ¿qué medidas correctivas le han aplicado?

- a) Llamadas de atención ( )
- b) Suspensión temporal del trabajo ( )
- c) Descuentos ( )
- d) Ninguna ( )

11. ¿La Alcaldía le proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

Si ( ) No ( )

12. ¿Conoce las normas y reglamentos de la Alcaldía?

Si ( ) No ( )

13. ¿Qué actitud toma para solucionar un problema?

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

14. ¿Qué medidas se toman cuando usted tiene sobrecarga de trabajo?
- a) Su Jefe redistribuye el trabajo ( )
  - b) Le ayudan sus compañeros en horas laborales ( )
  - c) Promueven trabajo en equipo ( )
  - d) Les es indiferente ( )
15. ¿De qué manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?
- a) Sobre carga de trabajo ( )
  - b) Retraso de informes ( )
  - c) Incumplimiento de metas ( )
  - d) Toda las anteriores ( )
  - e) No le afecta ( )
16. ¿Cómo considera la relación entre jefe y empleado?
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )
17. ¿Considera que la Alcaldía realiza planeación de recurso humano?
- Si ( ) No ( )
18. ¿En cuáles de las siguientes áreas del sistema de administración de personal ha observado deficiencias en el proceso?.
- a) Reclutamiento y selección de personal ( )
  - b) Inducción de personal ( )
  - c) Proceso de comunicación ( )
  - d) Conocimiento de manuales ( )
  - e) Evaluación del Desempeño ( )
19. ¿Ha participado en evaluación del desempeño?
- Si ( ) No ( )
20. ¿Para usted cuál debe ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño?
- a) Reconocer el buen desempeño de los empleados ( )
  - b) Mejorar la calidad en el servicio al cliente ( )
  - c) Otorgar incentivos a los empleados ( )
  - d) Fomentar la cultura de evaluación del desempeño ( )
  - e) Conocer las fortalezas y debilidades del personal ( )
  - f) Todas las anteriores ( )

21. ¿Señale en orden jerárquico (1°- 6°)cuales son los principales beneficios al realizar una evaluación del desempeño?

- a) Capacitaciones ( )
- b) Ascenso ( )
- c) Aumento salariales ( )
- d) Mejoramiento de relaciones humanas ( )
- e) Mejorar la prestación de servicios de la Alcaldía ( )
- f) Retroalimentación ( )

22. ¿Indique el período de tiempo que sería conveniente para realizar la Evaluación del Desempeño.?

- a) Mensual ( )
- b) Trimestral ( )
- c) semestral ( )
- d) Anual ( )

23. ¿De que forma se le puede dar a conocer los resultados de la evaluación a los empleados.?

- a) Verbal ( )
- b) Escrita ( )
- c) Ambas ( )

24. ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la Evaluación del Desempeño?

Si ( )

No ( )

25. ¿Cuánto tiempo considera que debe de haber laborado en la alcaldía un empleado para ser sujeto de Evaluación del Desempeño?

- a) 6 meses ( )
- b) 1 año ( )
- c) más de 1 año ( )

26. ¿Enumere los cinco factores principales, según su importancia, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño?

- a) Calidad de trabajo ( )
- b) Responsabilidad ( )
- c) Iniciativa ( )
- d) Cooperación ( )
- e) Experiencia del trabajo ( )
- f) Conocimiento del trabajo ( )
- g) Puntualidad ( )
- h) Presentación personal ( )
- i) Trabajo en equipo ( )
- j) Cumplimiento de normas ( )
- k) Relaciones laborales ( )
- l) Productividad ( )

27. ¿Según su apreciación que factores deben evitarse para la obtención de resultados objetivos de la evaluación?

- a) Prejuicios personales ( )
- b) Calificaciones basadas en acciones recientes ( )
- c) Antipatía o simpatía hacia el evaluado ( )
- d) Tendencia de calificar al promedio ( )
- e) Actitudes bondadosas o estrictas para aumentar autoridad ( )
- f) Todas las anteriores ( )

# ANEXO 2

Guía de entrevista

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Reciba un cordial saludo en nombre de la Universidad de El Salvador, agradeciéndole de antemano su valioso aporte para la realización del presente trabajo, cuyo propósito es ofrecer un modelo de evaluación del desempeño para los empleados de la Dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.

GUIA DE ENTREVISTA

I. DATO DE IDENTIFICACIÓN

- Departamento: \_\_\_\_\_
- Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_
- Tiempo de laborar en ese cargo: \_\_\_\_\_

DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cómo influye que la alcaldía no cuente con una unidad de Recursos Humanos?
2. ¿Cómo considera la relación entre jefe y empleado?
3. ¿Se reúnen con sus empleados para evaluar el trabajo realizado y cada cuanto tiempo lo hacen?

4. ¿Considera apropiado el proceso de reclutamiento de personal?
5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección del personal?
6. ¿Considera que el proceso de selección es el más indicado, para contar con el personal idóneo?
7. ¿Se da el proceso de inducción a un empleado nuevo en forma adecuada?
8. ¿Cuenta la alcaldía con manual de inducción?
9. ¿Cuáles son los mecanismos para controlar al recurso humano?
10. ¿Considera que la forma de controlar al personal son suficientes y apropiados para hacer las debidas correcciones cuando se presentan deficiencias en el cumplimiento de planes?
11. ¿Se ha dado rotación de personal en su departamento?. Si la respuesta es si ¿a que se debió?
12. ¿Además de las prestaciones exigidas por la ley, la alcaldía les proporciona otros beneficios a sus empleados?

13. ¿Qué tipo de incentivos otorga la institución al personal?
14. ¿Se ha dado suspensión de personal bajo su cargo y a qué se debió?
15. ¿Reúne el personal bajo su cargo los requisitos necesarios para el puesto que ocupa?
16. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para el personal bajo su cargo?
17. ¿Lleva a cabo la Alcaldía evaluaciones del desempeño?
18. ¿Quién considera que debe de evaluar al personal?
19. ¿Conoce sobre los métodos de evaluación de desempeño? Si su respuesta es si ¿qué métodos considera apropiado para evaluar al personal de la Alcaldía ?
20. ¿Qué factores considera que se deben de evaluar a los jefes de cada departamento?
21. ¿Lo más importante que debe saber el personal antes de evaluarlo?

22. ¿Cuenta la Alcaldía con un manual de funciones?

23. ¿Considera que son respetado los niveles de autoridad?

# ANEXO 3

Tabulación y análisis

## I. DATOS DE IDENTIFICACION

- Edad

**Objetivo:** Identificar el rango de edades de los empleados con que cuenta la Alcaldía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absoluta	Relativa
18-25 años	3	7%
26-33 años	12	29%
34-41 años	8	19%
42-48 años	11	26%
49 - años ó más	8	19%
Total	42	100%

### **Comentario:**

Los rangos de edades que más sobresalen son de 26- 33 y de 42 - 48 años el cual corresponde a un 29% y 26% respectivamente, es decir que la mayoría de empleados tienen experiencias que contribuyen al buen funcionamiento de la alcaldía, así también existe un porcentaje del 7%, mínimo de personas en el comienzo de su vida productiva.

- Departamento al que pertenece

**Objetivo:** Determinar a que departamento pertenece el empleado

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Dirección Administrativa	1	2%
Finanzas	14	33%
Servicios Municipales	9	21%
Planificación y desarrollo	4	10%
Promoción Social	4	10%
Registro de Estado Familiar	7	17%
Administración de Mercado	3	7%
Total	42	100%

**Comentario:**

El departamento que mayor porcentaje tiene de personal es Finanzas con un 33% y el Servicios Municipales con un 21%, debido a que estos prestan servicios externos o internos que tienen mayor demanda por la población.

- Nivel de estudio

**Objetivo:** Conocer el nivel académico de los empleados que laboran para la alcaldía

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Plan básico	7	17%
Bachillerato	14	33%
Técnico	4	10%
Universitario	15	35%
Otros	2	5%
Total	42	100%

**Comentario:**

El 35% de los empleados encuestados tienen un estudio universitario, de estos es de tomar en consideración que no todos han terminado su proceso, y sumado el 33% con el 17% que tienen un nivel académico de bachillerato y plan básico da como resultado un 50% de personal que no cuenta con preparación académica necesaria para hacer frente a los cambios políticos y sociales que demandan las instituciones de gobierno.

- Tiempo de laborar para la alcaldía

**Objetivo:** Conocer el tiempo que el empleado tiene de laborar para la alcaldía.

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Menos de 6 meses	4	10%
1-4 años	20	47%
5-8 años	7	17%
9-12 años	3	7%
13 años a más	8	19%
Total	42	100%

**Comentario:**

El 47% de los empleados se encuentran en el rango de 1-4 años de laborar para la alcaldía, mientras que un 10% tiene menos de seis meses de haberse incorporado, por lo que se concluye que el tiempo de laborar para una institución es importante porque muchas veces se capitalizan experiencias que contribuyen al crecimiento de la misma, pero debido al carácter público y a los cambios de autoridades es razonable que la mayoría de empleados tengan un periodo corto de prestar sus servicios a la institución.

## II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuáles son sus aspiraciones laborales en esta Alcaldía?

**Objetivo:** Indagar cual es la aspiración laboral que tiene el empleado.

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Ascenso	7	17%
b) Incentivos laborales	7	17%
c) Capacitación para adquirir habilidades y destrezas	22	52%
d) Desarrollo de carrera.	6	14%
Total	42	100%

### Comentario:

Las respuestas demuestran que un 52% de los encuestados, consideró que dentro de sus aspiraciones laborales está el ser capacitado, y un 17% opinó como alternativa los ascensos y los incentivos laborales, mientras que un 14% manifestó que lo más importante es el desarrollo de carrera; esto significa que el mayor porcentaje de empleado esta conciente que necesita capacitarse en su puesto de trabajo para fortalecer su calidad en los servicios que presta en la Alcaldía, lo cual abona a las posibilidades de ascensos, incentivos laborales y desarrollo de la carrera administrativa.

2. ¿Cómo califica su estabilidad laboral en la Alcaldía?

**Objetivo:** Identificar la percepción que tienen los empleados sobre estabilidad laboral en su puesto de trabajo

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Estable	27	64%
b) Poco estable	13	31%
c) Inestable	2	5%
Total	42	100%

**Comentario:**

El 64% de los empleados de la alcaldía se consideran estables en sus puestos de trabajo, esto proporciona beneficio a la institución, porque el empleado realiza sus funciones de la mejor manera, mientras que un 5% se considera inestable, debido a los cambios de autoridades que se dan al comienzo del nuevo gobierno.

3. ¿Durante su tiempo de trabajo ha recibido capacitaciones acorde a su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Investigar si los empleados han sido capacitados de acuerdo a su puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	18	43%
No	24	57%
Total	42	100%

**Comentario:**

Un 57% de los empleados respondieron no haber recibido capacitación alguna por parte de la alcaldía, mientras que un 43% aseguró que si, lo que significa que la Alcaldía debe preocuparse más por la capacitación del personal para que estos aumenten sus conocimientos y habilidades, y de esta manera puedan desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo.

4. si su respuesta es positiva. ¿Cómo le ha beneficiado?

**Objetivo:** Conocer los beneficios que ha generado para el empleado las capacitaciones recibidas.

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Más competente en su puesto de trabajo	7	38%
b) Mejor servicio al cliente	3	17%
c) Utilizar eficientemente los recursos de la Alcaldía	5	28%
d) Adquisición de nuevas habilidades y destrezas	3	17%
Total	18	100%

**Comentario:**

De los 18 empleados que han recibido capacitación el 38% consideró que esto ha contribuido a ser más competente en su puesto de trabajo, y un 17% manifestó que dicha capacitación ha permitido prestar mejor servicio al cliente y a adquirir nuevas habilidades y destrezas; por lo que se determina que la alcaldía debe contar con programas de capacitación que garanticen que sus empleados tengan un mejor desempeño.

5. ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Establecer si las sugerencias o críticas que dan los empleados se toman en cuenta.

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	18	43%
No	20	47%
A Veces	2	5%
Abstención	2	5%
Total	42	100%

**Comentario:**

Del 100% de los empleados encuestados un 47% expresó que al momento de dar cualquier sugerencia o crítica estas no son tomadas en cuenta y un porcentaje del 43% manifestó que si son escuchados, mientras un 5% respondió que en algunas ocasiones; por lo que la Alcaldía debe considerar las sugerencias de los empleados con el fin de crear armonía encaminadas al mejoramiento del desempeño.

6. ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los empleados tienen claro cuáles son sus funciones de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	41	98%
No	1	2%
Total	42	100%

**Comentario:**

El 98% de los encuestados contestaron afirmativamente que tienen claro cuales son las funciones que deben realizar en su trabajo, siendo este un porcentaje bastante alto, mientras que un mínimo de 2% manifestaron no saber con exactitud cuales son.

Por lo tanto aunque la mayoría de las personas opinaron saber cuales son las funciones que deben desempeñar, se constató (Ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 22), que la Alcaldía no otorga a los empleados un manual de funciones que les ayude a desempeñarse de acuerdo a los objetivos deseados.

7. ¿De que manera se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Indagar de que forma el empleado conoció las funciones en su puesto de trabajo.

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Se le capacitó	1	2%
b) Le explicó el jefe inmediato	24	57%
c) Le explicó un compañero de trabajo	11	26%
d) Le proporcionaron el manual de funciones	4	10%
Abstención	2	5%
Total	42	100%

**Comentario:**

Al indagar respecto a la forma como se le dió a conocer las funciones de su puesto de trabajo al momento de asumir el empleo, un 57% manifestó que le explicó el jefe inmediato, así mismo un 26% expresó que fueron los compañeros quienes le orientaron respecto a lo que tenía que hacer, y un 2% opinó que fue capacitado.

Por lo tanto no es suficiente explicar verbalmente al empleado, si no que deben apoyarse de un manual de funciones donde estén bien definidas las actividades a realizar.

8. ¿Se supervisa su trabajo constantemente?

**Objetivo:** Conocer si es supervisado el trabajo del empleado.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	29	69%
No	11	26%
Abstención	2	5%
Total	42	100%

**Comentario:**

Un 69% de los empleados opinó que el trabajo que realizan es supervisado constantemente, mientras que un 26% contestó que no, y un 5% se abstuvo de omitir su opinión; por lo tanto, se puede decir que la Alcaldía debe ampliar la supervisión hacia todos los trabajadores para que desempeñen con mayor eficiencia las funciones de su cargo, ya que la supervisión con lleva a que se de una mejor interacción entre jefe y empleado para poder corregir aquellas deficiencias en el trabajo.

9. ¿Cuáles de los siguientes problemas suceden con mayor frecuencia?

**Objetivo:** Conocer cuáles son los problemas más frecuentes que se da con el personal.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Llegadas tardías	23	55%
b) Incumplimiento de metas	11	26%
c) Interrupción constante de su trabajo	14	33%
d) Dificultad para trabajar en equipo	10	24%
e) Incumplimiento de normas y reglas	6	14%
f) Irresponsabilidad en el trabajo	8	19%
g) Poco conocimiento del trabajo	5	12%
h) Poca colaboración	11	26%

**Comentario:**

Con relación a los problemas que suceden con mayor frecuencia el 55% de la muestra opinó que son llegadas tardías, el 33% manifestó que se dan interrupciones constantes en su trabajo, y es de hacer notar que para un 12% hay poco conocimiento del trabajo por algunos empleados. Esto significa que las medidas de control que se aplican al recurso humano se encuentran deficientes ya que muchas veces no se llevan a cabo las debidas sanciones, y esto trae como consecuencia el no cumplimiento de

los objetivos y metas planteadas por la alcaldía.

10. Si ha tenido faltas en la realización de sus tareas.

¿Qué medidas correctivas le han aplicado?

**Objetivo:** Investigar que tipo de sanción se aplica al empleado cuando este comete faltas.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Llamadas de atención	24	57%
b) Suspensión temporal del trabajo	2	5%
c) Descuentos	3	7%
d) Ninguno	6	14%
Abstención	7	17%
Total	42	100%

**Comentario:**

Un 57% de los empleados manifestó que les han llamado la atención cuando cometen faltas en su puesto de trabajo; mientras un 17% se abstuvo de contestar la interrogante, un 5% expresó que les han aplicado suspensión temporal. Por lo tanto se puede decir que sólo existe la tendencia de aplicar llamadas de atención, aunque se cometan faltas más graves como se observa en el cuadro anterior; sobre este particular se indagó (ver anexo 2, guía de entrevista, pregunta 23), que este problema se debe a la dualidad de mando que hay en la Alcaldía, ocasionando incumplimiento de las normas y reglamentos, ya que la mayoría de sanciones son para casos leves, lo que ocasiona que los empleados se confíen y continúen con la misma práctica.

11. ¿La Alcaldía le proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

**Objetivo:** Determinar si los empleados consideran que tienen los recursos necesarios para realizar sus actividades.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	22	53%
No	17	40%
Abstención	3	7%
Total	42	100%

**Comentario:**

El 53% de los empleados encuestados consideró que les proporcionan los recursos necesarios para realizar su trabajo, mientras que un 40% expresó que no, lo que significa que la Alcaldía debe preocuparse porque el personal cuente con el recurso necesario que garantice llevar a cabo su trabajo con eficiencia.

12. ¿Conoce las normas y reglamentos de la Alcaldía?

**Objetivo:** Indagar si los empleados conocen las normas y reglamentos de la alcaldía.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	15	36%
No	27	64%
Total	42	100%

**Comentario:**

Las normas y reglamentos de la alcaldía no son conocidos por un 64% de los empleados encuestados, mientras que un 36% considera que las conocen, lo que significa que hay deficiencia por parte de la alcaldía de no hacer del conocimiento de su personal las normas y reglamentos, lo que contribuye muchas veces a que el empleado cometa faltas y errores en el trabajo, y no quiera asumir las disposiciones disciplinarias.

13. ¿Que actitud toma para solucionar un problema?

**Objetivo:** Investigar que hacen los empleados para solucionar un problema en su puesto de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Lo soluciona usted mismo	13	31%
b) Busca ayuda	26	62%
c) Ambas	3	7%
Total	42	100%

**Comentario:**

El 62% de los empleados encuestados cuando se les presenta algún problema en su trabajo buscan ayuda para poder solucionarlo, mientras que un 31% opinó que lo solucionan ellos mismos y un 7% expresó que depende de las complicaciones toma la decisión de solucionarlo o buscar ayuda, 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, el no considerarse autosuficiente con lleva a que exista compañerismo entre los empleados lo cual les motiva a continuar desempeñándose eficientemente en su puesto de trabajo.

14. ¿Qué medidas se toman cuando usted tiene sobre carga de trabajo?

**Objetivo:** Investigar cuáles son las medidas que se aplican cuando existe sobrecarga de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Su jefe redistribuye el trabajo	12	28%
b) Le ayudan sus compañeros en horas laborales	10	24%
c) Promueven trabajo en equipo	15	36%
d) Le es indiferente	4	10%
Abstención	1	2%
Total	42	100%

**Comentario:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 36% de los empleados encuestados manifestaron que promueven trabajo en equipo cuando tienen sobrecarga de trabajo, un 28% expresó que el jefe inmediato redistribuye las tareas y un 10% opinó que les es indiferente, por lo que se puede decir que tanto jefes como subalternos consideran importante el trabajo en equipo ya que cuando hay cooperación del personal permite alcanzar los objetivos individuales y organizacionales que contribuye al buen funcionamiento de la Alcaldía.

15. ¿De que manera le afecta el incumplimiento de las actividades de sus compañeros?

**Objetivo:** Conocer de que manera le afecta al empleado el incumplimiento de las tareas de sus compañeros de trabajo.

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Sobrecarga de trabajo	16	38%
b) Retraso de informes	11	26%
c) Incumplimiento de metas	7	17%
d) Todas las anteriores	2	5%
e) No le afecta	5	12%
Abstención	1	2%
Total	42	100%

**Comentario:**

La mayor parte de los empleados, un 38% consideró que la manera en que le afecta el incumplimiento de las actividades por parte de sus compañeros es mediante la sobrecarga de trabajo, mientras que para un 5% el problema es mas complicado porque esto les lleva a que los informes no sean entregados a tiempo y de esta manera no se cumplen con las metas establecidas.

16. ¿Cómo considera la relación entre jefe y empleado?

**Objetivo:** Establecer como califica la relación existente entre jefe y empleado.

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	absoluta	Relativa
a) Muy buena	16	38%
b) Buena	15	36%
c) Regular	6	14%
d) Mala	1	2%
Abstención	4	10%
Total	42	100%

**Comentario:**

Al indagar sobre la relación laboral entre jefe y empleado fue calificada como muy buena por un 38% de los encuestados, un 36% la consideró como buena, mientras que un 2% opinó que es mala, es de hacer notar que existe muy buena relación lo cual se debe muchas veces al nivel de confianza, interés en el trabajo, cooperación, etc. entre ambos, lo que permite que se de un ambiente laboral propicio que facilite el desempeño de los empleados.

17. ¿Considera que la Alcaldía realiza planeación de recurso humano?

**Objetivo:** Indagar si la Alcaldía prevé las necesidades de personal.

ALTERNATIVAS	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	12	29%
No	30	71%
Total	42	100%

**Comentario:**

El 71% de la muestra expresó que la alcaldía no realiza una buena planeación de recurso humano, y un 29% opinó que si se da una planeación, por lo que se determina que la alcaldía debe hacer un esfuerzo por planear las futuras necesidades de su personal donde realice los procedimientos adecuados de reclutamiento, selección e inducción para contar con fuerza laboral idónea que posea los requisitos que el puesto de trabajo amerita.

18. ¿En cuáles de las siguientes áreas del Sistema de Administración de Personal ha observado deficiencias en el proceso?

Objetivo: Determinar cuales son las deficiencias que suceden con mayor frecuencia en el sistema de administración de personal.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Reclutamiento y selección de personal	26	62%
b) Inducción de personal	18	43%
c) Proceso de comunicación	16	38%
d) Conocimiento de manuales	18	43%
e) Evaluación de desempeño	12	29%

**Comentario:**

Un 62% de la muestra afirmó que hay mayor deficiencia en reclutamiento y selección de personal ya que estos no son aplicados según procedimientos administrativos adecuados (ver anexo 2, guía de entrevista pregunta 4), muchas veces la alcaldía no realiza el proceso técnico de reclutamiento y selección lo que no permite contar con personal idóneo, para un 43% existe problema en la inducción de personal y conocimientos de manuales, esto se debe a que al nuevo empleado no se le da una orientación formal para adaptarlo a su ambiente de trabajo (ver anexo 2, guía de entrevista pregunta 8) mientras que un 29% expresó que otra área deficiente es la evaluación del desempeño ya que ésta no evalúa el rendimiento de su personal.

19. ¿Ha participado en evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Identificar si la alcaldía realiza evaluación del desempeño.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	8	19%
No	34	81%
Total	42	100%

**Comentario:**

A través de los resultados obtenidos el 81% del personal manifestó no haber participado en una evaluación del desempeño y un 19% expresó que si; por lo que se determina que la alcaldía no ha realizado evaluación del desempeño que le permita valorar el rendimiento global del empleado, donde se puedan tomar decisiones de transferencia, remuneración, retroalimentación, capacitación, entre otros, con el fin de garantizar la eficiencia en la realización de sus actividades.

20. ¿Para usted cual debe de ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Determinar el principal objetivo al hacer la evaluación del desempeño.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Reconocer el buen desempeño de los empleados	9	21%
b) Mejorar la calidad en el servicio al cliente	12	29%
c) Otorgar incentivos a los empleados	4	10%
d) Fomentar la cultura de evaluación del desempeño	2	5%
e) Conocer las fortalezas y debilidades del personal	11	26%
f) Todas las anteriores	3	7%
Abstención	1	2%
Total	42	100%

**Comentario:**

El 29% del personal encuestado opinó que mejorar la calidad en el servicio al cliente es el objetivo principal de realizar una evaluación del desempeño, un 26% expresó que es conocer las fortalezas y debilidades y un 5% manifestó que es fomentar la cultura de evaluación; por consiguiente los empleados están conciente que la prestación de servicios de calidad a la población se mejorará ya que al ser evaluados se corregirán ciertas deficiencias que surjan en el desempeño de su trabajo.

21. Señale en orden jerárquico (1°-6°) ¿Cuáles son los principales beneficios al realizar una evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Establecer que beneficios consideran más importantes los empleados al realizar una evaluación del desempeño.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Capacitaciones	42	100%
b) Ascensos	30	71%
c) Aumentos salariales	32	76%
d) Mejoramiento de relaciones humanas	34	81%
e) Mejorar la prestación de servicios de la Alcaldía	35	83%
f) Retroalimentación	29	69%

**Comentario:**

El 100% de la muestra afirmó que al realizar una evaluación del desempeño traerá como beneficio principal recibir capacitaciones, un 83% consideró que se mejorará la prestación de servicios, mientras que el 69% opinó que se beneficiarán obteniendo retroalimentación de su desempeño; por consiguiente la Alcaldía debe de hacer énfasis en las capacitaciones ya que permitirá a los empleados adquirir nuevos conocimientos para desarrollar habilidades y destrezas, de esta manera se fortalecerán los servicios que prestan a los usuarios.

22. ¿Indique el período de tiempo que sería conveniente para realizar la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Conocer cada cuanto tiempo se debe realizar la evaluación del desempeño.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Mensual	6	14%
b) Trimestral	23	55%
c) Semestral	9	21%
d) anual	4	10%
Total	42	100%

**Comentario:**

Un 55% de los empleados consideró que deben ser evaluados trimestralmente, mientras un 10% opinó que ésta debe ser anual; por consiguiente los empleados requieren evaluaciones cada tres meses para conocer cual a sido su rendimiento en relación al trabajo que ejercen, y así se tomen las medidas de acuerdo a las necesidades del personal.

23. ¿De qué forma se le pueden dar a conocer los resultados de la evaluación a los empleados?

**Objetivo:** Investigar como se le debería de informar al personal los resultados de la evaluación del desempeño.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Verbal	4	10%
b) Escrita	14	33%
c) Ambas	24	57%
Total	42	100%

**Comentario:**

El 57% de los empleados manifestaron que los resultados de evaluación del desempeño deben darse a conocer de forma verbal y escrita, mientras un 10% opinó que se les debe informar verbalmente; por lo que se considera que al conocer el empleado los resultados de su desempeño en forma verbal podrá discutir con su superior cuales son sus puntos fuertes y débiles para compararlos con los patrones de desempeño esperado; así también, es importante que se lleve un registro del rendimiento del personal para ver la evolución que éstos han tenido desde la última evaluación.

24. ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados de evaluación del desempeño?

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

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	41	98%
No	1	2%
Total	42	100%

**Comentario:**

El 98% de los encuestados manifestó que debe darse seguimiento a los resultados de la evaluación, mientras que un 2% no lo consideran necesario; 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 patrones esperados.

25. ¿Cuánto tiempo considera que debe de haber laborado en la Alcaldía un empleado para ser sujeto de evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Determinar el tiempo para que el empleado sea sujeto de evaluación.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) 6 meses	21	50%
b) 1 año	13	30%
c) Más de un año	4	10%
Abstención	4	10%
TOTAL	42	100%

**Comentario:**

El 50% de los encuestados expresaron que una persona debe de ser sujeta de evaluación después de haber laborado seis meses para la alcaldía, y un 10% opinó que debe ser después de un año; por lo que se determinó que los empleados consideran conveniente ser evaluados después del primer semestre de laborar, para identificar sus progresos y deficiencias en el desarrollo de su trabajo, y se tomen medidas apropiadas de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación efectuada.

26. Enumere los cinco factores principales, según su importancia que debe de ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño.

**Objetivo:** Determinar cuáles son los factores que consideran los empleados que se les debe de evaluar.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Calidad de trabajo	32	76%
b) Responsabilidad	33	79%
c) Iniciativa	17	40%
d) Cooperación	11	26%
e) Experiencia del trabajo	22	52%
f) Conocimiento del trabajo	13	31%
g) Puntualidad	11	26%
h) Presentación personal	19	45%
i) Trabajo en equipo	9	21%
j) Cumplimiento de normas	8	19%
k) Relaciones laborales	9	21%
Productividad	11	26%

**Comentario:**

Los factores que consideró el personal que deben tomarse en cuenta al evaluarlos está en primer lugar responsabilidad con 79%, en segundo la calidad de trabajo con 76%, en tercero la experiencia con 52%, en cuarto la presentación personal con 45% y por último la iniciativa con un 40%; lo que significa que dichos factores permitirán valorar las tareas en forma común en los departamentos y el responsable de la evaluación podrá tomar

decisiones respecto a los resultados obtenidos.

27. ¿Según su apreciación que factores deben de evitarse para la obtención de resultados objetivos de la evaluación?

**Objetivo:** Determinar los errores que se deben de evitar al realizar la evaluación del desempeño.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
a) Prejuicios personales	17	41%
b) Calificaciones basadas en acciones recientes.	4	10%
c) Antipatía o simpatía hacia el evaluado	9	21%
d) Tendencia de calificar al promedio	3	7%
e) Actitudes bondadosas o estrictas para aumentar la autoridad	2	5%
f) Todas las anteriores	6	14%
Abstinencia	1	2%
TOTAL	42	100%

**Comentario:**

El 41% de los encuestados expresaron que al momento de evaluar el desempeño debe evitarse en primer lugar los prejuicios personales, un 21% consideró que debe ser la antipatía o simpatía hacia el evaluado, no así un 5% opinó que se evite las actitudes bondadosas o estrictas para aumentar autoridad; por lo tanto para que los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de evaluación sean objetivos debe realizarla una persona especializada, la cual se muestre imparcial y así no cometa los errores antes mencionados.

### 2.1 Cronograma de actividades

TIEMPO ACTIVIDAD	1° MES				2° MES				3° MES				4° MES				5° MES				6° MES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Presentación y aprobación del modelo a la Dirección Administrativa	■	■	■	■																				
2. Orientación					■	■																		
3. Capacitación							■	■																
4. Establecimiento del período de evaluación									■															
5. Formulación de los requisitos de desempeño										■														
6. Evaluación											■	■	■											
7. Análisis de la evaluación														■	■	■	■							
8. Comentar la evaluación																		■	■	■				
9. Evaluación de la implementación																					■	■	■	■