

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



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:
LÓPEZ Y LÓPEZ, MIGUEL MEDARDO
NIEVES CABRERA, ROSA MERCEDES
PINEDA SURIA, EDWIN ALEXANDER

DOCENTE DIRECTOR
LIC. ALFONSO LÓPEZ ORTIZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I	
MARCO DE REFERENCIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA BASE DE DATOS CREADA EN MICROSOFT ACCESS.	
A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	1
1. Antecedentes	1
2. Marco Legal	2
3. Visión	6
4. Misión	7
5. Objetivo	7
6. Estructura Organizativa	8
7. Servicios que presta la Alcaldía	9
B. HERRAMIENTAS TÉCNICAS	9
C. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	12
1. Definición de la Administración de Recursos Humanos.	13
2. La Administración de Recursos Humanos como Proceso.	15
3. Los Cinco Procesos que Integran la Administración de Recursos Humanos.	17
a. Integración de Recursos Humanos	17
b. Organización de Recursos Humanos	19
c. Retención de Recursos Humanos	20
d. Desarrollo de Recursos Humanos	20
e. Auditoría de Recursos Humanos.	21
4. El Proceso de la Administración de Recursos Humanos	23
5. Objetivos Principales de la Administración de Recursos Humanos.	25
D. GENERALIDADES DE LA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	25
1. Definición de la Evaluación del Desempeño	26
2. Pasos de la Evaluación del Desempeño.	26
3. Importancia de la Evaluación del Desempeño.	27
4. Beneficios de la evaluación del desempeño	28
5. Métodos de Evaluación del Desempeño	28
a. Método de Evaluación del Desempeño mediante Escalas Graficas	28
b. Método de Evaluación del Desempeño mediante Elección Forzosa.	31

c.	Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo	32
d.	Método de Evaluación del Desempeño Mediante Incidentes Críticos.	34
e.	Método de Comparación de Pares	35
f.	Método de Frases Descriptivas	36
g.	Evaluación del Desempeño mediante el Método de 360 grados	37
h.	Evaluación del Desempeño por Competencias.	39
6.	Problemas que se dan en la Evaluación del Desempeño	41
E. GENERALIDADES SOBRE LA BASE DE DATOS CREADA EN MICROSOFT ACCESS.		43
1.	Definiciones básicas.	43
2.	Pasos para crear una Base de datos.	44
3.	Elementos y Creación de la Base de Datos	48
4.	Beneficios de la Base de Datos	56

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

1.	Importancia	59
2.	Objetivos	59
A.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60
1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	60
a)	Análisis	60
b)	Síntesis	60
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
3.	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	60
4.	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	61
a.	Primarias	61
b.	Secundarias	61
5.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	61
a.	Entrevista	61
b.	Encuesta	61
c.	Observación directa	62
6.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	62
a.	Cuestionario	62
b.	Guía de entrevista	62
7.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	62
a.	Determinación del universo	62
b.	Determinación de la muestra	62
B. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN		64
C. ALCANCES Y LIMITACIONES		65

a.	Alcances	65
b.	Limitaciones	65
D.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.	66
1.	ANÁLISIS DE LOS CINCO PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	66
a.	INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	66
b.	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	67
c.	RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	67
d.	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	68
e.	AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	68
2.	ANÁLISIS SOBRE EL TIPO DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UTILIZADO POR LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	69
3.	ANÁLISIS SOBRE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	73
4.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	74
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
1.	CONCLUSIONES.	77
2.	RECOMENDACIONES.	78
CAPÍTULO III		
PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS QUE CONTRIBUYAN AL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.		
A.	IMPORTANCIA	80
B.	OBJETIVOS	80
C.	CONSIDERACIONES GENERALES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	81
1.	DETERMINACIÓN DE CRITERIOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN	81
2.	DETERMINACIÓN DE ESCALAS DE EVALUACIÓN	85
3.	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN	85
3.1	Generalidades	85
a.	Políticas	85

b.	Recursos ha utilizar	86
3.2	Procedimientos para la evaluación del desempeño del personal	86
a.	Llenado del instrumento de evaluación.	87
3.3	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	94
D. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA BASE DE DATOS CREADA EN MICROSOFT ACCESS		117
1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA		117
a.	Características de la base de datos	118
b.	Elementos de la base de datos	118
2. MANUAL DEL USUARIO		120
a.	Pasos para entrar a la aplicación	120
b.	ventanas de la base de datos	121
b.1	Tablas	121
b.2	Formularios	122
b.3	Botones	131
b.4	Informes	132
E. PLAN DE INPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR		141
BIBLIOGRAFIA		142
ANEXOS		143

RESUMEN

Las alcaldías como un ente de servicio público dedicado a gestionar mejoras a las diferentes comunidades del municipio que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la realización de acciones sociales que llevan servicios básicos, mejoran accesos y proporcionan una vida segura a los habitantes del municipio son de suma importancia.

Por consiguiente debido a su importancia se realizó una investigación en la alcaldía Municipal de San Marcos lo cual permitió determinar que esta no cuenta con un modelo de evaluación del desempeño actualizado y que la información de los empleados no es manejada ordenadamente ni de forma segura siendo necesario proporcionar un modelo de evaluación del desempeño acorde a las funciones y necesidades del empleado permitiendo obtener resultados acertados respecto a su rendimiento y la creación de una base de datos con información de todos los empleados que permitirá conocer a detalle todo lo que se necesite del mismo.

En este sentido se establecieron los siguientes objetivos:

- ✓ Elaborar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la administración de recursos humanos en la alcaldía.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de la administración del recurso humano de la alcaldía con el fin de proponer medidas orientadas a mejorar su administración.
- ✓ Proporcionar a la alcaldía las herramientas técnicas que ayuden a fortalecer la administración de recursos humanos

Haciendo uso de cuestionarios, entrevistas y observación directa se realizó la tabulación y análisis de los resultados lo que permitió la determinación del diagnóstico de la situación actual de la administración de recursos humanos en dicha institución.

En este sentido, el diagnóstico permitió realizar las siguientes conclusiones que la alcaldía contaba con una subgerencia de recursos humanos únicamente en su estructura organizativa y no así de manera física, sino que este fue creado hasta el mes de octubre de 2011, además de ello que el modelo de evaluación del desempeño que utiliza la alcaldía esta desfasado y los factores no fueron definidos en base al análisis y descripción de puestos y que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño no son informados

a todos los empleados, afectándose así el progreso individual al no permitir tener una retroalimentación para poder conocer las fortalezas y debilidades.

Respecto a la información se observó que se almacenaba en folders y guardaba en archivero que ocupan gran cantidad de espacio y no es seguro ya que esta propenso a cualquier accidente ya sea incendios, terremotos o simplemente el deterioro.

Por consiguiente basándose en las deficiencias encontradas se propone un modelo de evaluación del desempeño el cual es creado de acuerdo a las necesidades que presenta la alcaldía, definiéndose así un modelo para la evaluación de los jefes y otro modelo para evaluar a los empleados, teniendo cada uno de estos factores de evaluación que están de acuerdo al puesto, ya que la base para su definición fue el manual de funciones y los perfiles del puesto, lo cual permitirá obtener resultados objetivos, por otra parte se propone una base de datos que elimine espacios físicos, garantice la integridad de la información y que a su vez facilite el acceso a esta para poder tomar decisiones de manera rápida y efectiva.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está enfocada en el área de recursos humanos comprendiendo que para llevar a cabo sus actividades es necesario contar con herramientas técnicas que permitan alcanzar los objetivos institucionales de una manera eficiente.

Por lo tanto se presenta un diseño de herramientas técnicas para el fortalecimiento de la administración de recursos humanos en la Alcaldía Municipal de San Marcos, las cuales consisten en un modelo de evaluación del desempeño con el propósito de medir el rendimiento laboral de los empleados y una base de datos diseñada en Microsoft Access la cual garantiza la seguridad y agiliza los procesos de búsqueda de cualquier tipo de información referente a los empleados.

La investigación tiene por nombre DISEÑO DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, y está compuesta de las siguientes partes:

En el Capítulo I, se presentan aspectos generales de la Alcaldía Municipal de San Marcos, como son marco legal bajo el cual se rigen, misión, visión, objetivos, estructura organizativa y los servicios que presta la alcaldía; así mismo los aspectos teóricos que sustentan la administración de recursos humanos como: definición, objetivos, los cinco procesos que la integran. Las generalidades de la evaluación del desempeño entre las cuales están definición, importancia, métodos y beneficios y las generalidades de la base de datos creada en Microsoft Access como son definiciones básicas, pasos para crear una base de datos y los elementos que contiene una base de datos.

El Capítulo II comprende la metodología de la investigación siendo esta la base para conocer la situación actual del recurso humano de la alcaldía de San Marcos tomando en cuenta el reclutamiento y selección de personal, la organización, retención, desarrollo y auditoría. Así mismo se realizó un análisis de los servicios

que presta, el método de evaluación del desempeño que utilizan y forma en la que está registrada y almacenada la información de los empleados.

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 las necesidades de la alcaldía, teniendo como base para la elaboración del modelo de evaluación del desempeño el manual de funciones y los perfiles de puesto de manera que los resultados reflejados en la evaluación sean objetivos y sustentados en bases sólidas, así mismo se presenta la guía de creación e implementación de una base de datos creada en Microsoft Access la cual contiene la información de todos los empleados de una forma detallada, esta se maneja por medio de un menú contextual el cual facilita el manejo de la información lo que permite crear informes y formularios en los cuales se presenta la información en forma dinámica lo cual facilitará la toma de decisiones ya que la información está disponible justo en el momento que se necesita.

Se espera que esta investigación represente un valioso aporte para fortalecer el recurso humano de la alcaldía municipal de san marcos.

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA BASE DE DATOS CREADA EN MICROSOFT ACCESS.

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

1. Antecedentes¹

“La historia del municipio de San Marcos ubicado en el departamento de San Salvador se remonta desde el siglo X y XI, siendo este territorio ocupado por los Pipiles o Yaquis, debido a la dispersión éxodo tolteca.

Su nombre autóctono es Cutacuzcat, el cual significa en dialecto Nahuatl “Joya al pie de la Montaña”, ajustándose así a la topografía regional. El 25 de Abril de 1886 se le otorgó el título de Villa y fue hasta el 23 de septiembre de 1976 que se le dio el título de Ciudad; nombrado como Alcalde al Señor Isaías Choto Pineda; siendo decretado en el Diario Oficial el 31 de enero de 1986. La ciudad de San Marcos, está situada a 755 metros sobre el nivel del mar y a una distancia de 4.5 Km. al sur de la capital, limitando al oeste con Santo Tomás y al sur con Panchimalco, y al este con San Salvador. San Marcos está compuesta por seis cantones; los cuales son: Casa de Piedra, Amatepec, Pepeto, Guadalupe El Mango, Planes de Renderos y San José Ahuacatitán.

De acuerdo con la historia la Alcaldía Municipal de San Marcos, Departamento de San Salvador, se encontraba ubicada contiguo a la Iglesia Parroquial alrededor del año 1941, siendo su edificación de adobe; trasladándose posteriormente a la 25 Av. Y Av. Zanconato, luego se trasladan a la Av. San José y calle 15 de septiembre. Con el transcurso de los años ocupó el local contiguo al Mercado Municipal y actualmente se encuentra ubicado en la calle 25 de abril y Av. San José. El Gobierno local tiene como Alcalde al Dr. Fidel Ernesto Fuente Calderón para el periodo comprendido de los años 2009 – 2012.

¹ Fuente obtenida de: alcaldía de San Marcos.

2. Marco Legal

La Alcaldía Municipal de San Marcos se rige conforme las siguientes leyes:

- Constitución de la República de El Salvador, bajo el decreto constituyente número 38 de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial número 234 tomo 281 del 16 de diciembre de 1983, bajo los siguientes artículos:

Artículo 202. “Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley”

Al hablar de Gobierno Local se refiere al gobierno que ejerce el concejo municipal dentro del municipio. Los municipios es donde los habitantes deben de plantear los problemas de la comunidad así como también participar en la solución de estos. Ahora bien, el concejo municipal es el grupo de personas que se encarga de decidir y ejecutar las acciones necesarias a fin de lograr el bienestar de la comunidad; estos son elegidos por los habitantes del municipio, siendo el síndico el encargado de defender y representar los intereses del municipio, el regidor o concejal es el que tiene voz y voto en las sesiones del concejo para la toma de decisiones.

Artículo 203. “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional”

Un municipio es autónomo debido a que tienen facultades para regular, dirigir y administrar dentro de su territorio todos aquellos asuntos que son de su competencia, pero a su vez deben de regirse bajo lo establecido en el Código Municipal siendo esta la ley a la que hace referencia el artículo 202.

Artículo 204. “La autonomía del Municipio comprende:

1º Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

2º Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3º Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4º Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5º Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6º Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.”

Fundamentalmente un municipio es autónomo gracias a las facultades legislativas y ejecutivas que tiene sus autoridades, por lo tanto en los ordinales 1º, 2º, y 5º se refieren a las capacidades legislativas debido a que estos pueden crear normas jurídicas, la ley a la que hace referencia el ordinal 1º es la Ley General Tributaria Municipal. Las facultades ejecutivas se encuentran en los ordinales 3º, 4º y 6º.

Artículo 205. “Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.”

Es decir que ninguna persona puede ser perdonada del pago de sus impuestos municipales.

Artículo 206. “Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.”

Siendo los planes de desarrollo local el conjunto de proyectos destinados al beneficio social para la población del municipio.

Artículo 207. “Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley.”

Es decir que todo tipo de bienes que permanezcan o adquiera el Municipio, solamente deberán ser utilizados para beneficio de su población. Aunque los concejos Municipales gozan de autonomía éstos deben de ser vigilados por la Corte de Cuentas de la República, tanto en la administración del patrimonio como en ejecución de sus presupuestos, cabe mencionar que para el caso de estos últimos el control se realiza luego de haber sido utilizado los fondos.

- Código Municipal emitido el 31/01/1986, bajo decreto legislativo número 274 y publicado en el Diario Oficial de fecha 05/02/1986, tomo 290, decreto oficial 23. Este código es el instrumento que representa una de las herramientas de gestión y de apoyo para un normal funcionamiento, planeación, ejecución, y control de resultados. Estableciéndose en el **Artículo 1** que el “Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referente a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios”. Así también el marco regulatorio jurídico de este instrumento está orientado a definir tal como lo dice el **Artículo 2** del Código Municipal que “El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia en coordinación con las políticas y

actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal.”

- Ley General Tributaria Municipal, aprobada bajo decreto legislativo número 86 y publicado en el Diario Oficial el 21/12/1991, tomo 313 y bajo decreto oficial 242. Teniendo como finalidad de ésta establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercer y desarrollar la autoridad tributaria, todo esto relacionado con el artículo 204, ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República. A fin de dar cumplimiento al mandato constitucional en lo que se refiere a las tasas y contribuciones especiales de los Municipios, estableciéndose por medio de ésta ley los principios y normas generales, por los cuales se deberán de regir los ordenamientos legales y administrativos que deben emitir los Concejos Municipales y demás organismos y funcionarios de la administración tributaria municipal.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal, aprobada bajo decreto legislativo número 20 de mayo de 2009 y publicado en el Diario Oficial número 107, tomo 383 de fecha 11 de junio de 2009 teniendo como objeto según el “**Artículo 1** El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en presente ley.

Equidad de género

Art. 1-A. Las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en la presente Ley, que se aplican al género masculino; se entenderán comprender y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.”

- Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos, aprobada bajo decreto legislativo número 17 y diario oficial número 56, tomo 128, publicado en 07/03/1940, siendo la finalidad de esta ley dictar medidas acerca de los asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos, a fin de conciliar los intereses de la Administración con los de los empleados, procurando que éstos gocen de los beneficios que en justicia merecen, sin dañar por ello la eficacia de los servicios públicos.
- Ley de Servicio Civil, aprobada bajo decreto legislativo número 10 de la fecha 20 de mayo de 2009, publicado en el Diario Oficial número 94, tomo 383 de fecha 27/12/1961, siendo la finalidad de esta ley según **artículo 1** “El presente estatuto se denomina "LEY DE SERVICIO CIVIL" y tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las Instituciones Públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.”

3. Visión

Un San Marcos agradable, ordenando, seguro, saludable, con identidad cultural, y una sociedad, equitativa, solidaria, con justicia social.

La alcaldía del municipio de San Marcos para lograr cumplir su visión desarrolla proyectos tales como: reconstrucción de carreteras, recuperación de zonas verdes, iluminación de colonias y parques, apoyo al deporte con la creación de escuelas de baloncesto, fútbol, voleibol, etc. De tal manera de incentivar a los jóvenes a que se integren al deporte y se alejen de grupos antisociales.

4. Misión

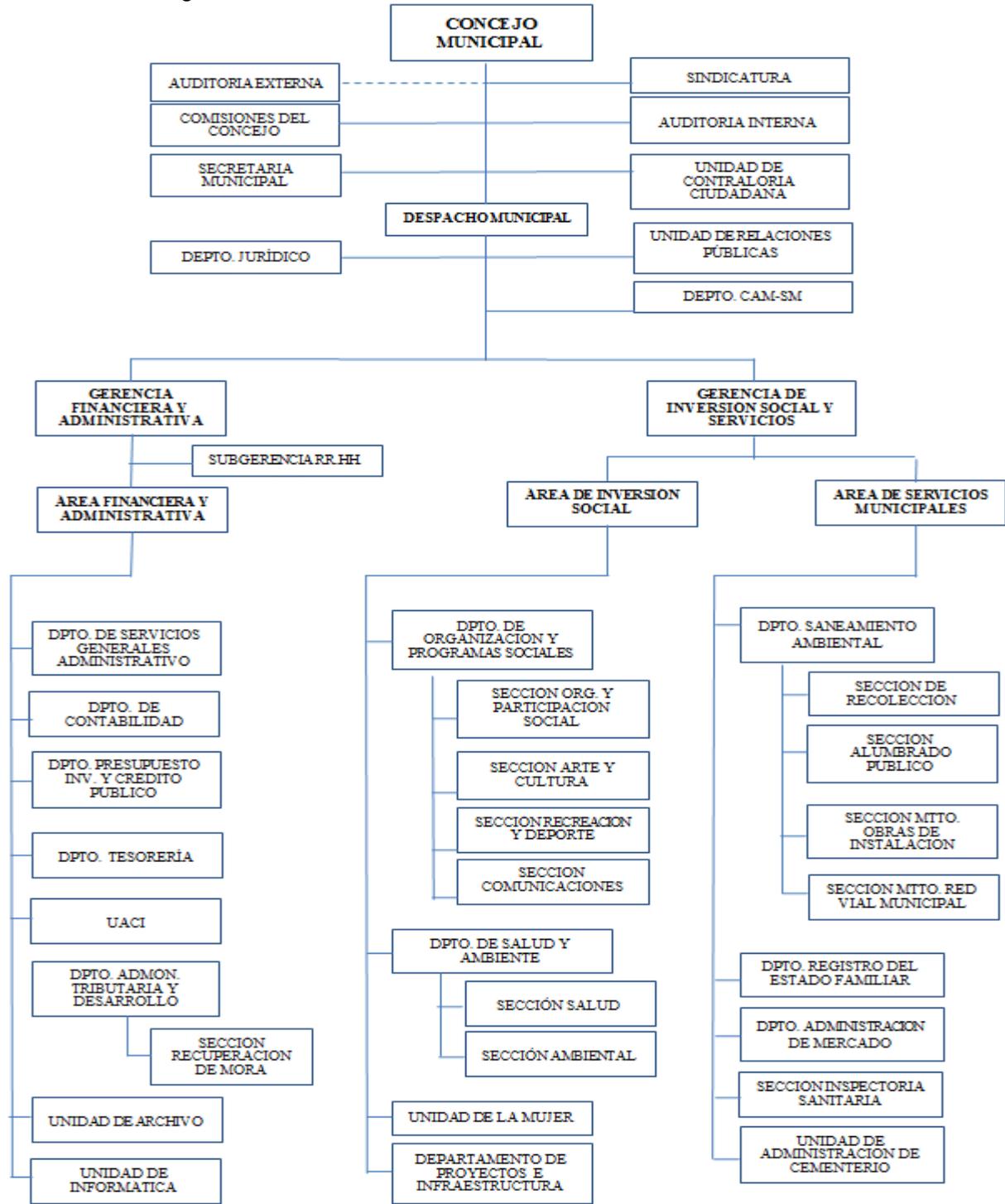
Somos un Gobierno Municipal, transparente, revolucionario y socialista, con una administración moderna y eficiente, capaz de brindar servicios públicos de calidad y promover la participación ciudadana para la vigencia de la democracia en el municipio San Marcos.

Con el fin de llegar a ser una institución al servicio del pueblo, con una administración transparente, la alcaldía municipal de San Marcos da a conocer los gastos e inversiones que realiza en cada uno de los proyectos de tal manera que los pobladores de este municipio conozcan que sus impuestos son utilizados de manera eficiente en beneficio a ellos mismos, así como la accesibilidad que el alcalde ofrece para con sus habitantes

5. Objetivo

La Alcaldía tiene como objetivo “Lograr integrar al trabajo comunitario al conglomerado de Instituciones y garantizar su eficacia de acuerdo a su radio de acción; para llevar desarrollo y bienestar a las grandes mayorías”.

6. Estructura Organizativa²



² Fuente: Estructura Organizativa proporcionada por Martínez, Álvaro Manolo, jefe de la Unidad de Relaciones Públicas de la Alcaldía Municipal de San Marcos, 2009 – 2011

7. Servicios que presta la Alcaldía ³

- Administración del mercado municipal
- Recolección de desechos sólidos.
- Disposición de desechos sólidos.
- Alumbrado público.
- Administración de cementerios.
- Barrido de calles y aceras.
- Registro del estado familiar
- Inspecciones catastrales.
- Permisos de construcción.
- Mantenimiento de parque y zonas verdes
- Mantenimiento de calles.
- Otros servicios en las que se mencionan guarderías, talleres vocacionales, escuelas de futbol y otros comités.

B. HERRAMIENTAS TÉCNICAS

Las herramientas técnicas “constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la Administración de Recursos Humanos”⁴, estas son indispensables en la dirección del área de Recursos Humanos ya que estas tienen como tarea proporcionar las capacidades humanas requeridas por una institución, desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio, por lo que es necesario conocerlas y aplicarlas, muy al margen de los problemas laborales. No se debe olvidar también que las instituciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

³ IDEM, página 1

⁴ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-tecnicas_en_la_administracion_de_rrhh/15947-27

Para tener una mejor visualización de las herramientas técnicas utilizadas en la administración, a continuación se dan a conocer algunas de éstas:

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Capacitación del personal
- Análisis y Descripción de Puesto
- Valuación de Puestos
- Prestaciones laborales
- Auditoria de Personal
- Inventarios de Personal (Base de datos)
- Sistema de Ascensos y Promociones
- Técnicas de Higiene y Seguridad Industrial
- Evaluación del Desempeño

A continuación se explica brevemente en qué consisten algunas de estas técnicas:

El Reclutamiento y Selección de Personal

Es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la institución.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la institución.

Capacitación del Personal

“Consiste en la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la institución, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.”⁵, en otras palabras la principal finalidad es el ayudar a los empleados a alcanzar los objetivos de la institución, proporcionándoles las posibilidades de adquirir conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la institución.

Evaluación del Desempeño

Esta herramienta constituye una manera eficaz de promover y ascender los recursos humanos de manera óptima, permitiendo la discusión entre colaboradores, supervisores o jefes sobre el rendimiento de cada uno y el poder fijar nuevos objetivos.

La Evaluación de Desempeño debe desarrollarse a la medida de cada institución y además conseguir una efectiva participación de todos, lo que se consigue solamente cuando la misma es abordada como una herramienta de desarrollo y no de castigo.

Descripción y Análisis de Puestos

La descripción de puestos consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que conforman el puesto y que lo hacen diferente a los demás, es la relación de las responsabilidades la periodicidad de su realización y los objetivos que este tiene. Una vez hecha la descripción sigue el análisis de puesto el cual pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

En otras palabras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de este y el análisis de puestos la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que estas tareas o responsabilidades imponen ya sean estos requisitos intelectuales o físicos, necesarios para que el ocupante desempeñe exitosamente el puesto.

⁵ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Octava Edición. McGraw Hill Interamericana, S.A. México 2007.

Valuación de Puestos

La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la valuación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos.

Prestaciones Laborales

Es una técnica orientada a planificar, organizar y ejecutar todas aquellas actividades costeadas por la institución, que proporcionan ayuda o beneficio de índole material o social a los colaboradores, prestaciones, aportaciones financieras con las que la institución incrementa indirectamente el monto que por conceptos de sueldo percibe el colaborador.

En otras palabras son aquellos elementos que en forma adicional al sueldo nominal recibe el colaborador, en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se estudiarán las herramientas técnicas de la evaluación del desempeño y el inventario de personal (base de datos)

C. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS⁶

La administración de recursos humanos surgió debido a que las instituciones eran cada vez más complejas y se encontraban en continuo crecimiento, teniendo sus orígenes en el siglo XX, como consecuencia de la

⁶ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos.htm>

Revolución Industrial (Siglo XVIII y XIX) denominándose en ésta época “Relaciones Industriales” donde las personas eran consideradas una materia prima más, es decir, un recurso más de producción junto con las maquinas, equipo y capital, siendo su objetivo únicamente vigilar que los intereses de las personas no se alejaran de los intereses del lugar donde trabajaban, caracterizándose así una estructura organizativa centralizada donde la toma de decisiones correspondía únicamente a la alta gerencia.

Con el paso del tiempo en la década de 1950, el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente, denominándose para ese entonces “Administración de Personal”, teniendo como objetivo principal administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente de la época, así como también administrar los conflictos y no solo mediar ante ellos como se hacía durante los años 1900 – 1950. Diez años más tarde en 1960 la legislación se volvió obsoleta, mientras que los desafíos fueron cada vez más grandes, a partir de esto fue que las personas empezaron a ser consideradas como recursos fundamentales. Surgiendo así en la década de 1970 el concepto de Administración de Recursos Humanos, fue hasta entonces que las personas empezaron a ser consideradas como seres dotados de inteligencia, habilidades y destrezas que contribuían a la innovación de las instituciones dejando de ser así un elemento sin vida de producción. Ahora bien a partir de 1990 como consecuencia de los avances tecnológicos y que los cambios son cada vez más rápidos, imprevisibles e inesperados la Administración de Recursos Humanos cede el lugar aún nuevo enfoque el de La Gestión del Talento Humano, de esta forma la administración de recursos humanos representa la manera en que las instituciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos institucionales que necesita ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos inertes y sin vida. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Convirtiéndose así en el recurso más importante.

1. Definición de la Administración de Recursos Humanos.⁷

Antes de comenzar hablar de administración de recursos humanos es importante conocer el concepto de administración, iniciando con el origen de la palabra Administración la cual se deriva del Latín AD

⁷ <http://es.scribd.com/doc/41767724/ESTUDIO-ADMINISTRATIVO>

MINISTRARE, donde Ad significa al y MINISTRARE significa servicio de, lo que deduce la idea de “estar al servicio de algo o alguien”. En este sentido se define administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales de información, entre otros y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la institución de manera eficiente y eficaz. De esta manera se cumple la frase “al servicio de” ya que al llevar a cabo estas funciones mejor conocidas como el proceso administrativo en las instituciones se logra ofrecer un mejor servicio a los clientes y a los empleados de ésta.

Ahora bien, es importante conocer que es recurso humano en este sentido se conoce como las características personales como el conocimiento, actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas que dan dinamismos a las instituciones.

En este sentido al definir la administración y recurso humano se puede hablar de la administración de Recursos Humanos siendo ésta de suma importancia en el sistema administrativo de cualquier institución ya sea esta pública o privada, es por eso que se debe conocer sobre esta función administrativa y de los procesos que en ésta se ejecutan.

En la administración de recursos humanos vista como un sistema, se realizan una serie de procesos encaminados a la previsión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos de una institución.

Entre las diversas definiciones de administración de recursos humanos se tienen:

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la institución representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”⁸

⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>

“Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la gente o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.”⁹

En conclusión la administración de recursos humanos tiene como finalidad guiar el comportamiento humano en función de los objetivos de la institución, para lo cual se desarrollan actividades como lo son el reclutamiento y selección de personal, de tal manera de contratar al personal adecuando; es decir contratar personal que esté de acuerdo al puesto y no al contrario, así como también la administración de recursos humanos realiza la función de capacitar y desarrollar a su personal ya que éste forma parte de sus factores de producción, así mismo es la encargada de la realización de evaluación del desempeño lo cual le sirve para tomar decisiones como ascensos, capacitaciones, aumentos salariales entre otras.

2. La Administración de Recursos Humanos como Proceso.¹⁰

La Administración de Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las instituciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas; es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la institución es un aspecto crucial en la competitividad institucional.

Los aspectos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: **integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas**, estos procesos son interdependientes y están íntimamente interrelacionados. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentara nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas, desarrolladas y evaluadas por la institución.

⁹ Dessler, Gary. “Administración de Personal”, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. , 1994, Sexta Edición, página 2

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”, Octava Edición. McGraw Hill Interamericana, S.A. México 2007.

LOS CINCO PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

PROCESOS	OBJETIVO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS
Integración	Quiénes trabajaran en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del mercado de recursos humanos. • Reclutamiento de personas. • Selección de personas.
Organización	Qué harán las personas en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización de las personas. • Diseño de puestos. • Descripción y análisis de puesto • Evaluación del desempeño.
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración y retribuciones. • Prestaciones y servicios sociales. • Higiene y seguridad en el trabajo. • Relaciones sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Desarrollo organizacional.
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de datos/ sistemas de Información. • Controles, constancia, Productividad, equilibrio, social.

Cuadro 1. Fuente libro Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, octava edición, Mc Graw Hill, México 2007, página 118

3. Los Cinco Procesos que Integran la Administración de Recursos Humanos.¹¹

a. Integración de Recursos Humanos

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la institución. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado de recurso humanos, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas institucionales.

El proceso de integración sirve para abastecer a las instituciones del talento humano necesario para su funcionamiento, esto se lleva a cabo por medio del reclutamiento y la selección de personal.

- **Reclutamiento de Personal**

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos laborales. Básicamente es un sistema de información mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la institución. De este modo el reclutamiento consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de promover a la institución del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros ocupantes al puesto.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

- ✓ Qué necesita la institución en términos de personas.
- ✓ Qué puede ofrecer el mercado de Recursos Humanos.
- ✓ Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

¹¹ IDEM, página 10

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

✓ **Investigación interna de las necesidades.**

En esta etapa se identifican las necesidades con respecto al recurso humano, teniendo en cuenta los planes a corto, mediano y largo plazo. La investigación debe ser realizada constantemente incluyendo todas las áreas y niveles, para que se reflejen las necesidades del personal, como también el perfil y características que los nuevos integrantes deben tener.

Una forma de realizar esta tarea de manera más compleja es la planificación de personal; es decir que se trata de anticipar cual es la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para realizar las actividades futuras y de esta manera cumplir con los objetivos.

✓ **Investigación externa del mercado de recursos humanos.**

Su objetivo es segmentar el mercado de recursos humanos, dicha segmentación se hace definiendo características específicas y tomando en cuenta los intereses de la institución con la finalidad de facilitar el análisis para luego identificar las fuentes de reclutamiento

✓ **Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.**

Es aquí donde se toma la decisión de realizar un reclutamiento:

Interno: este se da cuando al existir una plaza vacante ésta se trata de llenar por medio del reacomodo de algún empleado, mediante promoción (movimiento vertical), transferencia (movimiento horizontal) o siendo transferido y promovido al mismo tiempo (movimiento diagonal), para llevar a cabo alguno de estos movimientos se debe tomar en cuenta: los resultados obtenidos en los exámenes realizados en el proceso de selección por el candidato, en las evaluaciones del desempeño, en programas de capacitación y entrenamiento, análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato como del puesto considerado,

movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante y condiciones de promoción del candidato interno, si este está listo y si existen un sustituto preparado para utilizar su puesto.

Externo: la vacante se cubre por medio de candidatos externos atraídos mediante las diferentes técnicas de reclutamiento: archivos de candidatos, recomendaciones de candidatos, carteles, anuncios en la puerta de la institución periódico, entre otros.

Mixto: se cubre la plaza vacante por un candidato interno y la plaza de éste es cubierta por un candidato externo. Por ejemplo si se traslada una secretaria del departamento de ventas al puesto de secretaria del presidente, el reclutamiento interno sería cuando la secretaria del departamento es trasladada y la plaza que ella deja será ocupada por otra persona reclutada de forma externa.

- **Selección de Personal**

La selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos de trabajo, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y eficacia así como también el desempeño del personal. Para poder realizar la selección se debe considerar la información del puesto la cual se obtiene por medio de: la descripción y análisis de éste, anotaciones realizada por el jefe inmediato a donde se detalle las habilidades, conocimiento y comportamiento que la persona debe tener para ocupar el puesto, ahora bien cuando se trata de puestos nuevos de los cuales no se conocen los requisitos y características demandantes para el candidato, estas se obtienen de puestos afines de otras instituciones, también se puede desarrollar una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias denominándose estas hipótesis de trabajo.

b. Organización de Recursos Humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración de los nuevos miembros, colocación en sus puestos y evaluación del desempeño.

Después del proceso de integración de los empleados, se realiza la descripción de los puestos estableciendo así los requisitos básicos, para luego asignar la fuerza laboral y establecer el nivel académico que debe tener cada empleado. La fase final de este proceso consiste en el establecimiento de métodos de evaluación del desempeño, con la finalidad de evaluar como el personal tanto nuevo como antiguo se desempeña, siendo este también un medio de retroalimentación para el empleado.

c. Retención de Recursos Humanos

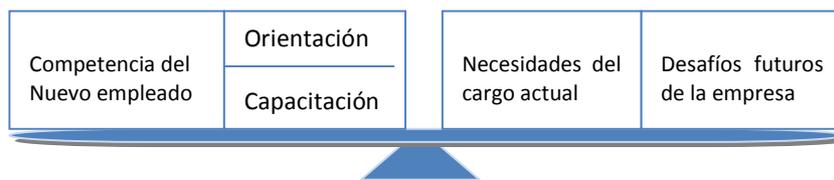
La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, aunque hay que tomar en cuenta que dicho aspecto no es el único motivo por lo que una persona abandona su trabajo, existen también otros entre los cuales se pueden mencionar las prestaciones sociales, carga de trabajo, higiene y seguridad, relación con la jefatura, estilo de supervisión, estabilidad, entre otras, siendo estas importantes para definir las causas reales y así poder buscar soluciones oportunas para permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo; ya que el abandono de puestos representa costos para la institución más aún si el empleado es talentoso afectando no solo en el desarrollo del trabajo sino en lo que costará el nuevo entrenamiento, el periodo de inducción, los costos asociados por la nueva búsqueda, etc. Es por esto que la administración de recursos humanos tiene la tarea de determinar las áreas vulnerables a la pérdida de un empleado e implementar planes de acción que permitan crear una estrategia de retención para motivar al empleado en su labor, lo cual con lleva a la siguiente interrogante ¿Que empleados se quiere retener? Normalmente siempre se quiere retener aquellos empleados con mayor potencial; y no aquellos empleados con mal desempeño, pero estos no deben ser dejados a un lado de la retención sino más bien deben formar parte de los planes de capacitación y desarrollo.

d. Desarrollo de Recursos Humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y organizacional; representando éstas la inversión que las instituciones hacen en su personal ya que estas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo, gracias a su enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

En este sentido se dice que la capacitación se relaciona con el "hacer actual" del empleado y el desarrollo con aspectos del "ser" que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros.

Figura 1. Equilibrio entre las competencias del nuevo empleado y las necesidades actuales y futuras de la institución.



Fuente: grupo investigador

Como se puede ver en la figura 1 ambas acciones tanto como capacitación como desarrollo han alcanzado un carácter estratégico en las instituciones de hoy y logran vincular a las personas como principal fuente generadora de valor convirtiéndose así en la mejor inversión en recurso humano.

e. Auditoría de Recursos Humanos.

Antes de comenzar a hablar de auditoría de recursos humanos es necesario conocer el concepto de ésta la cual se define como “un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la institución, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores.”¹²

Parte de la auditoría de recursos humanos es investigar las aptitudes y actitudes, así como otras características personales, como temperamento, carácter, disposición al aprendizaje y voluntad de mejorar.

Este proceso es una herramienta de control detallada que permite detectar las deficiencias de sus empleados tomando en cuenta los objetivos que se persiguen, siendo este uno de los beneficios.

Ahora bien, antes de realizar una auditoría se debe en primer lugar identificar el responsable de cada actividad así como su objetivo, en segundo lugar realizar revisión de políticas y procedimientos empleados

¹² <http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-rrhh/auditoria-rrhh.shtml>

para el logro de los objetivos para luego desarrollar un plan de acción a fin de realizar corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.

Después de revisar estos aspectos es necesario elegir las técnicas de investigación que contribuyan a la recopilación de la información, estas técnicas son:

Enfoque comparativo: el equipo que efectúa la auditoría compara la institución (o un departamento de ella) con otra o con otro departamento para identificar áreas de desempeño insuficiente.

Consultor externo: el comité de auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo, o en los resultados que publica una entidad especializada, respecto a los cuales puede evaluarse lo que se realiza.

Enfoque estadístico: a partir de los registros existentes, el equipo de auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades.

Enfoque retrospectivo de logros: esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes y a disposiciones internas.

Enfoque por objetivos: el equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellas los esfuerzos.

Para finalizar se elabora un informe el cual es una descripción global de las actividades de recursos humanos. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y se logra mejor aceptación. Gracias a este informe de auditoría el gerente de personal puede adoptar una perspectiva global respecto a la función que está desempeñando, además puede resolver los problemas generales con más eficiencia y eficacia, así como también establecer un calendario de actividades tomando en cuenta las prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado en la próxima auditoría. Todas las instituciones saben la importancia de la auditoría y es por eso que muchas de ellas cuentan con auditoría interna y externa con el fin de lograr mejores resultados, al realizar este proceso

periódicamente se podría incrementar las ganancias a través del constante seguimiento al desempeño que realizan los trabajadores.

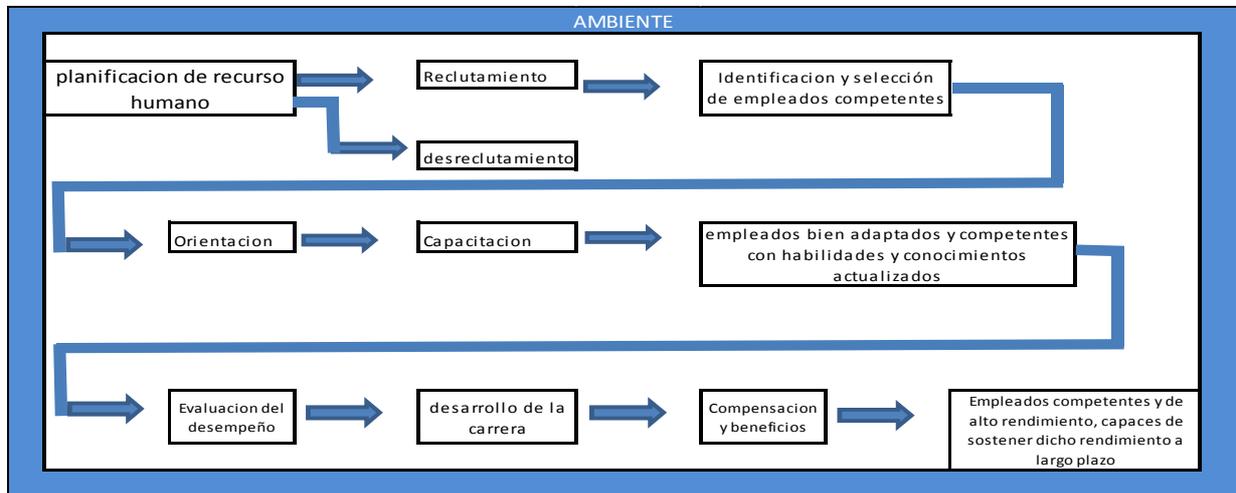
4. El Proceso de la Administración de Recursos Humanos¹³

Los componentes claves del proceso de administración de recursos humanos, incluyen ocho actividades o pasos, que al realizar estos correctamente, se tendrán empleados competentes y de alto rendimiento, capaces de mantenerse a ese nivel en el largo plazo.

Los cuatro primeros pasos corresponden a la planificación de recursos humanos: la incorporación de personal mediante el reclutamiento, la reducción de personal por medio del desreclutamiento y selección, cuyo resultado consiste en la localización y selección de empleados competentes y bien calificados. Luego de reclutar el personal, estos deberán ser adaptados, asegurando así que sus habilidades y conocimientos para el trabajo se mantengan actualizados, realizar actividades apropiadas para el desarrollo de la carrera de cada uno de ellos y establecer un sistema de recompensas adecuado. Esto se realiza mediante la orientación, capacitación, desarrollo de la carrera y, finalmente compensación y beneficios. El último paso del proceso de Administración de Recursos Humanos tiene el propósito de detectar y corregir posibles problemas de rendimiento. Esta actividad recibe el nombre de evaluación del desempeño. En la figura 2, se observa que todo el proceso de administración de recursos humanos está sometido a la influencia del ambiente externo.

¹³ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. PEARSON EDUCACIÓN, sexta edición, México 2000

Figura 2. Proceso de Administración de Recurso Humano



Fuente: figura tomada de Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. PEARSON EDUCACIÓN, sexta edición, México 2000. Página 340.

El proceso da inicio con la **planificación del recurso humano**, es aquí donde se identifican plazas vacantes y por ende las necesidades que existentes de este recurso, para ello se debe tener presente aspectos generales de los empleados, además de análisis y descripción de puestos para tener una idea clara de lo que el puesto demandará a su futuro ocupante, así mismo esta etapa sirve para conocer necesidades futuras de personal lo cual dependerá de los planes a largo plazo de la institución, una vez identificadas las necesidades de personal se procede al proceso de reclutamiento para identificar y solicitar candidatos adecuados al puesto, en este punto también se puede dar el un proceso alterno llamado **desreclutamiento** con este se pretende reducir la mano de obra lo cual se puede hacer mediante desaparición de puestos que han sido dejados por jubilaciones o renuncias voluntarias, ahora bien, si lo que se realiza es reclutamiento el siguiente proceso es **selección del personal** siendo aquí donde se evalúa a cada uno de los candidatos a fin de elegir entre todos el más adecuado, una vez elegido y contratado se procede a la **orientación** en otras palabras es el incorporar al nuevo empleado al puesto, dándole capacitaciones lo cual tendrá como resultado empleados competentes con habilidades y amplio conocimientos, contribuyendo esto al momento de la evaluación, permitiendo su desarrollo profesional, y siendo capaz de mantener un alto rendimiento durante un largo plazo.

5. Objetivos Principales de la Administración de Recursos Humanos.¹⁴

La administración de recursos humanos tiene como objetivo general “el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la institución, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable”¹⁵, éste describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

De acuerdo al objetivo general también se pueden mencionar los siguientes:

- Permite el desarrollo profesional de los empleados.
- Contribuir al logro de metas institucionales por medio de la contratación del personal adecuado.
- Desarrollar el conocimiento de los empleados por medio de capacitaciones.
- Lograr que el empleado se identifique y comprometa con la institución.
- Establecer y alcanzar un clima organizacional adecuado para el desarrollo de actividades y tareas.
- Crear políticas de recursos humanos que beneficien tanto al empleado como a la institución.
- Vigilar que el lugar donde el empleado realice sus actividades cuente con la seguridad adecuado a fin de no atentar contra su integridad física.

D. GENERALIDADES DE LA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO¹⁶

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento que una empresa emplea a una persona para que esta desarrolle una actividad siempre se evalúa como está desarrollando dicha actividad.

Alrededor de 1842, el servicio público Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina se tenía a las

¹⁴ IDEM página 10

¹⁵<http://www.sapiens.com/sapiens/comunidades/rrhmini.nsf/1.2.%20OBJETIVOS%20DE%20LA%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS/22969A0E6DB59BFC002569D20039A6D3!opendocument>

¹⁶ IDEM página 10

personas como simples operadores de la misma; es decir 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 se estimó que era necesario tomar en cuenta a las personas que son los encargados de ejecutar las funciones. Con la Escuela de la Relaciones Humanas el interés de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Esto trajo como consecuencia las siguientes interrogantes ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir el aprovechar todo el potencial del hombre?, lo que provocó el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para que el desempeño humano en las instituciones mejorará efectivamente, dándole así al hombre importancia en las instituciones y a su papel para dar dinamismo a los demás recursos y no a la máquina como en años anteriores.

1. Definición de la Evaluación del Desempeño

“La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios del desempeño determinados en la definición del puesto, esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación”¹⁷

En relación a la definición antes mencionada se puede decir que la evaluación del desempeño no es más que valorar la manera en la que los empleados están realizando las actividades y tareas contrastado con estándares de tiempo, calidad o cantidad, y de esta manera llevar un control de cómo éstos desarrollan su trabajo. Teniendo así un papel importante al identificar talentos y características que éstos deben de tener para ocupar un puesto de trabajo y a su vez integrarlos. Por otra parte el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.

2. Pasos de la Evaluación del Desempeño.

Para realizar la evaluación del desempeño se debe considerar lo siguiente:

- Identificar o analizar el modelo de evaluación que más se ajuste a la institución.
- Obtener los perfiles de puestos

¹⁷ Dessler, Gary. Administración de personal, sexta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México

- Una vez obtenidos los perfiles diseñar, los instrumentos para la evaluación.
- Solicitar aprobación de la Metodología y modelo por parte de Directivos o Gerencia Administrativa.
- Capacitar a los evaluadores.
- Programar el desarrollo de la evaluación.
- Ejecutar la evaluación
- Analizar los resultados
- Determinar áreas de capacitación de los empleados.
- Redactar informe de resultados.
- Entrega de informe a los superiores.
- Entrega de hoja de resultados a los empleados.
- Desarrollo de capacitación de los empleados.

3. Importancia de la Evaluación del Desempeño.

Es importante evaluar el desempeño ya que permite:

- Conocer el rendimiento real de los empleados.
- Permite identificar si la institución está brindando las herramientas necesarias para que el empleado realice las actividades y tareas asignadas eficientemente.
- Identificar las áreas en las que el empleado necesita ser capacitado.
- Permite tomar decisiones en cuanto a transferencias, promociones, aumentos salariales entre otros.
- Permite el desarrollo de planes a fin de corregir errores para mejorar el desempeño.
- Permite detectar errores en la descripción y análisis del puesto.
- Permite detectar las causas de un rendimiento bajo.
- Mejora la comunicación entre jefes y empleados.
- Permite el desarrollo profesional a través de ascensos como premio a un bien desempeño.
- Estimular la mayor productividad.

4. Beneficios de la evaluación del desempeño¹⁸

El realizar una evaluación del desempeño tiene sus beneficios en los gerentes, empleados y en la institución. Ayudando al gerente a la toma de decisiones en base a parámetros establecidos de manera objetiva eliminando así el sesgo que podría existir como consecuencia de influencias personales, contribuyendo a la comunicación con los empleados al darles a conocer que se evalúan no para perjudicarlos sino más bien para conocer sus puntos débiles y fuertes de su desempeño, así mismo permite conocer el comportamiento al que se le da mayor valor motivando esto a su auto perfeccionamiento, ahora bien los beneficios para la institución es que permite evaluar el potencial de sus empleados al corto, mediano y largo plazo mediante lo cual se identifican aquellos que necesitan ser capacitados y a lograr su perfeccionamiento para luego ser transferidos promovidos o ascendidos logrando la satisfacción en su lugar de trabajo.

5. Métodos de Evaluación del Desempeño¹⁹

Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, los principales métodos de evaluación del desempeño son:

a. Método de Evaluación del Desempeño mediante Escalas Graficas

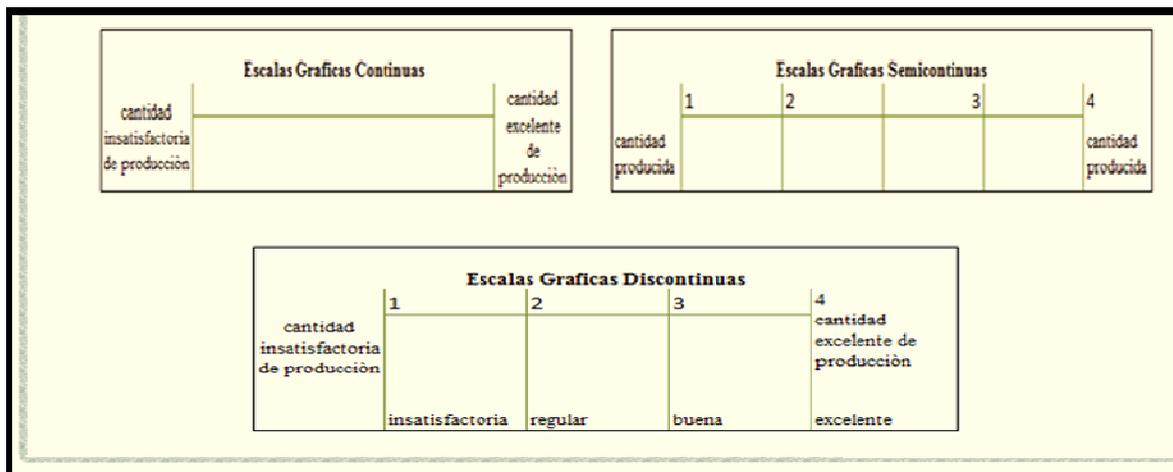
Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador los cuales pueden interferir en los resultados. Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Utiliza un cuestionario, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de evaluación de los factores, los factores son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante un descripción sumaria, simple y objetiva cada una es dimensionado a efecto que represente desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta un óptimo o

¹⁸ IDEM página 10

¹⁹ IDEM, página 10

excelente, en estos dos extremos se tienen tres alternativas por medio de las cuales se puede desarrollar éste modelo. Primero escalas graficas continuas, en ésta se encuentran los dos puntos extremos mencionados anteriormente y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une, estableciendo un límite mínimo y máximo para la variación del factor evaluado es por ello que la línea solo presenta dos puntos definidos ver gráfico 3; escalas graficas semicontinuas, en estas aparte de los dos puntos extremos se ubican puntos intermedios definidos siendo en estos donde se debe situar la evaluación ver gráfico 3; escalas graficas discontinuas en ésta además de los dos puntos extremos se sitúan puntos definidos en la línea que a diferencia de las escalas graficas semicontinuas la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para evaluar el desempeño del evaluado ver gráfico 3.

Figura 3. Escalas Graficas



Fuente: figura tomada de Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, octava edición, Mc Graw Hill Interamericana S A, México 2007

El método de escalas graficas se caracteriza por que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos, para su utilización se hace uso de un formulario de doble entrada en el cual las filas representan los factores de evaluación en tanto que las columnas representan los grados de variación de los factores.

Ventajas del Método de Escalas Graficas

Entre las ventajas que se tienen al utilizar éste método se encuentran:

- Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño que son más importantes para las instituciones y la situación de cada evaluado ante ellas.
- Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado, debido a que se atribuyen puntos los cuales son ponderados dándoles una puntuación de acuerdo con la importancia que se considera que estos tienen lo cual resulta útil para cuantificar los resultados.

Desventajas del Método de Escalas Graficas:

El método además de tener ventajas también tiene sus desventajas las cuales son descritas a continuación

- No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que este se ajuste a las características del evaluado; esto se debe a que los factores son previamente establecidos.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación; al no estar definidos claramente los factores de evaluación se presta a la mala interpretación del evaluador.
- Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos los subordinados.

Ver anexo 1 Ejemplo de este modelo

b. Método de Evaluación del Desempeño mediante Elección Forzosa.²⁰

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las frases que mejor explican el desempeño de la persona evaluada.

La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, existen dos formas de composición: en primer lugar formando bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño evaluado, la segunda manera es formando bloques de sólo cuatro frases de significado positivo.

En el formulario con bloques de significados positivo y negativo, el supervisor o el evaluador están en condiciones de percibir y localizar las frases que posiblemente suman puntos, lo que puede distorsionar el resultado de la evaluación. En el formulario con bloques de significado solamente positivo, la presencia de frases con un único sentido positivo dificulta mucho la evaluación dirigida, llevando al supervisor o al evaluador a reflejar y a ponderar sobre cada bloque y escoger las frases más descriptivas del efectivo desempeño del evaluado. Evitándose así las influencias personales.

Ventajas del Método de Elección Forzosa:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización. (efecto halo)
- Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores

Desventajas del Método de Elección Forzosa:

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en medios buenos y malos sin mayor información.

²⁰ IDEM página 10

- Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesita, su potencial de desarrollo, etc.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

Ver anexo 2 Ejemplo del modelo

c. Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo²¹

Es un método que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado ofrece la posibilidad de planear con el supervisor inmediato su desarrollo en el puesto y en la institución.

• Características del Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo.

El supervisor se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la investigación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función del especialista al asesorarlos a cada uno.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1) **Evaluación inicial:** El desempeño de cada empleado es evaluado de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

Desempeño más que satisfactorio (+)

Desempeño satisfactorio ()

Desempeño menos que satisfactorio (-)

²¹ IDEM página 10

2) **Análisis complementario:** Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

3) **Planeación:** Una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

- a) Asesoría al empleado
- b) Readaptación del empleado
- c) Capacitación
- d) Despido y sustitución
- e) Promoción a otro puesto
- f) Retención del empleado en el puesto actual

4) **Seguimiento:** Se entiende como la comprobación del desempeño de cada empleado

Ventajas del Método de Investigación de Campo:

- Permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, así mismo de las habilidades capacidades y conocimientos que este exige.
- Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación del personal.
- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
- Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
- Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y a las demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.

- Acentúa la responsabilidad de línea²² y la función de staff²³ en la evaluación del personal. Cuando se habla de responsabilidad de línea se refiere al hecho de que el jefe tiene la facultad de tomar decisiones en relación a sus empleados, no así en la responsabilidad de staff ya que esta únicamente puede dar asesoría, aportando soluciones a los problemas pero no puede tomar ninguna decisión sino que únicamente asesorar.
- Es uno de los métodos más completos de evaluación.

Desventajas del Método de Investigación de Campo:

- Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
- Lentitud del proceso provocado por la entrevista de uno en uno de los empleados subordinados al supervisor.

d. Método de Evaluación del Desempeño Mediante Incidentes Críticos.²⁴

Es una técnica de evaluación que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables.

Se basa en el hecho que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos o negativos, permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos o excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

²² Función de línea “es la autoridad de los gerentes y jefes con responsabilidad directa a lo largo de toda la cadena de mando, de alcanzar las metas de la institución.” Finch Stoner, James Arthur y otros. Administración, sexta edición. Pearson Educación. México 1996.

²³ Función de staff “es la autoridad de grupos de personas que ofrecen asesoría y servicios a jefes de línea.” Finch Stoner, James Arthur y otros. Administración, sexta edición. Pearson Educación. México 1996.

²⁴ IDEM página 10

Ventajas del Método de Incidentes Críticos

- Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias
- El evaluador piensa comportamientos específicos.
- Es una técnica barata que suministra buena información.
- Permite observar directamente al empleado
- Se basa en conductas reales que se dan en el trabajo.
- Es útil para proporcionar retroalimentación a los empleados.
- Mediante su diseño permite que la información sea obtenida rápidamente.

Desventajas del Método de Incidentes Críticos

- Lentitud en el proceso, debido a que el evaluador tiene cierta dificultad de registro y demora cierto tiempo para elaborar las escalas.
- El método es subjetivo
- Existe la posibilidad que se dé el efecto halo.
- Se apoya en los informes de personas y requiere veracidad y objetividad, algo a veces difícil por el inevitable sesgo individual en la misma forma de experimentar una situación.

Desarrollo de ejemplo del modelo ver Anexo 3

e. Método de Comparación de Pares²⁵

Este método compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Es un proceso simple y poco eficiente, solo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

²⁵ IDEM página 22

Ventajas del Método de Comparación de Pares

Proporciona ejemplos concretos de buen y mal desempeño para explicar la evaluación. Le hace pensar en la evolución del subordinado a lo largo de todo el año, porque tiene que ir acumulando los incidentes y, por consiguiente, la calificación no solo reflejará el desempeño más reciente del empleado. Si lleva una lista activa de incidentes críticos también podrá contar con ejemplos concretos de lo que podrá hacer su subordinado de manera específica, para eliminar las deficiencias de su desempeño no obstante este método no suele ser suficiente por si solo para comparar a los empleados ni para tomar decisiones salariales.

Desventajas del Método de Comparación de Pares

- Es un método que discrimina, debido a que no permite distinguir las cualidades del empleado y así determinar en qué área éste es mejor.
- La imposibilidad de cambiar lo que ocurrió, debido a que no considera retroalimentación.
- Se eliminan aspectos específicos del desempeño del puesto a fin de poder evaluar puestos diversos.
- Se puede generar malestar en el empleado por las comparaciones, siendo esto aún más grave cuando los resultados no le favorecen ocasionando desmotivación en éste.

f. Método de Frases Descriptivas²⁶

Este método solo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases que caracterizan el desempeño de sus subordinados. Se presenta un listado de frases que describen diferentes tipos de comportamientos, donde el evaluador debe señalar las conductas que describen y caracterizan su desempeño. Este método tiene la ventaja de ser fácil y de rápida ejecución, pero también tiene la desventaja de ser subjetivo, además de que es muy simple por lo cual no entregará resultados claros sobre lo que se quiere decir.

Ver Anexo 5 ejemplo del modelo.

²⁶ IDEM página 10

g. Evaluación del Desempeño mediante el Método de 360 grados

En este método la evaluación se realiza de manera circular, en ella participa el jefe, los colegas y compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores todas las personas que gira en torno al evaluado con un alcance de 360°. Debido a que el evaluado está a la vista de todos es necesario para que este modelo funcione que este tenga una mente abierta y receptiva. Con este método se rompe con el prototipo de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados.

A diferencia de los enfoques tradicionales, en el método de evaluación de 360 grados muchos de los errores comunes de evaluación se pueden disminuir o eliminar. Este método proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona, debido a que brinda perspectivas de múltiples fuentes dando como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimizando tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento. El desarrollo personal, que es esencial en el lugar de trabajo requiere una retroalimentación adecuada, honesta, bien planteada y específica, es importante que todas las partes conozcan los criterios de evaluación, los métodos para reunir y resumir la retroalimentación y el uso que se le dará. Esta participación es fundamental para garantizar el apoyo y el compromiso de los grupos de interés con el proceso de retroalimentación. Un sistema de evaluación del desempeño que incluya a muchos evaluadores requerirá, por supuesto, más tiempo y por lo tanto será más costoso. No obstante la forma de organizar y dirigir a las empresas puede requerir alternativas innovadoras a las ya tradicionales evaluaciones integrales.

Ventajas del método de 360 grados²⁷

Con este modelo de evaluación se obtienen diversas ventajas, ya que todas las partes involucradas pueden beneficiarse al propiciar su aplicación:

²⁷ Córdova García, Diana Esther y otros (2009). Estudio y Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. Tesis para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas, en la Universidad de El Salvador, San Salvador.

Beneficios para la Empresa

- Mejora el desarrollo de la carrera profesional de sus empleados.
- Oportunidades de promociones internas.
- Establecer políticas más claras de Reclutamiento interno.
- Mejora el servicio al cliente al incluirlos en el proceso.
- Identifica necesidades y define planes de capacitación
- Es un sistema participativo, por lo que se tiene mayor credibilidad por parte de los empleados.
- Identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- Proporcionar información objetiva y cuantificada respecto a las áreas clave de desempeño difíciles de medir como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etc.

Beneficios para el Evaluado

- Le ayuda a entender la percepción que tienen de él, quienes le rodean.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no solo de una.
- Se identifican sus necesidades personales de desarrollo.
- La retroalimentación es esencial para aprender.
- Pueden manejar de mejor forma sus carreras y desempeño

Beneficios para el Equipo

- Aumenta la comunicación entre los miembros del equipo.
- Promueve el trabajo en equipo al relacionar a sus miembros en el proceso de desarrollo.
- La retroalimentación de los compañeros y demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos.

Desventajas del método de 360 grados²⁸

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o pueden ponerse de acuerdo entre ellos para lograr las mejores calificaciones y/o afectar a otros compañeros, invalidando así la evaluación.

h. Evaluación del Desempeño por Competencias.²⁹

Antes de conocer cómo funciona éste método es necesario saber el significado de la palabra competencia, una competencia es una característica que se encuentran en el interior de las personas, dichas características están relacionadas con la efectividad o el desempeño de estas en un ambiente o situación de terminada.

Para las instituciones las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en relación con los objetivos del puesto, área e institución; así mismo para desarrollar a sus empleados. Cuando el empleado conoce las competencias requeridas del puesto que desempeña este tiene la capacidad de verificar, analizar y controlar su conducta en función del puesto, lo cual será un beneficio para él, ya que esto le permitirá obtener una buena calificación al momento de ser evaluado.

Las competencias depende del tipo de empresa y del puesto de trabajo en la medida que el puesto sea más complejo, éstas son más importantes.

- **Cinco principales tipos de competencias³⁰**

Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones son el motor que mueve a la acción, dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

²⁸ IDEM, página 10

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos76/evaluacion-desempeno-competencias-vendedores/evaluacion-desempeno-competencias-vendedores2.shtml>

³⁰ Alles, Marta. Desempeño por Competencias. Ediciones Granica S. A. argentina 2004

Características. Son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo energía, carácter extrovertido, capacidad de persuasión, argumentación, etc.

Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo.

Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas

Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual. Tanto el conocimiento y la habilidad son fáciles de desarrollar mediante la capacitación.

Ventajas de la Evaluación por Competencias

- Permite a la empresa tener una mejor planeación del recurso humano e identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Proporciona una mejor base para valorar y premiar de un modo más coherente a las personas.
- Permite al empleado estar mejor retroalimentado de sus logros y alcances así como de sus fallas y limitaciones redundando en un mejor desempeño. El empleado sabrá de una manera más precisa donde están sus puntos fuertes y sus puntos débiles y una vez identificados podrá mejorarlos o fortalecerlos.

Desventajas de la Evaluación por Competencias

- Resulta difícil el definir las competencias, debido a que estas hacen referencias a características de la personalidad.
- Es difícil seleccionar las competencias que son realmente importantes para la empresa y que son necesarias para el logro de sus objetivos. ¿Cuáles son las competencias que una persona debe tener para ser exitosa en su puesto de trabajo?, ¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de la institución deben tener para que ésta sea exitosa? Estas no serán iguales para

todas las instituciones, su correcta definición es una decisión muy importante pues tendrá un impacto directo en sus resultados.

- No se puede generalizar este método para la totalidad de los empleados, debido a que las competencias varían dependiendo el puesto de trabajo y el tipo de empleado.

Se desarrolla el método Evaluación del Desempeño por Competencias ver Anexo 5

6. Problemas que se dan en la Evaluación del Desempeño³¹

- **Criterios poco claros:** escala de evaluación demasiado abierta a la interpretación, para corregir este problema se debe de incluir frases descriptivas que definan características y lo que se debe de entender por cada criterio como por ejemplo “bueno” o “no satisfactorio”.

Este tipo de problema se suele dar en el método de escala gráfica ya que se puede producir una evaluación poco justa, debido a que las características y grados de méritos quedan abiertas a la interpretación y en ocasiones confusas, este problema puede ser corregido incluyendo frases descriptivas que definan cada característica a evaluar.

- **Efecto halo:** problema que se presenta en la evaluación del desempeño cuando la calificación que obtiene un subordinado de un supervisor en una característica, sesga las calificaciones de esa persona sobre otras características.

Este problema se da en empleados que son particularmente amistosos o poco amistosos con el supervisor, debido a que un empleado poco amigable con frecuencia será calificado insatisfactoriamente en todas las características y no solamente en las de “se lleva bien con los demás” por ejemplo. El capacitar a los supervisores puede aliviar en gran medida éste problema.

- **Tendencia central:** tendencia a calificar a todos los empleados de la misma manera, tal como calificarlos a todos en promedio. Esto puede distorsionar las evaluaciones, al hacerlas menos útiles para

³¹ DESSLER, GARY. “Administración de Personal”, octava edición, México 2001, PEARSON EDUCACIÓN.

fines de promoción, remuneración o asesoría al empleado, esta tendencia no es conveniente para el empleado porque es demasiado subjetiva.

- **Rigor o indulgencia:** El problema que se presenta cuando un supervisor tiende a estimar a todos los subordinados con calificaciones altas o bajas, tampoco es conveniente por lo negativo que puede ser sobreestimar al empleado.
- **Preferencias:** tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, raza y sexo afecten las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

Para poder reducir en gran medida éstos tipos de problemas en la evaluación del desempeño es conveniente elegir método de evaluación adecuado al tipo de institución y empleados así como también es necesario capacitar a los supervisores para poder eliminar errores de calificación.

El manejo de la información en las instituciones debe llevarse de manera estructurada, segura, coherente ni redundante de modo que es necesario utilizar herramientas como las bases de datos que contribuyan a lograrlo, facilitando así que la información este disponible en el momento que se necesite asimismo es necesario tomar en cuenta la importancia y ventajas que brinda para las instituciones poseer una base de datos, por lo que se explica desde su historia, su aplicación, su uso, la importancia y sus ventajas.

E. GENERALIDADES SOBRE LA BASE DE DATOS CREADA EN MICROSOFT ACCESS.³²

En los años entre 1950-1960 la información era redactada a mano y en páginas de papel guardándose posteriormente en folders los cuales eran almacenados en muebles llamados archivos. Posteriormente con la aparición de la primera aplicación a computadoras al manejo de datos en los sesentas, la cantidad de datos recolectados así como la generación de información ha crecido a pasos acelerados. El uso de computadoras en el manejo de bases de datos se ha generalizado desde grandes corporaciones a los pequeños negocios y aun en el manejo del hogar, las bases de datos comenzaron a comercializarse desde 1960, pero su disponibilidad fue limitada. Estas empezaron a ser disponibles por primera vez a partir de los años 1970-1980 cuando se usaba como dispositivo de almacenamiento el disco magnético compartido o también llamado disket y fue hasta 1990 que las bases de datos se empezaron a usar en red compartidas o globalizadas usando sistemas operativos y programas como: Informix, Fox, SQL, Oracle, Microsoft Access, entre otros, los cuales facilitan el manejo y administración de los datos de una manera más técnica, capturando los datos, almacenándolos, recuperándolos, suprimiéndolos, y procesándolos.

1. Definiciones básicas.

Microsoft Access

Es un sistema de gestión de base de datos. Es decir un programa diseñado para crear, manipular y modificar bases de datos acerca de cualquier tema, este programa es muy útil y sus requerimientos para su instalación y funcionamiento en una computadora son: 128 Megabytes de memoria RAM como mínimo, 180 Megabytes espacio en disco rígido (disco duro), Microsoft Windows de 2000 en adelante y una resolución en el monitor VGA de 800 × 600.

³² Manual de Microsoft office 2010

Base de Datos: Es un conjunto de información de un tema específico relacionada y organizada sistemáticamente para un uso determinado.

También una base de datos es una colección de informaciones que está almacenada en una computadora y puede organizar y editar grandes cantidades de datos de manera que se hagan disponibles para el momento en el que se necesite. Cada base de datos tiene una estructura, que es el modelo básico o formato que guarda la información y tiene un propósito particular.

Para crear una base de datos es necesario con anterioridad un buen diseño, siendo esta la pieza clave para que realice las operaciones que desee de una forma efectiva, precisa y eficaz, el objetivo de una base de datos es que tenga la posibilidad de introducir, modificar, consultar y listar los datos.

2. Pasos para crear una Base de datos.³³

Paso 1. Determinar la finalidad de la base de datos.

- El primer paso para diseñar una base de datos es determinar su finalidad y cómo se va a utilizar
- Conocer las necesidades que los usuarios esperan satisfacer con la base de datos
- Realizar diseños de los informes que desea que genere la base de datos.
- Recolectar los formularios que utiliza actualmente para registrar los datos.

Una vez determinada la finalidad de la base de datos, surgirán ideas de la información que desea obtener de ella, entonces se podrá determinar el tema y sus datos específicos.

Paso 2. Determinar las tablas que se necesitan en la base de datos.

Cada una de las tablas debe contener información sobre un tema. Por ejemplo, si se tiene una tabla con los campos: Nombre, fecha de contratación, tiempo de laborar el título de esta tendría que ser “Empleado” y, por tanto, se puede tener otra para Usuarios, también otra para Servicios así hasta satisfacer las necesidades.

³³ IDEM, página 40

Paso 3. Determinar los campos que se necesitan en las tablas.

Cada campo es un aspecto acerca de un tema determinado. Por ejemplo, puede que sea necesario almacenar las siguientes características acerca de los clientes: nombre de la organización, dirección, ciudad, y número de teléfono. Deberá crear un campo independiente para cada uno de estos aspectos. A la hora de determinar qué campos son necesarios, se debe tener presente los principios de diseño siguientes:

- Incluir toda la información que se necesite.
- Almacenar información en partes lógicas que sean lo más pequeñas posibles. Por ejemplo, los nombres de los empleados suelen repartirse en dos campos, Nombre y Apellidos, para que sea más fácil ordenar los datos por Apellidos.
- No crear campos para datos que estén formados por listas de múltiples elementos. Por ejemplo, si en una tabla “proveedores” se crea un campo productos que contenga una lista con los productos que se reciben del proveedor separados mediante una coma, después será más difícil encontrar los proveedores que suministren un producto determinado.
- No incluir datos derivados ni calculados (datos que son el resultado de una expresión). Por ejemplo, si tiene un campo Precio Unitario y un campo Cantidad, no cree otro campo que multiplique los valores de ambos.
- No crear campos que sean similares entre sí.

Paso 4. Identificar los campos con valores exclusivos.

Para que Microsoft Access conecte información almacenada en tablas distintas (por ejemplo, para conectar un cliente con todos los pedidos del cliente), cada tabla de la base de datos debe incluir un campo o un conjunto de campos que identifiquen de forma exclusiva cada registro de la tabla. Este campo o conjunto de campos se denomina clave principal. Una **clave principal** no puede permitir valores nulos y se utiliza para relacionar una tabla con claves externas de otras tablas.

Paso 5. Determinar las relaciones entre las tablas.

Después de haber dividido la información en tablas e identificado los campos de clave principal, se necesita una forma para indicar a Microsoft Access cómo volver a reunir toda la información relacionada de un modo significativo. Para ello se definen relaciones entre ésta, por ejemplo, en una tabla “empleados” con clave principal el nombre del empleado se relaciona por medio de una línea directa a otra llamada “proyecto” al campo de la clave externa el cual puede ser la clave principal. Ver figura 4.

Figura 4. Tabla relación.

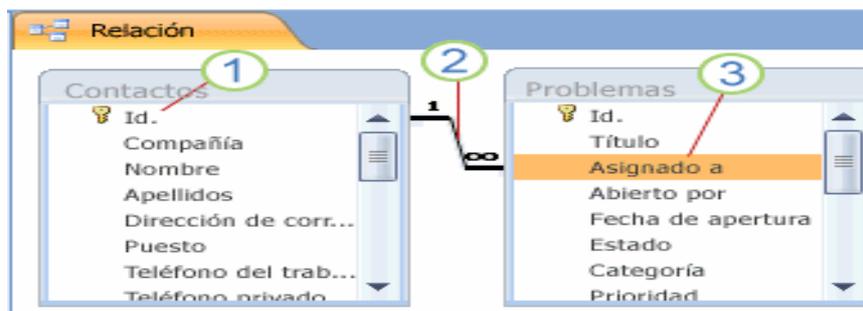


Figura tomada de: <http://office.microsoft.com/es-hn/access-help/guia-de-relaciones-de-tablas-HA010120534.aspx>

1. Clave principal
2. Línea que representa la relación
3. Clave externa

Paso 6. Perfeccionar el diseño

Una vez diseñadas las tablas, los campos y las relaciones que necesita, es el momento de estudiar el diseño y detectar los posibles fallos. Es más sencillo cambiar el diseño de la base de datos ahora que una vez que haya rellenado las tablas con datos.

Paso 7. Agregar datos y crear otros objetos de la base de datos.

Por consiguiente, al considerar que la estructura de las tablas es la idónea, es el momento de comenzar a agregar los datos a las tablas. Después, puede se crean otros objetos de base de datos (consultas, formularios, informes, páginas de acceso a datos, macros y módulos).

Paso 8. Utilizar las herramientas de análisis de Microsoft Access.

Microsoft Access incluye dos herramientas que pueden ayudar a perfeccionar el diseño de una base de datos, estas son:

- El analizador de tablas y el de rendimiento.
- El primero analiza el diseño estas, propone nuevas estructuras y relaciones, así como también puede dividir una en otras nuevas y relacionadas, si es necesario.
- El segundo puede analizar la base de datos completa y realizar recomendaciones y sugerencias para mejorarla.

Paso 9. Normalización

Finalmente diseñada la base de datos se realiza la normalización que es el proceso de crear y relacionar tablas según un conjunto establecido de reglas. Si una base de datos se diseña bien, es decir, normalizada, se puede discernir la esencia de la base de datos revisando sus tablas y las relaciones de unas con otras.

Reglas de la Normalización

- Todos los campos deberían ser atómicos; es decir que estos no pueden ser divididos en más.
- Todos los campos de una tabla deben referirse a un campo clave, ya sea primario o secundario. Una clave primaria contiene un valor único para cada registro. Una clave secundaria es el resultado de la relación de dos tablas normalizadas.
- Todos los campos deben ser mutuamente independientes, lo que quiere decir que no hay relaciones ocultas con otros campos de la misma tabla.

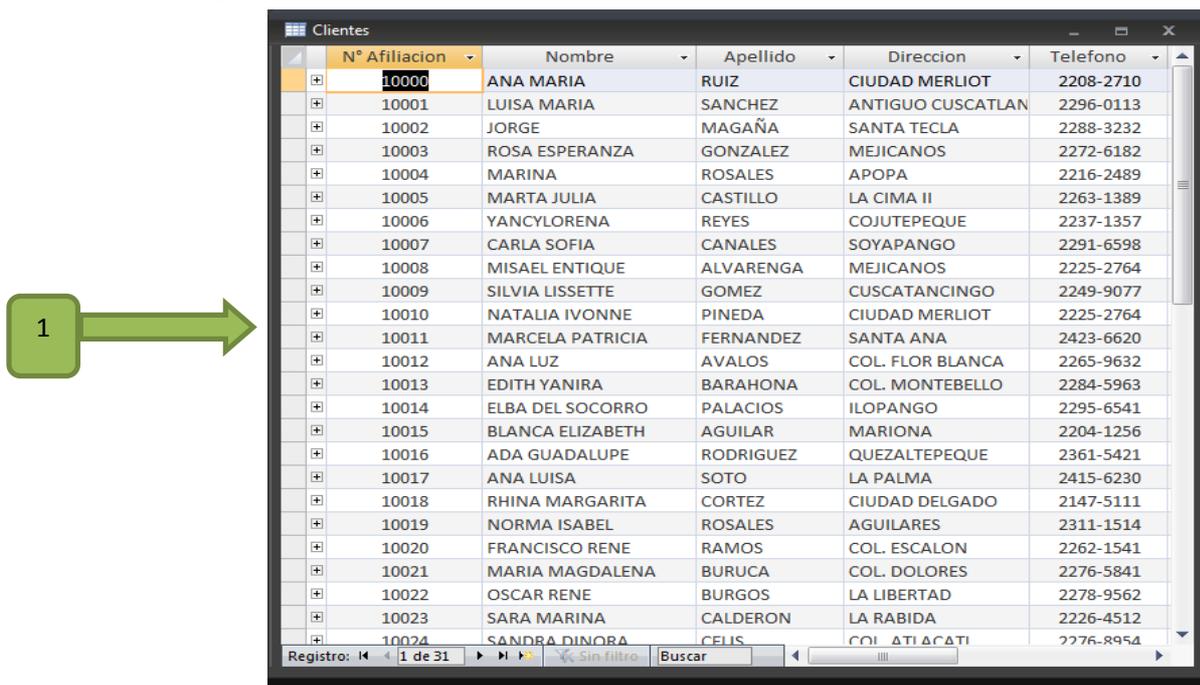
Razones para realizar la normalización

- Estructurar los datos de forma que se puedan representar las relaciones pertinentes entre los datos.
- Permitir la recuperación sencilla de los datos, respuesta a las solicitudes de consulta y reportes.
- Simplificar el mantenimiento de los datos actualizándolos insertándolos y borrándolos.
- Reducir las necesidades de reestructurar o reorganizar los datos cuando surjan nuevas aplicaciones

3. Elementos y Creación de la Base de Datos

a. Tablas

Figura 5. Tabla



1

N° Afiliación	Nombre	Apellido	Dirección	Teléfono
10000	ANA MARIA	RUIZ	CIUDAD MERLIOT	2208-2710
10001	LUISA MARIA	SANCHEZ	ANTIGUO CUSCATLAN	2296-0113
10002	JORGE	MAGAÑA	SANTA TECLA	2288-3232
10003	ROSA ESPERANZA	GONZALEZ	MEJICANOS	2272-6182
10004	MARINA	ROSALES	APOPA	2216-2489
10005	MARTA JULIA	CASTILLO	LA CIMA II	2263-1389
10006	YANCYLORENA	REYES	COJUTEPEQUE	2237-1357
10007	CARLA SOFIA	CANALES	SOYAPANGO	2291-6598
10008	MISAELENTIQUE	ALVARENGA	MEJICANOS	2225-2764
10009	SILVIA LISSETTE	GOMEZ	CUSCATANCINGO	2249-9077
10010	NATALIA IVONNE	PINEDA	CIUDAD MERLIOT	2225-2764
10011	MARCELA PATRICIA	FERNANDEZ	SANTA ANA	2423-6620
10012	ANA LUZ	AVALOS	COL. FLOR BLANCA	2265-9632
10013	EDITH YANIRA	BARAHONA	COL. MONTEBELLO	2284-5963
10014	ELBA DEL SOCORRO	PALACIOS	ILOPANGO	2295-6541
10015	BLANCA ELIZABETH	AGUILAR	MARIONA	2204-1256
10016	ADA GUADALUPE	RODRIGUEZ	QUEZALTEPEQUE	2361-5421
10017	ANA LUISA	SOTO	LA PALMA	2415-6230
10018	RHINA MARGARITA	CORTEZ	CIUDAD DELGADO	2147-5111
10019	NORMA ISABEL	ROSALES	AGUILARES	2311-1514
10020	FRANCISCO RENE	RAMOS	COL. ESCALON	2262-1541
10021	MARIA MAGDALENA	BURUCA	COL. DOLORES	2276-5841
10022	OSCAR RENE	BURGOS	LA LIBERTAD	2278-9562
10023	SARA MARINA	CALDERON	LA RABIDA	2226-4512
10024	SANDRA DINORA	CELIS	COL. ATACATI	2276-8954

1. Campos: es donde se introduce la información relacionada a la tabla

Las tablas son unas listas de filas y columnas basadas en un tema, es el componente básico o elemental de las bases de datos. O lo que es lo mismo, una base de datos está principalmente compuesta por

varias tablas relacionadas. Las tablas contienen datos sobre algo o alguien, ejemplo: proveedores, clientes, libros en una biblioteca, compras, ventas, sucursales, etc.

Al crear una tabla de datos se debe determinar que campos, que elementos se desea dar seguimiento, por ejemplo, en una tabla llamada "empleado" podría crearse campos para la clave principal del empleado, apellido, nombre, número de teléfono, dirección, puesto de trabajo, entre otros. Access crea automáticamente un índice para la clave principal, que permite agilizar las consultas y otras operaciones, comprueba también que cada registro tiene un valor en el campo de clave principal y que éste es siempre distinto. Aparte de crear la clave principal es muy importante detallar los campos, almacenando la información en sus partes más específicas haciendo más fácil para el uso de la base de datos en el caso que se necesite ordenar, realizar búsquedas o cálculos con un elemento de información.

b. Consultas

Las consultas son preguntas que un usuario hace a la base de datos. Con ellas puede 'filtrar' la información proveniente de varias tablas y con la estructura que más le interese. Además, las consultas pueden archivarse de forma que la próxima vez que se quiera hacer la misma pregunta no tendrá que volver a plantearla, será suficiente con llamar a la consulta previamente creada. La importancia de las consultas es enorme, de hecho es la potencia de esta herramienta la que permite que los administradores de base de datos sean casi imprescindibles en nuestro trabajo diario. Existen cuatro tipos de consulta,

- **Consulta sencilla o de selección:** ésta consiste en seleccionar los datos que se necesiten ya sea de una o más tablas.
- **Consulta de referencia cruzada:** consiste en calcular y reestructurar datos de manera que su análisis sea más sencillo.
- **Consultas de acción:** es una consulta que realiza cambios o desplazamientos de muchos datos en una sola operación. Hay cuatro tipos de consultas de acción:
 - **Consulta de eliminación:** elimina un grupo de datos de una o más tablas. Con las consultas de eliminación, siempre se eliminan datos enteros, no sólo campos seleccionados dentro de los registros.

- **Consulta de actualización:** realiza cambios globales en un grupo de datos de una o más tablas. Con una consulta de actualización, puede cambiar los datos de las tablas existentes.
- **Consulta de datos anexados:** agrega un grupo de datos de una o más tablas al final de una o más tablas. Evitando así el tener que escribir una gran cantidad de información en la base de datos desea.
- **Consulta de creación de tabla:** crea una tabla nueva a partir de la totalidad o una parte de los datos de una o más tablas. Estas consultas son útiles para crear una tabla que se desee exportar a otra base de datos que estén relacionada con el tema de esta o simplemente crear una tabla que contenga datos antiguos.

Los pasos para crear una tabla

- ✓ En una base de datos nueva en la barra de herramientas hacer clic izquierdo en crear.
- ✓ En las opciones que se despliegan seleccionamos asistente para consultas.
- ✓ Elegir que tipo de consulta vamos a crear y le damos en el botón siguiente.
- ✓ Elegir los campos que necesitamos que nos muestre la consulta y damos clic en el botón siguiente.
- ✓ Introducir el título de la consulta y luego damos clic en siguiente.

c. Menús

Una página de acceso a datos que se puede utilizar para agregar, modificar, ver o manipular datos actuales en una base de datos de Microsoft Access. Es la portada de la base de datos en la cual se muestra logo de la institución y sus datos generales. Desde el menú se pueden manipular los datos si se tiene acceso como administrador, de lo contrario solo se tendrá acceso a ver la información.

Para crear un menú son necesarios tres pasos principales:

1. Crear un grupo de macros para definir los comandos del menú.
2. Crear otra macro para construir el propio menú.
3. Adjuntar el menú a un control, un formulario, un informe, o a la base de datos como un todo.

En las secciones siguientes, se explican estos pasos en detalle.

Paso 1: Crear un Grupo de Macros que contenga los Comandos del Menú

En este paso, se crea un grupo de macros, cada una de las cuales será un comando independiente en el menú contextual.

- En el grupo Otros de la ficha Crear, haga clic en Macro. Si el comando no está disponible, haga clic en la flecha situada debajo del botón Módulo o Módulo de clase y, a continuación, haga clic en Macro.
- En el grupo Mostrar u ocultar de la ficha Diseño, haga clic en Nombres de macro para mostrar la columna Nombres de macro.
- Para cada comando que se desee agregar al menú contextual personalizado:
- En la columna Nombre de macro, escribir el texto que se desea aparezca en el menú contextual (por ejemplo, "Imprimir informe" o "Guardar").
- En la columna Acción, seleccionar la primera acción que se desea se produzca al hacer clic izquierdo en el comando dentro del menú contextual
- Guardar la macro con algún nombre,

La ilustración siguiente muestra un ejemplo de grupo de macros para un menú personalizado o contextual.

mcrComandosMenúContextual			
Nombre de la macro	Acción	Argumentos	
&Guardar	Guardar	,	Guardar este objeto
Im&primir	Imprimir	Todo... Alto, 1, Sí	Imprimir este objeto
&Salir	Bip		Salir de Access
	Salir	Guardar todo	

Paso 2: Crear una Macro para Construir el Menú

Este paso puede parecer redundante, pero para construir el menú contextual a partir del grupo de macros creado en el paso 1, se debe crear una segunda macro que contenga la acción de macro. Esta macro Agregar Menú se denomina a veces "macro de menú".

- En el grupo Otros de la ficha Crear, hacer clic izquierdo en Macro. Si el comando no está disponible, hacer clic izquierdo en la flecha situada debajo del botón Módulo o Módulo de clase y, a continuación, hacer clic izquierdo en Macro.
- En la primera línea de la macro, seleccionar la opción Agregar-Menú en la lista-Acción.
- En Argumentos de acción, en el cuadro Nombre del menú, escribir el nombre del menú. Este argumento no es obligatorio, pero se recomienda por si en el paso 3 se quiere agregar el menú a una ficha de la cinta
- En el cuadro Nombre de macro de menú, escribir el nombre de la macro creada en el paso 1.
- Guardar la macro con algún nombre.

La ilustración siguiente muestra un ejemplo de macro de menú que crea el menú diseñado en el paso 1.

mcrAgregarMenúContextual	
Acción	Argumentos
AgregarMenú	, mcrComandosMenúContextual,

Paso 3: Adjuntar el Menú a un Control, Formulario, Informe o Base de Datos

Según dónde desee que aparezca el menú, siga uno o varios de los procedimientos siguientes.

Agregar el menú a la ficha Complementos de un formulario o informe

Utilice este procedimiento si desea que el menú aparezca en la ficha-Complementos de un formulario o informe en particular, como se muestra en la ilustración siguiente:



- En el panel de navegación, hacer clic derecho en el formulario o el informe donde desea que aparezca el menú y, a continuación, hacer clic en Vista Diseño.
- En la ficha Diseño, en el grupo Mostrar u ocultar, hacer clic izquierdo en Hoja de propiedades.
- Para seleccionar todo el objeto, se debe seleccionar Formulario o Informe en la lista que aparece en la parte superior del panel de tareas Hoja de propiedades.
- En la ficha Otras de la hoja de propiedades, en el cuadro de propiedad Menú contextual, escribir el nombre de la macro que se creó en el paso 2.

La próxima vez que se abra el formulario o informe, la ficha Complementos aparecerá en la cinta. Hacer clic izquierdo en la ficha para ver el menú.

Agregar el menú como menú contextual de un formulario, informe o control

Utilizar este procedimiento si se desea que el menú aparezca al hacer clic derecho en un formulario, informe o control específicos,

- En el panel de navegación, hacer clic derecho en el formulario o el informe donde desea que aparezca el menú y, a continuación, hacer clic en Vista Diseño.
- En la ficha Diseño, en el grupo Mostrar u ocultar, hacer clic izquierdo en Hoja de propiedades.
- Seleccionar el control u objeto al que se desea adjuntar el menú contextual.
- En la ficha Otras de la hoja de propiedades, en el cuadro de propiedad Barra de menús contextuales, se debe escribir el nombre de la macro que creó en el paso 2

d. Macros

Los macros son un mecanismo de automatización de Microsoft Access. Utilizando éstos es posible automatizar tareas repetitivas eliminando la posibilidad de introducir errores de operación y liberando tiempo para emplearlo en otras actividades. Podemos decir que una macro no es más que una lista de tareas que queremos que Access lleve a cabo automáticamente.

Los pasos para crear macros

- ✓ En una base de datos nueva en la barra de herramientas hacer clic izquierdo en crear.
- ✓ En las opciones que se despliegan seleccionamos macros.
- ✓ Dentro del macro elegimos la acción que queremos que ejecute y los argumentos.

La base de datos arrojará como producto final formularios e informes los cuales serán detallados a continuación:

Los formularios e informes también forman parte de los elementos que conforman una base de datos

• Formularios

El formulario es un formato de pantalla que sirve para mejorar la imagen de las tablas permitiendo agregar botones o macros para que por medio de ellos se ejecuten acciones predeterminadas conforme a las necesidades del usuario.

La distribución de los datos del formulario puede hacerse en columnas, hoja de datos, de forma justificada o tabulada. Por otra parte los formularios pueden crearse en base a consultas, así como también por medio del asistente siendo esta la forma más fácil, aunque habrán aspectos que no se pueden cambiar debido a que estos son determinados por el asistente, por lo cual se puede optar por crearlo manualmente de manera personalizada, siendo este un proceso más largo.

Partes de un formulario

The image shows a screenshot of a Microsoft Access form titled "FORMULARIO DE EMPLEADOS". The form is displayed in a window titled "EMPLEADOS". The form contains several text boxes for data entry, each with a label and a value:

Id Empleado	D0
Nombre	D0
Apellido	0DF
Edad	0DF
Telefono	0654-6589
Dui	00565465-4
Direccion	Urb. Las Cañas pje 56 casa

Below the data entry fields is a toolbar with four buttons: a plus sign in a square, a left arrow, a printer icon, and a right arrow. At the bottom of the form, there is a status bar that reads "Registro: 1 de 9" and "Sin filtro" with a "Buscar" button.

Three green arrows point to the form from the left, labeled with the numbers 1, 2, and 3, indicating different parts of the form.

1. Encabezado: Es aquí donde generalmente se ubica el título del formulario, estando éste relacionado con la tabla de la cual provienen los datos.
2. Detalle: Es donde se muestra toda la información que considera necesaria presentándose ésta de forma dinámica
3. Pie de formulario: es el espacio comúnmente para colocar los macro que ejecutaran las tareas relacionadas al informe.

Los pasos para crear un formulario

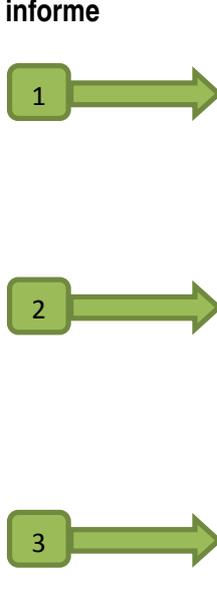
- ✓ En una base de datos nueva en la barra de herramientas hacer clic izquierdo en crear.
- ✓ En las opciones que se despliegan seleccionamos diseño del formulario.

• Informes.

Los informes permiten gracias a las herramientas de agrupación, ordenación de datos, y combinado, presentar la información con una apariencia altamente profesional, elegante y dinámica a la hora de imprimir los datos.

Al igual que los formularios también se les crean macros que ejecuten acciones tales como: imprimir, guardar, modificar, eliminar, ir a, cerrar informe, etc.

Partes de un informe



EMPLEADO	NOMBRE	APELLIDO	DUI	NIT	ISSS	TELEFONO	DIRECCION	ID SUCL
1	MIGUEL	LOPEZ	5164068	654406	046804	(503)2288-4709	10 AV. NORTE PJD CASA 36	SS01
2	ALEXANDER	SURIA	3500990	121103	007452	(503)2220-4895	VALLE DE SAN MARCOS SDA	SS01
3	NINSI	CRUZ	5896115	154567	954788	(503)2225-8954	SANTA TECLA CALLE FPAL	CH04
4	VIRNA	ROMERO	5489748	646548	564867	(503)3549-9666	SAN MIGUEL CERCA DEL ES	SM05
5	ISABEL	AGULLAR	5486484	231534	235564	(503)8987-6345	SANTA ANA CALLE RUBEN D	SA03
6	GLORIA	REYES	4889778	564842	679924	(503)3654-7894	CHALATENANGO COLONIA	CH04
7	MARTA	CASTAÑEDA	8598717	321587	948742	(503)6456-8871	SAN MIGUEL COL. LA ESPER	SM05
8	CARLOS	PEREZ	8756241	484651	435846	(503)8888-8845	CALLE 13 CASA 13	SS01
9	VLADIMIR	CUBILLAS	5678979	867894	448931	(503)6645-9787	COLONA IVU CASA 142	SS01
10	ELISEO	QUINTANILLA	8468846	545645	564698	(503)7010-8898	RESIDENCIAL BUENA VISTA	LA06
11	HECTOR	SOSA	5248414	254223	621034	(503)3699-6354	RESIDENCIAL PROER E NAD	LA06
12	CARLOS	SAVIOLA	8548894	251498	448646	(503)7101-8855	COLONA LAS CAÑAS PASAL	CH04
13	RAFAEL	BENITES	1688441	123898	214568	(503)6568-4897	RESIDENCIAL FINARES DE S	SS01
14	JENNIFER	LOPEZ	9875183	125456	487123	(503)7894-8945	COLONA ESCALON CASA 34	SA03
15	MARCK	ANTONY	5987648	534867	788946	(503)9841-3656	COLONA COSTA RICA CASA	SS01
16	CRISTINA	AGUILERA	7788989	456487	656898	(503)8879-6591	RESIDENCIAL MONTE VELL	SM05
17	LAURA	COREA	4687444	534564	544746	(503)5348-8455	SOYAPANGO COL. LA CAMP	SM05
18	ALFREDO	PINEDA	5648464	659565	567897	(503)8987-6495	COLONA SANTA MARTA CA	SS01

1. Encabezado de página: Datos que van a aparecer en todas las páginas del informe, concretamente en la parte superior
2. Detalle: en esta sección se incluyen los distintos registros correspondientes al encabezado de la página, que pueden ser más de uno, sería como un subformulario dentro de cada página del informe.
3. Pie de Página: Tiene la misma función que el encabezado de página, pero los datos aparecen en la parte inferior.

Los pasos para crear un informe:

- ✓ En una base de datos nueva en la barra de herramientas hacer clic izquierdo en crear.
- ✓ En las opciones que se despliegan seleccionamos asistente para informes.
- ✓ Elegimos los campos que queremos que contenga damos clic en siguiente.
- ✓ Elegimos el nivel de agrupamiento (orden de los datos) clic izquierdo en siguiente.
- ✓ Elegimos la distribución de los datos y el estilo clic izquierdo en siguiente.
- ✓ Ponemos el título y damos clic izquierdo en finalizar.

4. Beneficios de la Base de Datos

La creación de una base de datos beneficia a la institución y a sus empleados de la siguiente manera:

Ahorro de espacio: las bases de datos no ocupa un espacio ya que estas se encuentran almacenadas en medios electrónicos, además de hacen más simples el tratamiento de información para los empleados.

Control sobre la redundancia de datos: en los sistemas de bases de datos la información esta almacenada en tablas que están integradas, por lo que no se almacenan varias copias de los mismos datos. Eliminando así en un 80% la redundancia de los datos, no se puede eliminar completamente porque en ocasiones es necesaria para modelar las relaciones entre los datos. Es decir que se pueden evitar errores de duplicidad de datos arrojando así un trabajo más integral por parte de los empleados aumentando la eficiencia de la institución.

Consistencia de datos: eliminando o controlando las redundancias de datos se reduce en gran medida el riesgo de que haya inconsistencias. Si un dato está almacenado una sola vez, cualquier actualización se debe realizar sólo una vez, y está disponible para todos los usuarios inmediatamente. Si un dato está duplicado y el sistema conoce esta redundancia, el propio sistema puede encargarse de garantizar que todas las copias se mantienen consistentes.

Datos compartidos: en los sistemas de ficheros, los ficheros pertenecen a las personas o a los departamentos que los utilizan. Pero en los sistemas de bases de datos, la base de datos pertenece a la empresa y puede ser compartida por todos los usuarios que estén autorizados.

Mejora en la integridad de datos: la integridad de la base de datos se refiere a la validez y la consistencia de los datos almacenados. Normalmente, la integridad se expresa mediante restricciones o reglas que no se pueden violar. Estas restricciones se pueden aplicar tanto a los datos, como a sus relaciones, y es el sistema de gestión de base de datos quien se debe encargar de mantenerlas.

Mejora en la seguridad: la seguridad es la protección de la base de datos frente a usuarios no autorizados. Sin unas buenas medidas de seguridad, la integración de la información en los sistemas de bases de datos hace que éstos sean más vulnerables.

Mejora en la accesibilidad a los datos: las bases de datos proporcionan consultas o generan informes y formularios que permiten al usuario hacer cualquier tipo de consulta sobre los datos, sin que sea necesario que un programador escriba una aplicación que realice tal tarea.

Mejora en la productividad: las bases de datos proporciona muchas de las funciones estándar, a su vez incluyen todas las formas de manejo de información típicas de los programas de aplicación.

El hecho de disponer de estas funciones permite elaborar formularios, informes, consultas sobre la información almacenada por medio de macros que ejecutan estas acciones como pueden ser actualización, eliminación, creación, duplicados, etc.

Mejora en el mantenimiento: las bases de datos separan las descripciones de los datos de las aplicaciones. Esto es lo que se conoce como independencia de datos, gracias a la cual se simplifica el mantenimiento de las aplicaciones que acceden a la base de datos.

Aumento de la concurrencia: las bases de datos gestionan el acceso concurrente a la base de datos y garantizan que no ocurran problemas como pérdida de información, actualizaciones indebidas, etc. Evitando que dos personas estén usando al mismo tiempo la misma base de datos.

Mejora en los servicios de copias de seguridad: una de las medidas necesarias para proteger los datos ante fallos en el sistema o en las aplicaciones es hacer copias de seguridad cada día, y si se produce algún fallo, utilizar estas copias para restaurarlos las cuales se van haciendo en medida se va trabajando minimizando la cantidad de trabajo perdido a la hora de producirse un fallo.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

1. Importancia

La investigación es importante porque por medio de ella se conoció la situación actual en que se encuentra la administración de recursos humanos en la alcaldía, en este sentido conocer el modelo de evaluación de desempeño laboral utilizado y el impacto de este en el rendimiento de los empleados.

Así como también conocer la opinión de los usuarios acerca de los servicios que esta presta, para poder determinar la calidad de este y la satisfacción que los usuarios tengan sobre él.

Toda la información mencionada anteriormente permitió realizar un diagnóstico por medio del cual se determinaron las fortalezas y debilidades encontradas, y poder realizar una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño y la creación de una base de datos que contribuya al fortalecimiento de la administración de recursos humanos.

2. Objetivos:

Objetivo general:

Determinar la situación de la administración de recursos humanos de manera especial lo relativo a evaluación del desempeño y datos del personal, así como también la calidad del servicio que esta alcaldía presta.

Objetivos específicos:

- ✓ Conocer el modelo de evaluación y su aplicación para determinar el impacto en el rendimiento de los empleados
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades del rendimiento de los empleados en su trabajo para proponer alternativas que contribuyan a mejorarlo.
- ✓ Determinar la necesidad de herramientas administrativas de la alcaldía que contribuyan a la eficiencia del desarrollo de las actividades diarias de esta.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

a) Análisis

se utilizó este método ya que permitió estudiar por separado los elementos y etapas involucradas en el diseño de evaluación del desempeño y la creación de una base de datos permitiendo así determinar cómo estos influyen en el fortalecimiento de la administración del recurso humano

b) Síntesis

Se utilizó este método ya que es el proceso complementario del análisis por medio del cual se agrupó la información de los elementos y etapas de un diseño de evaluación del desempeño y la creación de una base de datos permitiendo tener una visión más completa de la influencia que estos tienen en la administración de recursos humanos

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva ya que ésta permitió conocer las situación de como se encuentra la administración de recursos humanos en la alcaldía, para realizar una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño que permita tomar decisiones respecto a la situación laboral de los empleados y que a su vez se adecúe mejor al puesto que estos desempeñan y la creación de una base de datos la cual contribuya al ahorro de espacio físico, seguridad de la información, accesibilidad a los datos ya que permite agilizar los procesos de obtención de información.

3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

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

4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

a. Primarias

Las fuentes primarias utilizadas fueron, la entrevista hecha a la jefa del departamento de Recursos Humanos, encuestas realizadas a empleados y a usuarios de la alcaldía y la observación directa, por medio de las cuales se obtuvo la información necesaria para determinar la situación actual de la administración de recursos humanos de la alcaldía.

b. Secundarias

Se hizo uso de libros, tesis y páginas electrónicas para conocer aún más sobre los diferentes tipos de modelos de evaluación del desempeño que hay y de esta manera determinar cuál era el que más se adaptaba a las necesidades de la alcaldía, así como también conocer todos los elementos que forman parte de una base de datos y como esta beneficiaría a la institución.

5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

a. Entrevista

La entrevista se realizó a la jefa del Departamento de Recursos Humanos por medio de esta se recopiló la información necesaria para determinar la situación en la que se encontraba la administración de recursos humanos y realizar una propuesta en función de ésta.

b. Encuesta

Se llevaron a cabo en el desarrollo del trabajo de investigación encuestas a los empleados y usuarios de la alcaldía, la información obtenida por parte de los empleados sirvió para conocer en primer lugar si estos tenían una evaluación periódica del desempeño y la manera en que eran evaluados para determinar el grado de aceptación del modelo utilizado y así poder determinar si este necesitaba ser mejorado, así mismo se recopiló información acerca de como la administración de recursos humanos se desarrolla en la alcaldía. Ahora bien la información obtenida por parte de los usuarios permitió conocer como está el servicio y la atención brindada a ellos por parte de los empleados.

c. Observación directa

Se hizo uso de esta técnica para observar como los empleados realizan sus actividades en la alcaldía y la relación de éstos con los usuarios, para lo cual se utilizó libretas de apuntes, bolígrafos y cámara fotográfica.

6. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

a. Cuestionario

Este fue diseñado con preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de obtener información necesaria para realizar el diagnóstico de la situación actual de la administración de recursos humanos de la alcaldía

b. Guía de entrevista

La entrevista se estructuró con 14 preguntas y fue dirigida al jefe de departamento de recursos humanos

7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

a. Determinación del universo

El Universo o población estuvo conformada por todos los elementos o sujetos que se estudiaron es decir los empleados y usuarios de la alcaldía.

b. Determinación de la muestra

La muestra que se utilizó para llevar a cabo la investigación fue la que resultó de la aplicación de la fórmula estadística al total de empleados y a la cantidad de usuarios demandantes de los servicios que ésta presta.

Fórmula para determinar la muestra de una población finita.³⁴

Se utilizó esta fórmula para el cálculo de la muestra de los empleados

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)E^2 + Z^2 pq} ; \text{ donde:}$$

n= muestra a determinar

N= población

Z= nivel de confianza

pq= variabilidad del problema de estudio (por definición son 0.5 cada uno)

p: sucesos positivos que teóricamente se esperan

q: sucesos negativos que teóricamente se esperan sucedan

E: error muestral

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.13$$

$$N = 150$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (150)}{(150-1)0.13^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{144.06}{3.4785}$$

$$n = 41.41 \approx 41 \text{ empleados}$$

³⁴ Rasiel Meléndez, Maymo "como preparar el anteproyecto de investigación y tesis de graduación" pagina 178, novena edición, ediciones MAYVISION

Fórmula para determinar la muestra de una población infinita.³⁵

Se hizo uso de la fórmula para población infinita ya que no se tenían los datos precisos de la cantidad de usuarios demandante de servicios que visitaban la Alcaldía Municipal de San Marcos

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2} ; \text{ donde:}$$

n= muestra a determinar

Z= nivel de confianza

pq= variabilidad del problema de estudio (por definición son 0.5 cada uno)

p: sucesos positivos que teóricamente se esperan

q: sucesos negativos que teóricamente se esperan sucedan

E: error muestral

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.11$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{0.11^2}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0121} = 79 \text{ usuarios demandantes de los servicios que esta presta.}$$

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

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

³⁵IDEM, página 29

C. ALCANCES Y LIMITACIONES

a. Alcances

El alcance del trabajo de investigación fue el determinar cual era la situación en que se desarrollaba la administración de recursos humanos en la alcaldía, en este sentido se determinó bajo que método se realizaba la evaluación del desempeño laboral y la manera en como la información relacionada con los empleados era manejada.

b. Limitaciones

Las limitaciones fueron tres, en primer lugar al dar inicio con el trabajo de investigación la información que era necesaria para el desarrollo de este no fue proporcionada en su totalidad, sino que se obtuvo de manera lenta debido a las diversas actividades que se desarrollaban en la institución ocasionando esto retrasos.

En segundo lugar al momento de recolectar la información de los usuarios se tenía proyectada una muestra de 79 usuarios obteniendo información de solo el 92.40% es decir de 73 usuarios, esto debido a que en los días permitidos para el desarrollo de esta actividad solamente se pudo encuestar esa cantidad, así mismo algunos de ellos no contestaron en su totalidad la encuesta que se les realizó.

Finalmente de los 41 empleados que se tenían de muestra para realizar la encuesta únicamente 40 respondieron a ella representando esto que de un 100% únicamente se obtuvo información del 97.56% siendo esto una limitación mínima.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

1. ANÁLISIS DE LOS CINCO PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Toda institución necesita un departamento de recursos humanos que se encargue del cumplimiento de leyes, planeación del recurso humano, control de los empleados, reclutamiento, selección y contratación, capacitación, evaluación del desempeño y compensaciones todo esto con la finalidad de cumplir con sus objetivos sociales, organizacionales, funcionales e individuales que esta área tiene, por lo tanto este departamento o área es una pieza importante de toda institución ya que contribuye al buen funcionamiento y el logro de los objetivos institucionales, en este sentido al realizar la investigación en la alcaldía se constató que en la estructura organizativa si se encontraba esta área pero físicamente no estaba, es importante hacer notar que aunque este no existía si había una persona encargada de realizar todas las funciones relacionadas con esta área, fue hasta hace dos meses (octubre – noviembre de 2011) que el departamento existió físicamente (ver anexo 8, pregunta 1), esto con la finalidad de resolver los problemas suscitados debido a que otras personas eran recargadas en sus actividades así como también para motivar a los empleados, para lo cual se hizo una reestructuración de puestos y a la vez creándose así el departamento de recursos humanos.

a. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y selección de personal no es desarrollado de manera sistemática (ver anexo 8, pregunta 2), sino que estos se desarrollan en base a los empleados que son contratados de manera temporal, estudiantes que hacen sus horas sociales o pasantillas, es decir que al existir necesidad de capital humano se contrata a los supuestos candidatos por un periodo de tres meses, posterior a ello si estos demuestran tener las aptitudes necesarias y el rendimiento adecuado los contratos son renovados por tres meses más, en este sentido si el candidato continua con un excelente rendimiento es contratado de manera temporal, todo esto se realiza en base a lo señalado en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (ver anexo 8,

pregunta 4) es importante mencionar que la alcaldía a partir de octubre 2011 cuenta ya con un departamento de recursos humanos, teniendo este como una de las finalidades utilizar otras técnicas de reclutamiento.

b. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Luego de la investigación se determinó que no se cuenta con análisis y descripción de puestos el cual tiene la función de asignar las actividades correspondientes al puesto, su ubicación dentro de la institución, entre otros, al no contar con esta herramienta los encargados del departamento de recursos humanos puede cometer errores básicos en relación a la sociabilización de las personas, repercutiendo también en el desempeño de los empleados en su puestos de trabajo.

A partir de octubre 2011 con la creación de la subgerencia de recursos humanos se dio inicio a realizar la descripción y análisis de puestos, teniendo como base el manual de funciones ya que este sustituía la descripción, análisis y perfil de puestos.

c. RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según la entrevista realizada a la jefa de la subgerencia de recursos humanos la alcaldía no brinda ninguna clase de incentivos solo las prestaciones de ley (ver anexo 8, pregunta 13) en relación a esto al momento de encuestar a los empleados y cuestionarlos sobre si reciben incentivos estos contestaron que reciben aguinaldo, viáticos y bonos mensuales siendo estos últimos los únicos que no son considerados como prestaciones de ley. Si bien es cierto la alcaldía no brinda incentivos fuera de la ley pero lo compensan con actividades que estimulan al empleado entre los cuales son: la fiesta navideña, realizar torneos deportivos para los cuales les dan refrigerio y transporte, creando así un clima laboral satisfactorio dentro y fuera de la institución, esto garantiza que el empleado de mayor talento y experiencia continuara brindando sus servicios eficientemente y por un largo periodo.

d. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Las capacitaciones en la institución son importantes ya que sirve para preparar, desarrollar habilidades y actitudes, actualizar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, al indagar si en la alcaldía se capacitan a los empleados según la información obtenida por medio de la entrevista si se capacitan a los empleados en relación a ello se está trabajando en un plan de capacitación el cual tiene como objetivo que los empleados logren una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades, para lo cual se está realizando un diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación (ver anexo 8, preguntas 14 y 15), así como también se toman en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño para determinar que empleados y en qué áreas estos necesitan ser capacitados.

e. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Dentro del proceso de auditoria se encuentra la manera en como las instituciones tienen el control de sus empleados y como es almacenada la información de estos, ahora bien en base a la información obtenida por medio de la entrevista que se realizó a la encargada de la subgerencia de recursos humanos y la observación directa se constató que no cuentan con una base de datos (ver anexo 8, pregunta 17), sino que la información de los empleados es almacenada de manera física mediante expedientes en folder y guardada en un archivero, a los cuales también se tuvo acceso al momento de realizar la investigación observándose que en muchos de los expedientes hace falta documentación importante de los empleados, como lo son las solvencias de la policía, curriculum vitae, solicitud de empleo, así como también las hojas de evaluación del desempeño. En este sentido al encontrarse la información personal de los empleados de esta manera se corre con el riesgo de que algún archivo se pierda o se dañe y sin la posibilidad de recuperar esos datos, al momento de recopilar la información para llenar la base de datos el grupo investigador se percató que no todos los archivos están en folder en buen estado y ordenados de la manera adecuada, así como también se observó que hace falta los expedientes de algunos empleados.

2. ANÁLISIS SOBRE EL TIPO DE MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UTILIZADO POR LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Cada una de las instituciones debe contar con un modelo de evaluación del desempeño que permita analizar el rendimiento de sus empleados en base a un periodo pasado, por medio de dicha evaluación los encargados de la administración de recursos humanos o el jefe inmediato podrá tomar decisiones en cuanto a ascensos promociones o premios para poder recompensar el desempeño obtenido, en este sentido la investigación que se realizó en la alcaldía de San Marcos permitió conocer que el método que se utiliza para evaluar el desempeño laboral es el de escalas grafica discontinuas el cual consiste en un formulario de doble entrada, colocándose en la entrada horizontal (filas) los factores a evaluar y en las verticales (columnas) la ponderación de los factores, además de la hoja de evaluación se encuentra la hoja de resultados individual de la evaluación del desempeño, hoja de fortalezas y debilidades del empleado en el puesto y la hoja de discusión de la evaluación del desempeño.

HOJA INICIAL DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Esta consta de las siguientes partes:

Encabezado de la hoja de evaluación:

Nombre del empleado

Nombre del puesto que desempeña

Sub – Gerencia/ Departamento/ Unidad

Nombre del jefe inmediato

Instrucciones

Luego del encabezado se inicia con el cuestionario de doble entrada en las columnas los factores de evaluación y en las filas el rango de puntuación.

FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Factores para evaluar al personal operativo

- Factores de rendimiento
 - Cantidad de trabajo
 - Calidad de trabajo
 - Conocimiento del trabajo
- Factores actitudinales
 - Colaboración
 - Integración a la institución
 - Relaciones laborales
- Factores aptitudinales
 - Puntualidad
 - Iniciativa
 - Responsabilidad
 - Ética y transparencia

Factores para evaluar al personal administrativo

- Factores de rendimiento
 - Cantidad de trabajo
 - Calidad de trabajo
 - Conocimiento del trabajo
- Factores actitudinales
 - Colaboración
 - Integración a la institución
 - Relaciones laborales
 - Cumplimiento de normas e instrucciones
- Factores aptitudinales
 - Iniciativa
 - Discreción

- Ética y transparencia

La puntuación es dividida en cinco rangos los cuales son:

- De 0 a 10
- De 11 a 20
- De 21 a 30
- De 31 a 40
- Y de 41 a 50

HOJA DE RESULTADO INDIVIDUAL

Esta consta de:

Encabezado

Nombre del evaluado

Puesto que desempeña

Sub – Gerencia / Departamento / Unidad

Fecha de inicio del cargo actual

Nombre del jefe inmediato

Cuadro de resultados

Este se divide en tres columnas

Columna 1: numeración de factores

Columna 2: factores de rendimiento

Columna 3: puntaje asignado, es aquí donde se coloca el puntaje que fue dado a cada factor en la hoja de evaluación al final se suman y dependiendo del puntaje este es calificado cualitativamente como: **regular, bueno, muy bueno y bueno**

Posteriormente en esta hoja se encuentra la sección donde se coloca el periodo evaluado, nombre y firma del evaluador, firma del evaluado y fecha.

HOJA DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En esta se encuentran dos preguntas las cuales son:

- ¿Cuáles demuestran ser los puntos más fuertes del empleado en su desempeño del puesto?
- ¿Cuáles demuestran ser los puntos más fuertes del empleado en su desempeño del puesto y que deben mejorarse?

HOJA DE DISCUSIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En el encabezado de la hoja se coloca el nombre del empleado, el cual responderá 3 interrogantes respecto a la evaluación las cuales son:

- ¿Cuál fue la relación del empleado de la evaluación de su desempeño? ¿Con qué partes estuvo de acuerdo?
- ¿En qué aspectos de la evaluación estuvo en desacuerdo el empleado?
- Metas y compromisos de desempeño del empleado para el siguiente periodo, esta de ser posible debe ser escrita por el empleado.

Al final la hoja es firmada por el empleado y evaluador agregando la fecha en la que se realizó la evaluación.

Al realizar la investigación de campo en la alcaldía se logró verificar que utilizan el método de escalas graficas discontinuas desde hace 5 años, evaluándose al 75% de los empleados cada seis meses, al 10% cada tres meses, el 5% mensualmente y el 10% restante cada año (ver anexo 6, pregunta 5), la variación en los datos se debe a que existen muchos de estos están en periodo de prueba esto se da ya que según normas de la alcaldía después de este tiempo se toma la decisión de renovar los contratos por tres meses más o realizar uno permanente.

El modelo utilizado para ambos niveles cambia únicamente en algunos factores esto se da porque no están definidos en función del puesto sino que de manera generalizada para los niveles operativos y administrativos ya que no se toma en cuenta el análisis y descripción del puesto para la realización de la evaluación (ver anexo 8, pregunta 9) lo cual podría ocasionar en alguna medida que se perjudique algunos y beneficie a otros, en este sentido la encargada de la subgerencia de recursos humanos la cual desempeña este cargo desde octubre 2011 opina que el modelo utilizado necesita ser mejorado en su formato y los criterios de evaluación (ver anexo 6, pregunta 8 y anexo 8, pregunta 10) lo que permitirá tener

resultados más apegados a la realidad y una evaluación más objetiva según el puesto que se desempeñe, ya que esto permite identificar los puntos fuertes y débiles del rendimiento del personal, determinando así que es lo que necesitan mejorar y buscar los medios necesarios para lograrlo, así como también conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la institución y los jefes valoran en cada uno de los empleados, debido a esto es importante que los resultados obtenidos en la evaluación sean informados, en este sentido solo a un 20% a veces les informan de sus resultados, al 15% no lo hacen y el 65% restantes si son informados (ver anexo 6, pregunta 7), es importante hacer notar que al no hacerlo afecta el proceso individual al no tener una retroalimentación de su rendimiento. Se debe tener en cuenta que para que un modelo de evaluación proporcione resultados confiables este debe ser diseñado en función del puesto ya que solo así los resultados obtenidos mostrarán el rendimiento real lo cual indicará si este desempeña bien su trabajo.

3. ANÁLISIS SOBRE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Por medio de la información obtenida se analizaron los siguientes aspectos:

- Tiempo de espera por recibir un servicio,
 - Actitud de los empleados
 - Calidad del servicio
-
- El tiempo de espera por recibir un servicio depende del trámite que los usuarios lleguen a realizar, en ese sentido el tiempo promedio es de 1 a 30 minutos considerado aceptable para el 74% de los usuarios, sin embargo el 22% lo califican como excesivo en comparación con otras municipalidades en las que han solicitado el mismo servicio (ver anexo 7, pregunta 3), entre los pasos más tardados del proceso de realización del servicio están la entrega de documentos y el pago de ventanilla lo cual puede ser consecuencia del sistema de información o que los datos solicitados no se encuentran en el registro de la alcaldía (ver anexo 7, pregunta 4), es importante hacer notar que los usuarios buscan que sus necesidades sean resueltas a la brevedad posible.

- Como grupo de investigación se observó que los factores que exigen los usuarios al momento de ser atendidos son amabilidad en un 50%, eficiencia el 30%, agilidad el 29% y un 19% el respeto (ver anexo 7, pregunta 7) esto se debe a que existen empleados que no saben cómo tratar o brindar la información oportuna a los usuarios lo que genera una molestia para los usuarios. Además de los factores mencionados anteriormente existen otro como lo es el lugar donde estos esperan por el servicio, calificando este como adecuado además de que la alcaldía cada media hora les brinda una tasa de café o un vaso de agua . Ahora bien es de suma importancia mencionar que según la información obtenida en la encuesta realizada a los usuarios únicamente el 29% opinó que la actitud de los empleados al brindar el servicio es excelente, 30% como regular no así el 30% que lo califica como deficiente y otro (ver anexo 7, pregunta 5) esto se debe a que cada uno de los usuarios tiene sus expectativas en cuanto a calidad de atención lo cual influirá en la manera de como calificara la actitud de la persona que lo atiende.
- Luego de haber recopilado y analizado la información obtenida por medio de la encuesta hecha a los usuarios de la alcaldía se diagnostica que el 49% de los usuarios consideran que el servicio brindado por la alcaldía es bueno, para el 24% es excelente no así para el 27% restante que lo considera como regular (ver anexo 7, pregunta 10) en este sentido para que los usuarios consideren que el servicio brindado sea de calidad, se demanda agilidad en el procesos, eficiencia amabilidad entre otros (ver anexo 7, pregunta 9), es importante prestar atención ya que la calidad de atención al usuario ayuda a la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de estos, así como también contribuyen a dar una mejor imagen a la alcaldía.

4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El recopilar toda la información a través de la observación directa, entrevista dirigida a la subgerencia de recursos humanos, las encuestas hechas a los usuarios y empleados permitió identificar las fortalezas y debilidades en el entorno interno de la alcaldía, lo cual permitirá aprovechar elementos que contribuyan a la satisfacción de sus empleados y los usuarios de esta.

Las fortalezas y debilidades se muestran a continuación en el siguiente cuadro:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● La sala de espera es adecuada ● Cada media hora los usuarios son atendidos Ofreciéndoles un vaso con agua o café. ● Las instalaciones están aseadas ● Cuentan con servicios sanitarios aseados ● Se observa un buen ambiente laboral ● Las necesidades de los usuarios la mayoría de las veces son resueltas en su totalidad ● El servicio brindado es considerado por la mayoría de usuarios como “bueno” ● El departamento tributario cuenta con buzón de sugerencias ● Existe una ventanilla para quejas, a la cual se puede abocar el usuario a exponer el maltrato de algún empleado. ● Se evalúa el desempeño periódicamente ● La mayoría de los empleados conocen de la importancia de la evaluación del desempeño. ● La alcaldía ofrece la oportunidad a los empleados cuando hay plazas vacantes de mayor categoría ● Los empleados son capacitados periódicamente ● Se está elaborando un plan de capacitaciones. ● A los empleados se les brinda 45 minutos de gracia por llegadas tardías. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La entrega de partidas de nacimiento es muy tardada en comparación a otras alcaldías. ● Existen empleados que aún no saben cómo atender a los usuarios debido a ello se califica como deficiente la actitud de estos. ● Se observó muy poca amabilidad de parte de algunos empleados en ventanilla ● Las instalaciones no cuentan con una señalización adecuada de los departamentos o áreas para realizar tramites ● No hay una persona que oriente a los usuarios hacia dónde dirigirse para la realización de trámites. ● Los procesos son poco ágiles ● Procesos no eficientes ● Sistema deficiente ● Hay empleados que desconocen la misión y visión de la institución. ● Los empleados no saben diferenciar entre prestaciones de ley e incentivos. ● El modelo de evaluación de desempeño utilizado esta desfasado. ● Los criterios del modelo de evaluación del desempeño no son los adecuados al puesto. ● El modelo de evaluación del desempeño no se realizó en base al análisis y descripción de

- **Clima laboral agradable**
- **Buenas relaciones interpersonales entre todos los empleados**

puestos.

- El manual de funciones sustituye el análisis y descripción de puestos.
- A algunos empleados no se les informa sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.
- A algunos empleados no se les brindan las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual en la Alcaldía Municipal de San Marcos, departamento de San Salvador sobre el modelo de evaluación del desempeño y la administración de recursos humanos se puede concluir y recomendar lo siguiente.

1. CONCLUSIONES.

a. Se detectó que el modelo de evaluación del desempeño que utiliza la alcaldía está desfasado y los factores no fueron definidos en base al análisis y descripción del puesto; por lo tanto los resultados no son certeros y se tiende a favorecer a unos más que a otros.

b. Se constató que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño no son informados a todos los empleados, afectándose así el progreso individual al no permitir tener una retroalimentación para poder conocer las fortalezas y debilidades que tiene el empleado, así como también estos no podrán saber qué aspectos valoran los jefes al momento de evaluar su desempeño lo cual contribuye a la motivación de mejorar el rendimiento.

c. Se concluye que la alcaldía de San Marcos contaba con una subgerencia de recursos humanos únicamente en su estructura organizativa y no así de manera física, sino que este fue fundado hasta el mes de octubre de 2011, esto como resultado de la necesidad de tener a una persona que se encargara directamente de la administración del personal evitando el sobre cargo de trabajo a la gerencia financiera.

d. Se determinó que la alcaldía no cuenta con los medios necesarios que agilicen los trámites de emisión de partidas de nacimiento, ocasionando esto un malestar en los usuarios, así como también existen empleados que no son amables y no orientan de manera adecuada a los demandantes de los servicios.

e. Debido a que no existía la subgerencia de recursos humanos no se brindaba la atención adecuada a los procesos de reclutamiento y selección de personal, sino que a partir del octubre 2011 se ha iniciado a trabajar en estos procesos. En este sentido al no realizar una buena selección de personal puede privar a la institución de tener un empleado con gran potencial.

f. Se observó que muchos de los expedientes de los empleados están incompletos haciéndoles falta las hojas de evaluación del desempeño, la solicitud de empleo, curriculum vitae, solvencias de la policía, el sueldo que devengan, entre otras, así mismo toda esta información es archivada de manera física ya que la alcaldía no cuenta con una base de datos de sus empleados.

2. RECOMENDACIONES.

a. El modelo de evaluación del desempeño debe ser actualizado y realizado en base al análisis y descripción de los puestos así como también de sus perfiles de manera que la evaluación sea justa y relacionada con el puesto lo cual permitirá obtener resultados confiables y detectar fortalezas y debilidades en el rendimiento de los empleados.

b. Se recomienda que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño sean comunicados a todos los empleados ya que ésta retroalimentación les permitirá conocer sus fortalezas y debilidades y los puntos que los jefes valoran motivándose así al empleados a mejorar sus debilidades y en este sentido lograr un mejor rendimiento.

c. Se recomienda que con la existencia de la subgerencia de recursos humanos se realice una revisión cuidadosa del modelo de evaluación utilizado, además de ello realizar el análisis y descripción de puestos dejando así de sustituir estos por el manual de funciones.

d. se recomienda a la alcaldía buscar los medios necesarios que permita agilizar los trámites de emisión de partidas de nacimiento y brindar una capacitación a los empleados dirigida a la atención del usuario de manera que se sienta satisfecho con el servicio y el trato recibido para que el servicio recibido sea de calidad.

Se recomienda a la actual subgerencia de recursos humanos prestar suma atención a los procesos de reclutamiento y selección de personal ya que el reclutamiento permite atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos vacantes y por medio de la selección de personal la institución puede saber quiénes de los candidatos que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

e. Se recomienda que la subgerencia de recursos humanos vele por que los expedientes de todos los empleados estén completos, así como también la creación de una base de datos lo cual les ayudara a ahorrar espacio físico, además de poder tener acceso inmediato a la información que se necesite de los empleados.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS QUE CONTRIBUYAN AL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

A. IMPORTANCIA

El contar con herramientas que faciliten la realización de las actividades diarias es una necesidad que en todas las instituciones públicas y privadas existe. En esta oportunidad se proponen como herramientas técnicas la evaluación del desempeño y la base de datos. Las cuales se explican a continuación:

La implementación del modelo de evaluación del desempeño y el uso de la base de datos, permitirán fortalecer el funcionamiento de la administración del recurso humano, ya que por medio del modelo se detectaran las necesidades de capacitación e identificará el rendimiento de los empleados, esto se logrará ya que el modelo se diseñó en base al perfil del puesto lo cual permitirá obtener resultados objetivos al identificar las fortalezas y debilidades del rendimiento. Por otra parte la base de datos contribuirá a mantener la información actualizada, facilitará el acceso a la información y ahorrará espacio físico así como brindar seguridad en la información, además de facilitar la toma de decisiones. Una base de datos es una herramienta que permite modificar la información en cualquier momento por personas con acceso permitido.

B. OBJETIVOS

General

Proveer a la institución de herramientas técnicas que le permitan lograr la eficiencia en la realización de las actividades diarias a través de la evaluación del rendimiento del personal, y a la vez contar con una base de datos que permita tener información precisa y ordenada para implementar acciones encaminadas al desarrollo del recurso humano.

Específicos

- Determinar el rendimiento global del empleado de acuerdo a sus funciones, dejando evidencia de su conducta con respecto a los factores evaluados.
- Facilitar a la dirección información adecuada que le permita tomar decisiones encaminadas al desarrollo del recurso humano.
- Obtener información sobre el potencial humano para su pleno aprovechamiento con el propósito de lograr los objetivos de la institución.
- Resguardar la información de cualquier pérdida o daño parcial o total por robo o desastres que pudiera sufrir si se tuviera de forma física.
- Controlar la información referente a los diferentes datos generales de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Marcos, la cual permita facilitar el proceso de toma de decisiones, información requerida con rapidez, información confiable y segura.

C. CONSIDERACIONES GENERALES DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El modelo de evaluación será aplicado a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Marcos, departamento de San Salvador

1. DETERMINACIÓN DE CRITERIOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN

La definición de los factores que se utilizarán para medir el rendimiento de los empleados se realizó tomando como base las funciones de cada uno de ellos las cuales se encuentran en el manual de funciones, en este sentido se definieron factores generales siendo estos comunes tanto para la evaluación de empleados como de los jefes y los factores específicos los cuales se dividen en dos grupos: en primer lugar los que servirán para evaluar el desempeño de los empleados y en segundo lugar aquellos que servirán para realizar la evaluación a los jefes.

La siguiente tabla muestra la clasificación de los factores que serán utilizados para evaluar el desempeño de los empleados y de los jefes:

FACTORES COMUNES PARA EMPLEADOS Y JEFATURAS

1. **Compromiso con la institución:**

Es la actitud orientada hacia la institución que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas institucionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la institución.

2. **Transparencia:**

Incluye conductas de integridad y ética profesional. Tiene por objeto generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza de tal forma que todos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información, acerca de todas las actividades y modificaciones realizadas.

3. **Flexibilidad:**

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones junto a personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adoptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia institución o en las responsabilidades de su cargo

4. **Orientación al usuario:**

Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los usuarios y compañeros de trabajo.

FACTORES ESPECÍFICOS

FACTORES PARA EVALUAR EMPLEADOS

1. **Iniciativa:**

Tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes la poseen anticipan los problemas que pueden surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas; es decir el reconocimiento perceptivo, espontaneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos.

FACTORES PARA EVALUAR JEFATURAS

1. **Desarrollo de los Recursos Humanos:**

Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la institución, mediante acciones e instrumentos adecuados.

<p>2. Trabajo en equipo y cooperación:</p> <p>Es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.</p>	<p>2. Planificación y Gestión:</p> <p>Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.</p>
<p>3. Compromiso con el aprendizaje:</p> <p>Es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno, con el fin de obtener una ventaja competitiva.</p>	<p>3. Construcción de relaciones:</p> <p>Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.</p>
<p>4. Pensamiento analítico:</p> <p>Es la capacidad de entender una situación desglosándola en partes e identificando las relaciones causa – efecto.</p>	<p>4. Liderazgo de equipos:</p> <p>Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica un deseo de guiar a otros.</p>
<p>5. Autocontrol:</p> <p>Es la capacidad para controlar emociones personales y evitar las relaciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	<p>5. Trabajo en equipo:</p> <p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.</p>
<p>6. Perseverancia:</p> <p>Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la continuación de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.</p>	<p>6. Pensamiento estratégico:</p> <p>Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las fortalezas y debilidades de su propia institución a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de desarrollo, realizar alianzas estratégicas.</p>

<p>7. Temperamento:</p> <p>Es la capacidad para justificar o explicar los problemas sugeridos, los fracasos o los acontecimientos negativos.</p>	<p>7. Pensamiento analítico:</p> <p>Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>
	<p>8. Negociación:</p> <p>Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar planificando alternativas para mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</p>
	<p>9. Aprendizaje continuo:</p> <p>Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones, utilizando todo el potencial de la institución.</p>
	<p>10. Modalidades de contacto:</p> <p>Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.</p>

2. DETERMINACIÓN DE ESCALAS DE EVALUACIÓN

Para cada uno de los factores que se evaluarán se definieron cuatro grados, los cuales están relacionados con un indicador y una conducta estos a su vez sirven de base para que el evaluador determine en que nivel se encuentra el desempeño del empleado asignándole así el grado que le corresponde.

Al final del instrumento se encuentra la tabla con los resultados generales es decir la sumatoria de los grados obtenidos en la evaluación, en base a dicha sumatoria se asignara una nota apreciativa como resultado del desempeño del empleado, en este sentido el empleado puede tener una de las siguientes notas apreciativas: **necesita mejorar, bueno, destacado y excepcional.**

3. MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN

3.1 Generalidades

a. Políticas

- Se deben entregar los resultados de la evaluación del desempeño a todos los empleados.
- Se debe dar seguimiento al compromiso hecho por el empleado por mejorar los puntos débiles identificados.
- El evaluador debe ser responsable y honesto con los resultados de las evaluaciones, no divulgando los resultados obtenidos para no dañar la integridad del evaluado.
- La evaluación facilitará la toma de decisiones en lo referente a promociones, incrementos salariales y capacitaciones.
- Tanto el evaluador como el evaluado deben de estar de acuerdo con los resultados de la evaluación para que todas las recomendaciones que se puedan dar en el proceso sean aceptadas.
- Llevar un control de las evaluaciones que se realizan a los empleados los cuales deben ser anexados a los expedientes de estos y agregados a la base de datos, lo cual servirá para controlar el desarrollo del rendimiento del empleado.

b. Recursos ha utilizar

Recursos humanos:

La evaluación a los empleados que no tienen personal bajo su cargo será realizada por los jefes de esta y los jefes serán evaluados por los gerentes o subgerentes y en última instancia por el alcalde municipal.

Recursos materiales:

Se necesita para la implementación en la institución: papelería, lápices, lapiceros, folders, tinta, entre otros.

3.2 Procedimientos para la evaluación del desempeño del personal

El modelo de evaluación del desempeño va dirigido a empleados y jefes, ya que en base a ello y a los perfiles de puestos se determinaron los factores de evaluación con la finalidad que los resultados sean los más objetivo posibles, para lo cual es necesario que un mes antes del periodo de evaluación cada uno de los evaluadores utilicen la observación para registrar las actitudes, aptitudes, carácter, temperamento, dedicación y calidad del trabajo que se realiza, sirviendo esto como base para tener un mejor perfil del empleado y así poder aplicar los criterios o factores de evaluación de manera objetiva.

En este sentido el instrumento se divide en seis partes:

- **Primera parte:** se encuentra la sección para llenar con los datos generales del evaluado y del evaluador.
- **Segunda parte:** esta sección contiene el objetivo y las instrucciones para realizar la evaluación.
- **Tercera parte:** esta sección está dirigida a los factores de evaluación, grados, indicadores, conductas asociadas, grado obtenido, fortalezas y los factores a mejorar.
- **Cuarta parte:** esta sección es dirigida al evaluado en esta se encuentra un tabla en la cual el empleado evaluado hará el compromiso de mejorar aquellos factores o áreas que han sido determinadas como débiles por el evaluador la finalidad de esta sección es que el empleado realmente se comprometa a mejorar y también servirá de control para la institución ya que en base a lo expuesto por el empleado evaluado se podrá realizar un seguimiento de los compromisos y por lo tanto de la mejora en el rendimiento de éste.

- **Quinta parte:** esta sección es la dirigida a la tabla de resultados en la cual el evaluador en base al total de puntos obtenidos por el evaluado podrá definir una nota cualitativa apreciativa la cual servirá para determinar las medidas a seguir.
- **Sexta parte:** en esta sección se encuentra la hoja de resultados que será entregada al empleado evaluado con la finalidad de que este tenga una retroalimentación de su rendimiento y conozca las áreas que debe mejorar y aquella en las cuales su rendimiento es óptimo. En esta se encuentra las secciones de fortalezas y debilidades identificadas en el rendimiento del empleado durante la evaluación y el proceso de seguimiento si es el caso, se encuentra también la nota obtenida, comentario del evaluador donde se pueden hacer sugerencias de como mejorar el rendimiento laboral de la persona evaluada, los compromisos realizados por empleado de mejorar, y finalmente el nombre y firma tanto del evaluado como del evaluador.

a. Llenado del instrumento de evaluación.

Primera parte

La primera parte consta de las generalidades del evaluado y el evaluador, es decir en esta sección se debe de llenar con el nombre completo de la persona que evalúa y el nivel jerárquico de esta es decir qué posición ocupa el ante el empleado, así como también se debe de llenar el nombre completo del empleado evaluado y el puesto que desempeña el cual es de suma importancia para identificar a quien corresponde la hoja de evaluación y así mismo tener en mente que en base al puesto que se desempeña los factores que se avalúan tienen su ponderación.

Segunda parte

La persona que realizará el papel de evaluador debe tener muy claro la responsabilidad que tiene ya que en base a los resultados que se obtengan se pueden tomar decisiones en relación al empleado evaluado, así como también debe conocer claramente el objetivo del instrumento de evaluación ya que este no tiene como finalidad favorecer o perjudicar a nadie de ahí que se definió como objetivo el siguiente:

“Identificar las fortalezas y los puntos débiles del rendimiento laboral de los empleados para poder buscar soluciones que contribuyan al mejoramiento de éste.”

Por otra parte se encuentra las indicaciones para el llenado del instrumento las cuales deben ser leídas cuidadosamente para no cometer ningún tipo de error o confusión que podría perjudicar la nota de la persona que se está evaluando, siendo las indicaciones las siguientes:

“Lea cuidadosamente cada uno de los factores a evaluar y la respectiva conducta asociada, en la columna denominada “GRADO OBTENIDO” coloque el grado que a su juicio corresponde al desempeño de la persona evaluada, en la columna “FORTALEZAS”, colocar todas las fortalezas que se han observado en el empleado durante el periodo de evaluación, así mismo indicar en la columna “FACTORES A MEJORAR” aquellos factores que este debe de mejorar a fin de que su rendimiento sea el óptimo. Al final del instrumento colocar la sumatoria de los grados obtenidos, luego dirigirse a la tabla denominada “RESULTADOS” en la cual según el total de grados se puede hacer la clasificación del rango de desempeño obtenido.”

Tercera parte

El instrumento se divide en siete columnas:

Columna A. Factores:

En esta se encuentra definidos cada uno de los factores que servirán para evaluar estos varían dependiendo si la persona que se avalúa tiene personal a su cargo o no.

Columna A

FACTORES	GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADO OBTENIDO	FORTALEZAS	FACTORES A MEJORAR
----------	-------	-----------	---------------------	----------------	------------	--------------------

Columna B. Grados

En la columna B del instrumento de evaluación se encuentran los grados, siendo estos cuatro entre los cuales el evaluador deberá elegir cual representa mejor el rendimiento del empleado, en este sentido al otorgar como grado de calificación 1 al factor que se evalúa esto indica que el empleado no cumple en un 100% con lo que le demanda el factor que se evalúa y por lo tanto debe mejorar, por otra parte si el grado de calificación otorgado es 4 esto indicaría que el empleado cumple con este factor al 100%.



FACTORES	GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADO OBTENIDO	FORTALEZAS	FACTORES A MEJORAR
FACTOR DE EVALUACIÓN	1					
	2					
	3					
	4					

Columna C. Indicadores

Esta columna contiene ciertas frases o palabras claves que describen en una medida el rendimiento que el empleado puede tener en base al factor que se está evaluando; así por ejemplo si el factor a evaluar es **Compromiso con la institución**, y el evaluador considera que este no comparte los objetivos de la institución y no se ve comprometido con el logro de las metas que benefician la institución, entonces a este le correspondería el indicador de **No se esfuerza** con el cual obtendría el grado 1.



FACTORES	GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADO OBTENIDO	FORTALEZAS	FACTORES A MEJORAR
COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN	1	NO SE ESFUERZA				

Columna D. Conductas asociadas

El papel de esta columna en el instrumento de evaluación es que el evaluador tenga un parámetro a tomar en cuenta al momento de asignar el grado obtenido en el factor que se evalúa; es decir la conducta asociada se refiere a aquellas características, rasgos, actitudes, aptitudes, desempeño y conductas que se observan en el empleado ante una determinada situación, así por ejemplo si se está evaluando el factor **Compromiso con la institución**, el evaluador debe leer cuidadosamente en que consiste este factor, luego de ello verificar el indicador que según su juicio se apege más a la realidad del rendimiento observado en el evaluado, ahora bien luego de determinar estos dos aspectos el evaluador puede confirmar si el grado es el adecuado para el evaluado al leer las conductas asociadas; es decir que si el evaluado no se esfuerza por comprometerse y la conductas asociadas para determinar esto es el que **No hace ningún esfuerzo por alcanzar la normas de la institución**, es decir que siempre se muestra apático a todo lo que tiene que ver con la institución y únicamente realiza su trabajo entonces el grado que obtendría sería **1**.

 **Columna D**

FACTORES	GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADO OBTENIDO	FORTALEZAS	FACTORES A MEJORAR
Compromiso con la institución	1	No se esfuerza	No hace ningún esfuerzo por alcanzar la normas de la institución			

Columna E. Grado obtenido

En esta columna el evaluador debe colocar el grado que se obtuvo al evaluar el factor basándose en el indicador y las conductas asociadas, siguiendo con el ejemplo anterior al estar evaluándose el factor compromiso con la institución, teniendo como indicador **NO SE ESFUERZA** y como conducta asociada **NO HACE NINGÚN ESFUERZO POR ALCANZAR LA NORMAS DE LA INSTITUCIÓN**, entonces el grado que sería asignado al evaluado sería **1**, como se muestra en la siguiente imagen.

Columna E



FACTORES	GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADO OBTENIDO	FORTALEZAS	FACTORES A MEJORAR
Compromiso con la institución	1	No se esfuerza	No hace ningún esfuerzo por alcanzar la normas de la institución	1		

Columna F. Fortalezas

Luego de haber determinado el grado obtenido por el evaluado, el evaluador debe hacer notar también aquellas características y puntos que se determinaron como fuertes teniendo como base el factor que se evalúa, ya que al evaluado no solo se le deben juzgar los aspectos malos sino también destacar aquellos aspectos que hacen un rendimiento aceptable, es importante aclarar que sino se encuentra ninguna fortaleza por parte del evaluador esto debe ser justificado a fin de contribuir con el desempeño del evaluado.

Columna F



FACTORES	GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADO OBTENIDO	FORTALEZAS	FACTORES A MEJORAR

Columna G. Factores a Mejorar

En esta columna el evaluador debe realizar una crítica constructiva al empleado que se está evaluando; es decir deberá detallar aquellos factores que el empleado debe mejorar y a su vez brindarles sugerencias que contribuirán a su mejora.

Columna G



FACTORES	GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADO OBTENIDO	FORTALEZAS	FACTORES A MEJORAR

Fila total de grados obtenidos

En esta fila se coloca la sumatoria de los grados obtenidos, de este modo si un empleado que no tiene personal bajo su cargo obtiene en los once factores a evaluar el grado 4 debido a que su desempeño es el mejor, entonces al final la sumatoria sería de 44.

TOTAL DE GRADOS OBTENIDOS	44
----------------------------------	-----------

Cuarta parte

Esta sección es la dirigida a la tabla de resultados, en la cual los resultados que puede obtener el evaluado se dividen en **necesita mejorar, bueno, destacado y excepcional**. Una vez totalizados los grados el evaluador debe de dar la nota apreciativa como resultado de la evaluación la cual se hará en base a la tabla de resultados, continuando con el ejemplo anterior si la sumatoria es igual a 44, entonces la nota que obtendría el evaluado sería **EXCEPCIONAL**.

RESULTADOS	GRADOS
Necesita mejorar	1 – 11
Bueno	11 – 22
Destacado	22 – 33
Excepcional	33 – 44

Quinta parte

Sección dirigida al empleado.

En esta sección el empleado basándose en los factores que necesita mejorar hace un compromiso de mejora de los factores señalados los cuales debe anotar y asignar un porcentaje de compromiso, es importante que una vez hecho el compromiso por el empleado, el evaluador o los jefes den seguimiento a esta dinámica, así en el próximo periodo de evaluación se discute el proceso de mejora que el empleado a

obtenido en ese periodo contribuyendo esto a la motivación de todos los empleados por la mejora continua. Esta hoja debe ser llenada por el empleado, en la cual al final se deben colocar los nombres completos del evaluado y el evaluador y sus respectivas firmas.

Sexta parte

Esta parte es la que corresponde a la hoja de resultados, en ella el evaluador debe anotar las fortalezas y debilidades del rendimiento del empleado, los compromisos que el evaluador hizo por mejorar a fin de que este los mantenga presentes, el evaluador debe dar un comentario constructivo que contribuya a la mejora continua del evaluado, finalmente esta hoja debe tener nombre completo del evaluado y evaluador y sus respectivas firmas.

3.3 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL SIN GENTE A CARGO						
DATOS DEL EVALUADOR						
NOMBRE COMPLETO:				NIVEL JERÁRQUICO		
DATOS DEL EVALUADO						
NOMBRE COMPLETO:				PUESTO:		
PERIODO DE EVALUACIÓN:						
<p>OBJETIVO: identificar las fortalezas y los puntos débiles del rendimiento laboral de los empleados para poder buscar soluciones que contribuyan al mejoramiento de este.</p>						
<p>INSTRUCCIONES: lea cuidadosamente cada uno de los factores a evaluar y la respectiva conducta asociada, en la columna denominada “GRADO OBTENIDO” coloque el grado que a su juicio corresponde al desempeño de la persona evaluada, en la columna “FORTALEZAS”, colocar todas las fortalezas que se ha observado en el empleado durante el periodo de evaluación, así mismo indicar en la columna “FACTORES A MEJORAR” aquellos factores que este debe de mejorar a fin de que su rendimiento se ha el óptimo. Al final del instrumento colocar la sumatoria de los grados obtenidos, luego dirigirse a la tabla denominada “RESULTADOS” en la cual según el total de grados se puede hacer la clasificación del rango de desempeño obtenido.</p>						
FACTORES	GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADO OBTENIDO	FORTALEZAS	FACTORES A MEJORAR
<p>1. Compromiso con la institución: Es la actitud orientada hacia la institución que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas institucionales, actuando de forma tal de promover</p>	1	No se esfuerza	No hace ningún esfuerzo para alcanzar las normas de la institución.			
	2	Esfuerzo mínimo	Hace el mínimo esfuerzo por promover las metas de la institución.			
	3	Esfuerzo medio	Muestra lealtad, está dispuesto a ayudar a otros a completar sus tareas, respeta las ordenes de sus superiores			
	4	Esfuerzo activo	Hace esfuerzo activo por promover las metas de la institución y respeta sus normas. Comprende y			

dichas metas y cumplir con la misión de la institución.			sostiene activamente la misión y metas de la institución, hace coincidir sus actividades y prioridades con las necesidades de la institución. Antepone las necesidades de la institución a sus propias necesidades Siempre está dispuesto a trabajar horas extras con la finalidad de alcanzar las metas institucionales.			
2. Transparencia: Incluye conductas de integridad y ética profesional. Tiene por objeto generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza de tal forma que todos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información, acerca de todas las actividades y modificaciones realizadas.	1	No es honesto	Su conducta es inconsistente con los valores que expresa			
	2	Es neutro	No toma partido, su comportamiento no manifiesta valores personales ni institucionales			
	3	Es honesto en cuanto sus valores	Reconoce sus propias diferencias en cuanto a los valores que dice tener y a la conducta que realmente demuestra. Si existe alguna situación este la reporta de manera honesta sin buscar favorecer a alguien o perjudicarlo.			
	4	Su conducta es consistente con sus valores	Su propia conducta es consistente con los valores expresados. Es honesto ante sus colaboradores. Es justo y respetuoso en su trato con los demás. Habla de sus opiniones y creencias pero muestra respeto y escucha a otros con quienes puede no estar de acuerdo. Actúa profesionalmente ante sus empleados o colegas. Mantiene la confidencialidad cuando es necesario. Representa valores institucionales en las relaciones internas y externas y los transmite que debe realizar. Actúa de acuerdo a sus creencias Se hace responsable de sus decisiones Es visto por sus colegas como un profesional altamente confiable.			

FACTORES	GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADO OBTENIDO	FORTALEZAS	FACTORES A MEJORAR
3. Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones junto a personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adoptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia institución o en las responsabilidades de su cargo	1	Sigue rígidamente los procedimientos	A pesar de problemas obvios, no reconoce otros puntos de vista como válidos, manteniendo siempre el mismo punto de vista			
	2	Siempre sigue los procedimientos	Necesita pautas establecidas. Se siente cómodo, sólo en contextos perfectamente conocidos			
	3	Mira situaciones objetivamente	Reconoce la validez de otros puntos de vista			
	4	Tiene flexibilidad para aplicar reglamentos	Adapta las acciones para acompañar los objetivos a largo plazo de la institución Adapta su táctica a cada situación. Cambia su comportamiento para ajustarse a la situación. Realiza cambios a corto plazo que responden a las necesidades de la institución.			
4. Orientación al usuario: Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los usuarios y compañeros de trabajo.	1	Centrado en mostrar sus propias habilidades	Desea mostrar los hechos al usuario más que centrarse en las necesidades de ellos.			
	2	Presta servicio mínimo	Responde inmediatamente pero sin intentar comprender las necesidades o problemas de los usuarios.			
	3	Mantiene clara comunicación con los usuarios	Monitorea la satisfacción del usuario. Distribuye información provechosa y además de ello brinda un servicio amistoso con alto grado de amabilidad			
	4	Toma la responsabilidad en persona	Corrige los problemas del servicio al usuario prontamente. Es especialmente útil cuando el usuario está atravesando un momento o situación difícil.			

FACTORES	GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADO OBTENIDO	FORTALEZAS	FACTORES A MEJORAR
5. Iniciativa: Tener iniciativa implica una preferencia a actuar. Quienes la poseen anticipan los problemas que pueden surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas; es decir el reconocimiento perceptivo, espontaneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos.	1	Evita el trabajo que se le requiere	Trata de liberarse del trabajo, requiere supervisión constante			
	2	Trabaja en forma independiente	Completa sus tareas sin supervisión constante			
	3	Aborda las oportunidades y los problemas	Reconoce las oportunidades y actúa para capitalizarlas. Se enfrenta con los problemas.			
	4	Es decidido frente a una crisis	Actúa rápido y con decisión frente a situaciones de crisis en vez de esperar a que los problemas se resuelvan por si solos.			
6. Trabajo en equipo y cooperación: Es el interés genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.	1	No coopera	Causa problemas al grupo, neutral pasivo, no participa.			
	2	Coopera y comparte información	Participa con gusto, apoya las decisiones del grupo, hace su parte. Comparte toda información útil y relevante para el grupo.			
	3	Expresa expectativas positivas	Expresa expectativas positivas de los otros. Habla en forma positiva de los miembros del grupo. Respeta la diversidad de opiniones.			
	4	Solicita opiniones a los miembros de su equipo	Genuinamente valora el conocimiento de los otros, está deseoso de aprender de los demás. Toma en cuenta la opinión de los demás al tomar una decisión.			
7. Compromiso con el aprendizaje: Es el compromiso por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno, con el fin de obtener una ventaja competitiva.	1	Se resiste a aprender	Evita incorporar nuevos conocimientos. Se resiste a nuevas ideas y técnicas.			
	2	Se interesa por aprender	Se preocupa por adquirir conocimientos y habilidades			
	3	Aplica los conocimientos adquiridos	Manifiesta una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos. Aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales.			

	4	Transfiere los conocimientos a su entorno y promueve el aprendizaje continuo.	<p>Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que enfrenta, transfiere sus conocimientos a los demás.</p> <p>Estimula al entorno para la adquisición de nuevos conocimientos.</p> <p>Mantiene una red de contactos técnicos y profesionales con el objeto de estar al tanto de los últimos avances tecnológicos.</p>			
8. Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender una situación desglosándola en partes e identificando las relaciones causa – efecto.	1	No aplicable	Responde automáticamente a las necesidades o requerimientos, sin ningún tipo de análisis.			
	2	Ve relaciones básicas y múltiples	<p>Analiza relaciones, entre pocas partes de un problema o situación. Hace relaciones causales simples o pros y contras de las decisiones. Pone prioridades a las tareas en roles de importancia.</p> <p>Analiza una tarea compleja en partes manejables de un modo sistemático. Reconoce diversas causas de probables eventos o diferentes consecuencias de las acciones. Anticipa los obstáculos que pueden surgir en un proceso y los pasos a seguir.</p>			
	3	Realiza análisis y planes complejos.	Utiliza diferentes técnicas para analizar las partes de un problema complejo y alcanzar una solución. Hace conexiones causales en cadena.			
	4	Realiza planes o análisis muy complejos	Sistemáticamente analiza problemas o procesos multidimensionales en partes componentes, o usa diferentes técnicas analíticas para identificar diversas soluciones.			
9. Autocontrol: Es la capacidad para controlar emociones personales y evitar las relaciones negativas ante provocaciones, oposición u	1	No se involucra	Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.			
	2	Controla sus emociones	Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas.			

<p>hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.</p> <p>Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés</p>	3	Actúa con calma	Siente emociones fuertes tales como enfado y frustración extrema pero continua hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación.			
	4	Maneja efectivamente sus emociones	Evita manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.			
<p>10. Perseverancia: Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la continuación de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.</p>	1	Lo motivan las situaciones difíciles	Acepta retos frente a posibles situaciones previsibles con posibilidad de obstáculos.			
	2	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo	Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.			
	3	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas	Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.			
	4	No se desanima tan rápido	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.			
<p>11. Temperamento: Es la capacidad para justificar o explicar los problemas sugeridos, los fracasos o los acontecimientos negativos.</p>	1	Presenta dificultades para explicar y explicarse	Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.			
	2	Intenta explicar las causas o motivos de sus propios errores	En ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.			

	3	Aprende de sus errores	Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro			
	4	Es fuerte aun frente a los problemas.	Puede admitir sus errores; y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus acciones y corregir problemas.			
TOTAL DE GRADOS OBTENIDOS						

TABLA DE RESULTADOS	GRADOS
<p>Necesita Mejorar: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto de trabajo en las principales áreas de su trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayor parte de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora. Ya que los objetivos del trabajador no son claramente alcanzados.</p>	1 – 11
<p>Bueno: se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de quienes tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.</p>	11 – 22
<p>Destacado: Los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores</p>	22 – 33
<p>Excepcional: para aquellos que demuestren logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo, y que tengan un desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.</p>	33 – 44

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA JEFES		DATOS DEL EVALUADOR		
		NOMBRE COMPLETO:		NIVEL JERÁRQUICO		
		NOMBRE COMPLETO:		PUESTO:		
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA JEFES		DATOS DEL EVALUADO		
		NOMBRE COMPLETO:		PUESTO:		
		PERIODO DE EVALUACIÓN:				
OBJETIVO: : identificar las fortalezas y los puntos débiles del rendimiento laboral de los empleados para poder buscar soluciones que contribuyan al mejoramiento de este.						
INSTRUCCIONES: lea cuidadosamente cada uno de los factores a evaluar y la respectiva conducta asociada, en la columna denominada "GRADO OBTENIDO" coloque el grado que a su juicio corresponde al desempeño de la persona evaluada, en la columna "FORTALEZAS", colocar todas las fortalezas que se ha observado en el empleado durante el periodo de evaluación, así mismo indicar en la columna "FACTORES A MEJORAR" aquellos factores que este debe de mejorar a fin de que su rendimiento se ha el óptimo. Al final del instrumento colocar la sumatoria de los grados obtenidos, luego dirigirse a la tabla denominada "RESULTADOS" en la cual según el total de grados se puede hacer la clasificación del rango de desempeño obtenido.						
FACTORES	GRADO	INDICADOR	CONDUCTAS ASOCIADAS	GRADO OBTENIDO	FORTALEZAS	FACTORES A MEJORAR
1. Compromiso con la organización: Es la actitud orientada hacia la institución que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas institucionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la institución.	1	No se esfuerza	No hace ningún esfuerzo para alcanzar las normas de la institución.			
	2	Esfuerzo mínimo	Hace el mínimo esfuerzo por promover las metas de la institución.			
	3	Esfuerzo medio	Muestra lealtad, está dispuesto a ayudar a otros a completar sus tareas, respeta las ordenes de sus superiores			
	4	Esfuerzo activo	Hace esfuerzo activo por promover las metas de la institución y respeta sus normas. Comprende y sostiene activamente la misión y metas de la institución, hace coincidir sus actividades y prioridades con las necesidades de la institución. Antepone las necesidades de la institución a sus propias necesidades Siempre está dispuesto a trabajar horas extras con la finalidad de alcanzar las metas institucionales.			
2. Transparencia: Incluye conductas de integridad y ética profesional. Tiene por objeto generar un	1	No es honesto	Su conducta es inconsistente con los valores que expresa			
	2	Es neutro	No toma partido, su comportamiento no manifiesta valores personales ni institucionales			

ambiente de confianza, seguridad y franqueza de tal forma que todos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información, acerca de todas las actividades y modificaciones realizadas.	3	Es honesto en cuanto sus valores diferencias de valores	Reconoce sus propias diferencias en cuanto a los valores que dice tener y a la conducta que realmente demuestra. Si existe alguna situación este la reporta de manera honesta sin buscar favorecer a alguien o perjudicarlo.			
	4	Su conducta es consistente con sus valores	<p>Su propia conducta es consistente con los valores expresados. Es honesto ante sus colaboradores. Es justo y respetuoso en su trato con los demás.</p> <p>Habla de sus opiniones y creencias pero muestra respeto y escucha a otros con quienes puede no estar de acuerdo. Actúa profesionalmente ante sus empleados o colegas. Mantiene la confidencialidad cuando es necesario. Representa valores institucionales en las relaciones internas y externas y los transmite que debe realizar. Actúa de acuerdo a sus creencias Se hace responsable de sus decisiones Es visto por sus colegas como un profesional altamente confiable.</p>			
3. Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones junto a personas o grupos diversos. Supone entender y valorar postura distintas o puntos de vista encontrados, adoptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la	1	Sigue rígidamente los procedimientos	A pesar de problemas obvios, no reconoce otros puntos de vista como válidos, manteniendo siempre el mismo punto de vista			
	2	Siempre sigue los procedimientos	Necesita pautas establecidas. Se siente cómodo, sólo en contextos perfectamente conocidos			
	3	Mira situaciones objetivamente	Reconoce la validez de otros puntos de vista			
	4	Tiene flexibilidad para aplicar reglamentos	<p>Adapta las acciones para acompañar los objetivos a largo plazo de la organización Adapta su táctica a cada situación. Cambia su comportamiento para ajustarse a la situación.</p>			

propia institución o en las responsabilidades de su cargo			Realiza cambios a corto plazo que responden a las necesidades de la institución.			
4. Orientación al usuario: Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los usuarios y compañeros de trabajo	1	Centrado en mostrar sus propias habilidades	Desea mostrar los hechos al usuario más que centrarse en las necesidades del mismo.			
	2	Presta servicio mínimo	Responde inmediatamente pero sin intentar comprender las necesidades o problemas de los usuarios.			
	3	Mantiene clara comunicación con los usuarios	Monitorea la satisfacción del usuario. Distribuye información provechosa y además de ello brinda un servicio amistoso con alto grado de amabilidad			
	4	Toma la responsabilidad en persona	Corrige los problemas del servicio al usuario prontamente Es especialmente útil cuando el usuario está atravesando un momento o situación difícil.			
5. Desarrollo de los Recursos Humanos: Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la institución, mediante acciones e instrumentos adecuados.	1	Desanima	Genera expectativas negativas en los demás			
	2	No hace el esfuerzo para el desarrollo de los otros	Focalizado en hacer bien su propio trabajo para dar el ejemplo, más que en las necesidades de los otros.			
	3	Da indicaciones oportunas	Explica como hacer la tarea dando sugerencias útiles			
	4	Brinda asistencia	Da explicaciones y ofrece ayuda, da soporte práctico o asistencia para hacer un trabajo más fácil (brinda recursos adicionales o información) Expresa expectativas por el desarrollo futuro o da sugerencias individualizadas para que mejoren Identifica necesidades de entrenamiento o desarrollo y establece acciones para satisfacerlos. Da autonomía para la realización de la tarea, con la finalidad de estimular el desarrollo			

<p>6. Planificación y Gestión: Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva</p>	1	No completa los objetivos	No logra el cumplimiento de las tareas			
	2	Obtienes logros parciales	Logra los objetivos pero fuera de tiempo. No establece prioridades adecuadamente			
	3	Completa su propio trabajo y está atento a las necesidades de sus colegas	Se focaliza a la tarea que está haciendo, más allá de las interrupciones, y la completa. Responde ayudando a sus colegas cuando es requerido y su tiempo lo permite.			
	4	Coordina su propio trabajo con el de los demás para maximizar la eficiencia	Sistemáticamente junta y analiza la información relevante para planificar un curso de acción. Planea con sentido apropiado, se anticipa a los obstáculos y trabaja con sus colegas para cumplir los objetivos. Desarrolla y maneja estrategias críticas para el éxito de la institución de corto y mediano plazo. Puede dividir estrategias en acciones a ser realizadas. Identifica los factores críticos de éxito y determina las instancias para el logro de los mismos.			
<p>7. Construcción de relaciones: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.</p>	1	Evita contactos	Siempre evita las interacciones sociales.			
	2	Utiliza sus contactos para conseguir objetivos	Entabla relaciones a nivel laboral. Le gusta entablar relaciones en el trabajo al margen de los asuntos laborales y con compañeros, se esfuerza por dar una imagen adecuada			
	3	Se gana la confianza de la gente construyendo relaciones a largo plazo	Hace que los demás se sientan cómodos en su presencia. Utiliza sus amistades personales para ampliar sus contactos laborales. Entabla relaciones de mutuo respeto y confianza como base de futuras negociaciones			
	4	Establece una amplia red de contactos.	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución, que le proveen información y contactos útiles para el logro de los objetivos institucionales. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.			

<p>8. Liderazgo de equipos:</p> <p>Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica un deseo de guiar a otros.</p>	1	No se observa	Se rehúsa o falla al conducir reuniones , no da pautas o directivas cuando los subordinados las necesitan			
	2	Maneja reuniones e informa a la gente	Gerencia las reuniones- formula agenda y objetivos, controla el tiempo, hace asignaciones, etc. Deja que la gente afectada por una decisión sepa qué está ocurriendo. Asegura que el grupo tenga toda la información necesaria. Puede explicar las razones de una decisión			
	3	Usa la autoridad con justicia.	Usa la autoridad y el poder de una forma justa y equitativa. Hace un esfuerzo personal por tratar a todos los miembros del grupo justamente			
	4	Promueve la efectividad del equipo, cuida de ellos, muestra una posición de líder y comunica una misión	Usa estrategias complejas para promover la moral del equipo y su productividad			
<p>9. Trabajo en equipo:</p> <p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de forma parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.</p>	1	Coopera	Participa en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan.			
	2	Solicita la opinión al resto del grupo	Valora las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.			

	3	Anima y motiva a los demás	Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del grupo.			
	4	Es considerado un referente en el manejo de equipos de trabajo	Fortalece el espíritu de equipo en toda la institución. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la institución, aunque la institución no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos institucionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario.			
10. Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las fortalezas y debilidades de su propia institución a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de desarrollo, realiza alianzas estratégicas.	1	Escasa percepción de los cambios	Cuando se presenta oportunidades esto no siempre las detecta, así como también le es difícil detectar las fortalezas y debilidades que contribuyen a la institución y a su propia área de trabajo.			
	2	puede adecuarse a los cambios del entorno	Al detectar nuevas oportunidades de desarrollo puede ser capaz de adaptarse a los cambios.			
	3	Comprende los cambios del entorno	Crea alianzas estratégicas al comprender los cambios del entorno y las oportunidades.			
	4	Comprende rápidamente los cambios del entorno	Detecta nuevas oportunidades de desarrollo, realiza alianzas estratégicas. Al comprender rápidamente el entorno detecta las fortalezas y debilidades de la institución y su área de trabajo.			
11. Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones	1	Analiza relaciones entre las pequeñas partes del problema	Analiza las relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.			
	2	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema	Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos			

causales entre los componentes.	3	Realiza análisis complejos	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.			
	4	Realiza análisis extremadamente complejos	Realiza análisis			
12. Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar planificando alternativas para mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	1	Atiende los objetivos	Atiende los objetivos de la institución y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan			
	2	Realiza acuerdos satisfactorios para la institución	Realiza acuerdos satisfactorios para la institución, pero no siempre considera el interés de los demás.			
	3	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones	Logra la mayoría de veces acuerdos satisfactorios en las negociaciones y siempre está de acuerdo a los objetivos de la institución.			
	4	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.			
13. Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones, utilizando todo el potencial de la institución.	1	Mantiene su formación técnica aunque tiene actitud reactiva	Busca información solo cuando la necesita, lee manuales o libros para aumentar sus conocimientos básicos.			
	2	Realiza un gran esfuerzo para adquirir nuevos conocimientos.	Realiza un gran esfuerzo para adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.			
	3	Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas	Comparte conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.			
	4	Es reconocido como un experto en el medio donde actúa.	Escribe artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.			

14.Modalidades de contacto: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurara una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.	1	Sus mensajes no siempre son comprendidos con claridad	No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas, los mensajes no los son comprendidos por los demás.			
	2	Sabe escuchar	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.			
	3	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones	Expresa sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas, es abierto, sensible a los consejos y puntos de vista de los demás.			
	4	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema	Comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto, honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.			
TOTAL DE GRADOS OBTENIDOS						

TABLA DE RESULTADOS	GRADOS
<p>Necesita Mejorar: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto de trabajo en las principales áreas de su trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayor parte de las tareas pero necesita mayor desarrollo y mejora. Ya que los objetivos del trabajador no son claramente alcanzados.</p>	1 – 14
<p>Bueno: se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de quienes tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.</p>	14 – 28
<p>Destacado: Los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, esté nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores</p>	28 – 42
<p>Excepcional: para aquellos que demuestren logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo, y que tengan un desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.</p>	42 – 56

D. CONSIDERACIONES GENERALES DE LA BASE DE DATOS CREADA EN MICROSOFT ACCESS

Hoy en día se cuenta con avances tecnológicos con los que se han desarrollado herramientas computacionales, las cuales han venido a revolucionar y ayudar al cumplimiento de tareas, no importando el medio en el que se desempeñe.

La implementación de una base de datos, en la actualidad se vuelve necesaria para todas las instituciones, ya que es una herramienta que facilita el manejo de las operaciones de un sistema informático permitiendo llevar mejor control administrativo de la institución.

La Base de Datos está elaborada con un orden sistemático que ayuda al entendimiento práctico para el usuario, contando con los datos generales de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Marcos los cuales fueron obtenidos en dicha institución, luego se introdujeron en sus respectivas tablas las cuales son la base para poder realizar el proceso de funcionamiento de la base de datos creando consultas, formularios, informes, macros, etc. las diferentes partes antes mencionadas facilitarían al usuario el acceso a los registros para obtener la información que se necesite.

1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA

Actualmente no existe un programa que permita al personal de la Alcaldía Municipal de San Marcos tener un mayor control de los diferentes datos generales de sus empleados.

Para solucionar este problema se propone la aplicación de un programa que permita introducir los datos generales correspondientes los empleados como lo son: ID del empleado (Código que identifique al empleado), nombre, apellido, teléfono, DUI, fecha de expedición del DUI, NIT, ISSS, AFP, NUP, dirección, estado civil, nombres de los padres, en caso de emergencia avisar a, profesión u oficio, puesto, sueldo, número de licencia de conducir, solvencia Policía Nacional Civil, lugar de trabajo anterior, puesto que desempeñaba, periodo laborado, fecha de ingreso a la institución, aguinaldo y bonificaciones. Así como también permitir tener un registro de las capacitaciones que el empleado ha tenido, si este ha sido amonestado cuantas veces y que tipo de amonestaciones han sido, proyectos de la alcaldía ejecutados y que están en desarrollo y llevar un registro de si el empleado ha sido ascendido, trasladado o promovido.

a. Características de la base de datos

La base de datos que lleva un registro controlado sobre toda la información general de la institución posee las siguientes características:

- ✓ **Sistema abierto:** Porque interactúa con las diferentes áreas de la institución.

- ✓ **Sujeto a modificaciones:** Porque en el futuro se tendrán nuevos empleados, por lo que será necesario ingresar los datos respectivos de cada uno de ellos.

- ✓ **Evalúa:** Porque mediante este sistema se verifica el rendimiento que tiene el empleado con respecto a sus evaluaciones del desempeño.

- ✓ **Permite tomar decisiones:** facilita el acceso inmediato a la información permitiendo tomar una decisión certera y en corto tiempo

- ✓ **Confiable:** para llevar un registro controlado por el gerente de recursos humanos.

b. Elementos de la base de datos

La base de datos que se diseñó cuenta con tablas, formularios e informes, es importante mencionar que estos tres elementos están interrelacionados ya que a partir de las tablas se construyen los que son los formularios e informes, los cuales son mencionados a continuación:

Tablas:

- Amonestaciones
- Ascensos, traslados y promociones
- Empleados
- Evaluación del desempeño
- Incapacidades
- Proyectos
- Vacaciones

Tablas de respaldo (área de inversión social, área de servicios municipales, concejo municipal, despacho municipal, gerencia financiera y administrativa y gerencia de inversión social y de servicios municipales)

Formularios:

- Amonestaciones
- Ascensos, traslados y promociones
- Empleados
- Evaluación del desempeño
- Incapacidades
- Proyectos
- Vacaciones

Informes:

- Amonestaciones
- Ascensos, traslados y promociones
- Empleados
- Evaluación del desempeño
- Incapacidades
- Proyectos
- Vacaciones

2. MANUAL DEL USUARIO

a. Pasos para entrar a la aplicación

Forma 1

1. Cargar Microsoft Access.
2. Dar un click derecho al icono Archivo
3. Buscar la ubicación del archivo y darle doble click derecho.

Descripción de la forma de usar cada una de las ventanas de la Base de datos.

Panel de control



Los botones sirven para entrar a los diferentes componentes de la base de datos.

b. ventanas de la base de datos

b.1 TABLAS



En esta ventana se muestran las diferentes tablas en las cuales se puede ingresar, cambiar o eliminar datos, se debe recordar que la información dentro de estas tablas se encuentra la base principal del funcionamiento de la base de datos.



Esta ventana muestra los diferentes tipos de formularios los cuales tienen las características principales según su función.



En la ventana informes están detallados los encabezados de los informes a los cuales se puede acceder haciendo un click en el botón que los marca.

Todas las ventanas tienen un botón de enlace a la página de Facebook de la alcaldía.

b.2 FORMULARIOS

Como crear formulario con el asistente de formulario en Microsoft office 2007-2010

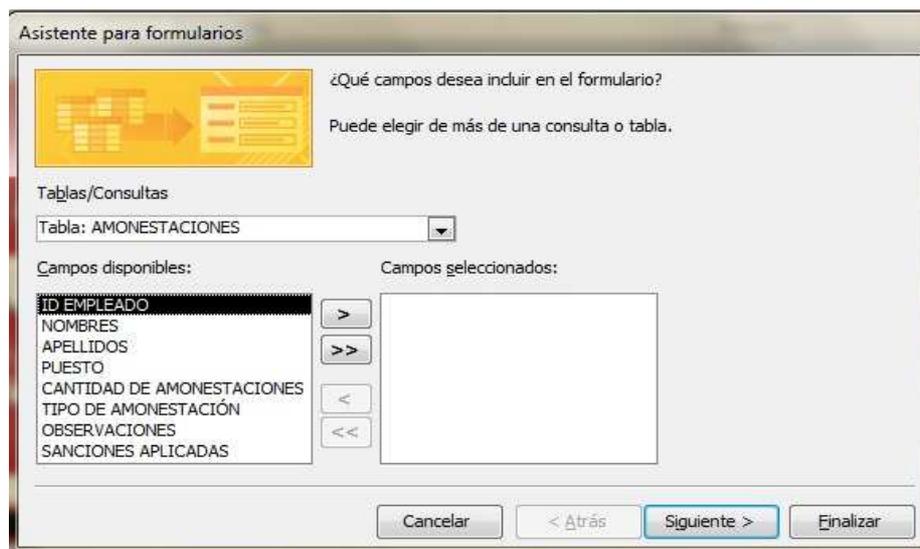
Paso 1

Abrir Microsoft Access y en la cinta de opciones elegir asistente para formularios.



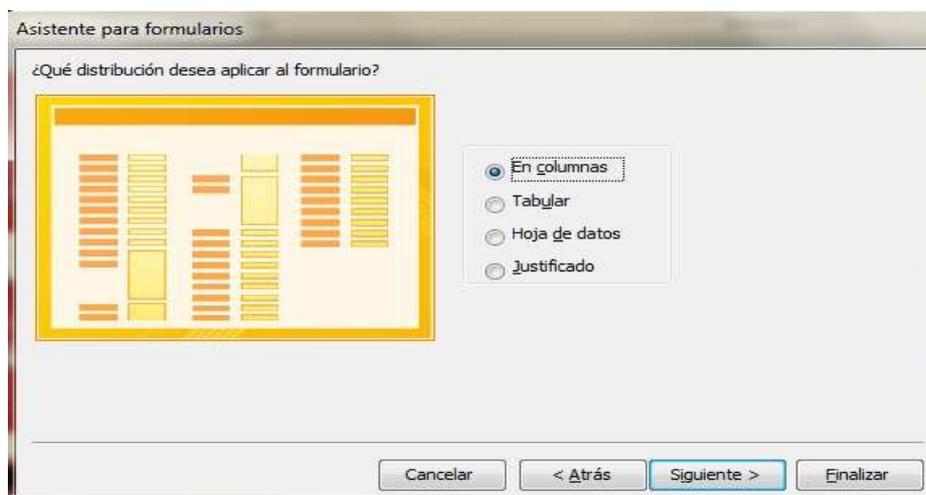
Paso 2

Elegir en base a que información se va crear el formulario ya sea por medio de una tabla, informe u otro formulario y especificar los campos que se desea muestre el formulario luego seleccionar siguiente.



Paso 3

Elegir la distribución que se desea para mostrar los datos ya sea en columnas, tabulado, en hoja de datos o justificado y seleccionar siguiente.



Paso 4

Escribir el título del formulario y elegir la operación que se desea las cuales son: abrir o modificar el formulario, luego seleccionar siguiente o finalizar tal cual sea el caso.

Asistente para formularios

¿Qué título desea aplicar al formulario?

AMONESTACIONES 1

Ésta es toda la información que necesita el asistente para crear el formulario.

¿Desea abrir el formulario o modificar el diseño del formulario?

Abrir el formulario para ver o introducir información.

Modificar el diseño del formulario.

Cancelar < Atrás Siguiete > Finalizar

Ejemplos de formularios

ALCALDIA MUNICIPAL SAN MARCOS	
AMONESTACIONES	
ID EMPLEADO	AI-SJAB
NOMBRES	ANA BEATRIZ
APELLIDOS	SERRANO DE JUAREZ
PUESTO	AUDITOR INTERNO
CANTIDAD DE AMONESTACIONES	
TIPO DE AMONESTACIÓN	
OBSERVACIONES	
SANCCIONES APLICADAS	

Este formulario muestra de una forma ordenada previamente la información personal y cada una de las amonestaciones de cada uno de los empleados detallando cantidad y tipo de amonestaciones así como las observaciones de las mismas, así por ejemplo se pueden registrar las llegadas tardes de los empleados las justificaciones que estos dan y de esta manera monitorear la recurrencia de estas y si son o no justificadas, lo cual podría servir según las políticas de la alcaldía para realizar descuentos por llegadas tarde.

The image shows a screenshot of a web application interface. At the top, there is a red header bar with the text "ASCENSOS, TRASLADOS Y PROMOCIONES" in white, bold, uppercase letters. On either side of the header bar is a small circular logo featuring a coat of arms. Below the header, the main content area is white and contains a form with several fields. The fields are labeled on the left in red, uppercase letters, and the corresponding data is entered in the adjacent white boxes. The fields and their values are: "ID EMPLEADO" (dropdown menu showing "A1-S1AB"), "NOMBRES" (text box with "ANA BEATRIZ"), "APELLIDOS" (text box with "SERRANO DE JUAREZ"), "PUESTO" (text box with "AUDITOR INTERNO"), "SUELDO" (text box with "DESCONOCIDO"), "NUEVO PUESTO" (empty text box), "TIPO DE MOVIMIENTO" (empty text box), "AUMENTO SALARIAL" (empty text box), "NUEVO SALARIO" (empty text box), and "OBSERVACIONES" (empty text box). At the bottom of the interface, there is a red navigation bar with several black buttons containing white icons for navigation and actions.

ID EMPLEADO	A1-S1AB
NOMBRES	ANA BEATRIZ
APELLIDOS	SERRANO DE JUAREZ
PUESTO	AUDITOR INTERNO
SUELDO	DESCONOCIDO
NUEVO PUESTO	
TIPO DE MOVIMIENTO	
AUMENTO SALARIAL	
NUEVO SALARIO	
OBSERVACIONES	

Este formulario permitirá conocer el historial de los ascensos traslados y promociones que ha tenido cada uno de los empleados junto a sus datos generales, así como también permitirá conocer si este ha recibido aumentos salariales.

EMPLEADOS					
ID EMPLEADO	AL-SJAB	NUP		SUELDO	DESCONOCIDO
NOMBRES	ANA BEATRIZ	DIRECCIÓN		NÚMERO DE LICENCIA DE CONDUCIR	
APELLIDOS	SERRANO DE JUAREZ	ESTADO CIVIL		SOLVENCIA POLICIA NACIONAL CIVIL	NO
TELEFONOS		NOMBRE DE LOS PADRES		LUGAR DE TRABAJO ANTERIOR	
DUI	02456495-3	EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A		PUERTO QUE DESEMPEÑABA	
FECHA DE EXPEDICION DEL DUI		PROFESIÓN U OFICIO		PERIODO LABORADO	
NIT	0614-150976-145-5	TELÉFONO		FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN	DESCONOCIDO
ISSS		PUERTO	AUDITOR INTERNO	AGUINALDO	
AFP				BONIFICACIONES	

Por medio de este formulario se puede conocer los datos generales de los empleados, de una forma ordenada lo cual nos facilitara tomar decisiones de cualquier tipo de forma inmediata.

Este formulario facilitara el acceso a los resultados obtenidos en todas las evaluaciones del desempeño realizadas, mostrando la fecha en que se hizo, los resultados obtenidos y los factores a mejorar entre otros datos que serán de utilidad para la toma de decisiones, y así mismo monitorear las mejoras en el rendimiento laboral de cada uno de los empleados.

Este formulario permitirá llevar un control de las incapacidades de los empleados y los motivos de esta, así como también el periodo de duración de cada una de ellas.

En el formulario “proyectos” se detallan los proyectos que están en ejecución y aquellos que ya finalizaron permitiendo conocer las etapas de los mismos y así facilitar la toma de decisiones a nuevos proyectos.

El formulario “vacaciones” nos permitirá saber en qué periodo cada empleado ha obtenido sus vacaciones y la categoría de la misma.



DESARROLLO PROFESIONAL

ID EMPLEADO	AL-SIAB
NOMBRES	ANA BEATRIZ
APELLIDOS	SERRANO DE JUAREZ
PUESTO	AUDITOR INTERNO
CAPACITACIONES	
SEMINARIOS	
DIPLOMADOS	
TITULOS	

⏪ ⏩ ⏴ ⏵ 🔍 📄 🗑️ 🔗

Este formulario muestra en detalle y de forma ordenada cada uno de los seminarios y capacitaciones y los títulos académicos obtenidos por empleado lo que será útil a la hora de toma de decisiones.

b.3 BOTONES

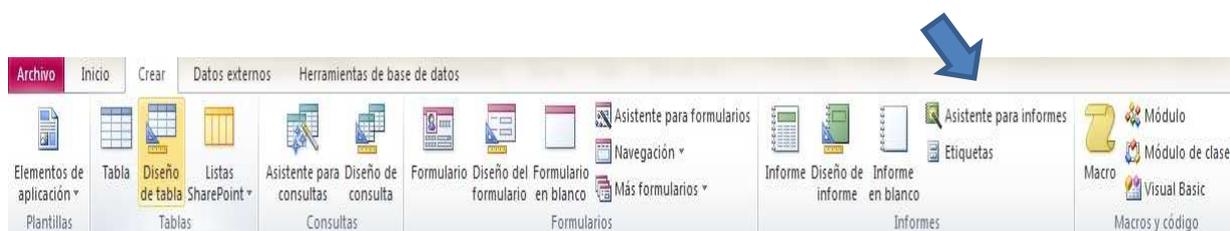
DESCRIPCIÓN DE BOTONES DE LA BASE DE DATOS	
	<p>Los botones de dirección sirven para guiar al formulario al registro anterior, siguiente o tanto para ir al directamente al primero o al último.</p>
	<p>EL botón informe sirve para ver el informe relacionado al formulario abierto.</p>
	<p>El botón imprimir sirve para abrir el cuadro en el cual se elige la configuración de impresión adecuada para el informe.</p>
	<p>Este botón sirve para ingresar un nuevo campo en el formulario.</p>
	<p>Este botón sirve para guardar un nuevo registro y a su vez actualiza el formulario.</p>
	<p>Este botón sirve para buscar un registro dentro del formulario.</p>
	<p>El botón de salida sirve para cerrar el formulario.</p>
	<p>Este botón sirve para abrir la página de Facebook de la Alcaldía.</p>

b.4 INFORMES

Como crear informes con el asistente de formulario en Microsoft office 2007-2010

Paso 1

Abrir Microsoft Access y en la cinta de opciones elegir asistente para informes.



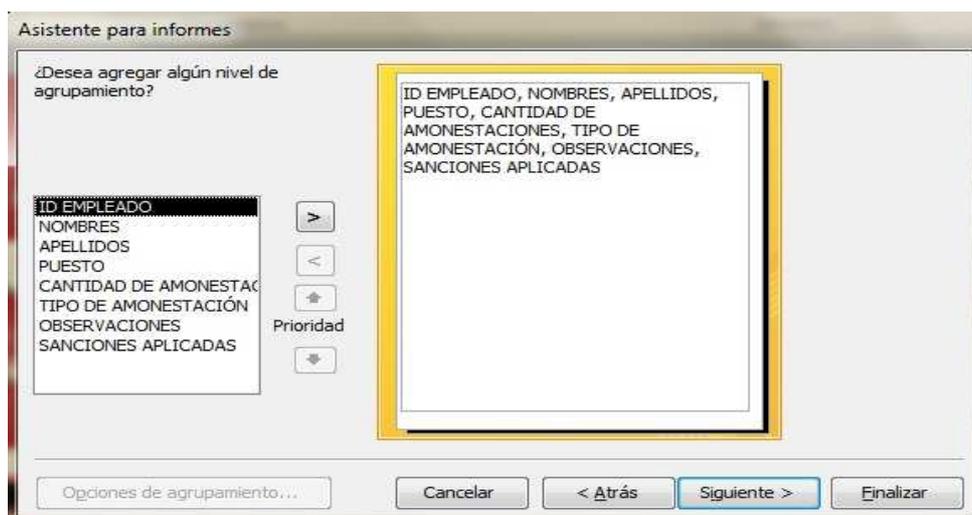
Paso 2

Elegir en base a qué información se va a crear el informe ya sea por medio de una tabla, formulario u otro informe y especificar los campos que se desea muestre el informe luego seleccionar siguiente.



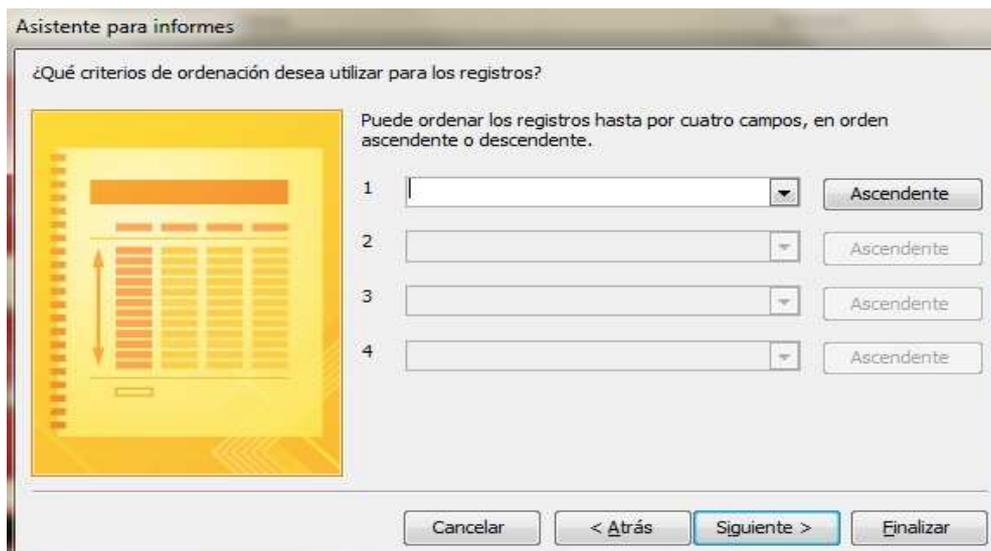
Paso 3

Agrupar la información en niveles si así se desea y seleccionar siguiente.



Paso 4

Seleccionar el orden de los registros y como que se desea mostrar ya sea de forma ascendente o descendente luego seleccionar siguiente.



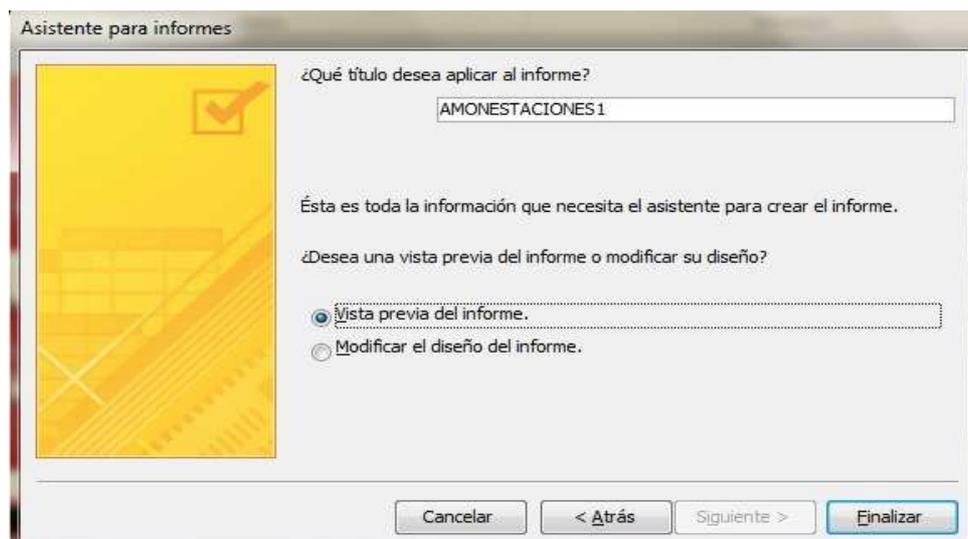
Paso 5

Elegir la distribución de los datos con la que desea se muestre el informe y la orientación de la página y seleccionar siguiente.



Paso 6

Digitar el título del informe y elegir las opciones de abrir o modificar el diseño luego seleccionar siguiente o finalizar tal cual sea el caso.



Ejemplos de informes

 AMONESTACIONES 				
ID EMPLEADO	NOMBRES	APELLIDOS	TIPO DE AMONESTACIÓN	SANCIONES APLICADAS
AI-SJAB	ANA BEATRIZ	SERRANO DE JUAREZ		
Observaciones:				
AM-GUER	ELI RUTH	GRANADINO URQUILLA		
Observaciones:				

Este informe muestra de una forma muy elegante en detalle los datos de los empleados que han sido amonestados y la sanción correspondiente, lo cual contribuirá a tener un control del comportamiento del empleado en su periodo laboral, sirviendo esto para la toma de decisiones, ya que se reflejara el grado de responsabilidad de cada uno de los empleados.

ASCENSOS, TRASLADOS Y PROMOCIONES	
ID EMPLEADO	AI-SJAB
NOMBRES	ANA BEATRIZ
APELLIDOS	SERRANO DE JUAREZ
PUESTO	AUDITOR INTERNO
SUELDO	DESCONOCIDO
NUEVO PUESTO	
TIPO DE MOVIMIENTO	
AUMENTO SALARIAL	
NUEVO SALARIO	
Observaciones:	
ID EMPLEADO	AM-GUER
NOMBRES	ELI RUTH
APELLIDOS	GRANADINO URQUILLA
PUESTO	SECRETARIA
SUELDO	\$263,75
NUEVO PUESTO	
TIPO DE MOVIMIENTO	
AUMENTO SALARIAL	
NUEVO SALARIO	
Observaciones:	

Un informe de los ascensos traslados y promociones facilitara la toma de decisiones y conocer el historial del empleado dentro de la institución, ya que permitirá conocer su trayectoria y desarrollo profesional lo cual servirá de referencia para futuros ascensos, promociones o traslados ya que se pone de manifiesto la capacidad de los empleados.

EMPLEADOS			
ID EMPLEADO	AI-SJAB	EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A	
NOMBRES	ANA BEATRIZ	PROFESIÓN U OFICIO	
APELLIDOS	SERRANO DE JUAREZ	TELÉFONO	
TELEFONOS		PUESTO	AUDITOR INTERNO
DUI	02456495-3	SUELDO	DESCONOCIDO
FECHA DE EXPEDICION DEL DUI		NÚMERO DE LICENCIA DE CONDUCIR	
NIT	0614-150976-145-5	SOLVENCIA POLICIA NACIONAL CIVIL	NO
ISSS		LUGAR DE TRABAJO ANTERIOR	
AFP		PUESTO QUE DESEMPEÑABA	
NUP		PERIODO LABORADO	
DIRECCIÓN		FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN	DESCONOCIDO
ESTADO CIVIL		AGUINALDO	
NOMBRE DE LOS PADRES		BONIFICACIONES	

Este es un informe con la información completa del empleado se podría decir que es una ficha personal en la cual se muestran datos como nombre, apellidos, teléfonos etc. Con la intención de facilitar la búsqueda de información ahorrando tiempo y esfuerzo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
ID EMPLEADO	NOMBRES	APELLIDOS	NOTA CUANTITATIVA	NOTA CUALITATIVA	FACTORES A MEJORAR	OBSERVACIONES
AI-SJAB	ANA BEATRIZ	SERRANO DE JUAREZ				
AM-GUER	ELI RUTH	GRANADINO URQUILLA				

Este informe muestra los datos obtenidos de las evaluaciones del desempeño con su respectiva observación y de una forma agradable y ordenada facilitando el acceso a la información precisa, lo cual ayudara a la toma de decisiones y a controlar el rendimiento del empleado haciendo énfasis en aquellos puntos en los cuales el rendimiento de estos ha sido bajo, ya que en la columna factores a mejorar se detallara cada uno de los puntos débiles del rendimiento del empleado y en la columna observaciones se anotara aquella información que puede servir como nota aclaratoria, o para hacer constar algún tipo de conducta que se observó durante la evaluación.

 INCAPACIDADES 						
ID EMPLEADO	NOMBRES	APELLIDOS	FECHA	DIAS	CAUSAS	OBSERVACIONES
REC-DTS	TRANSITO	SEGOVIA	DE LA O			
REC-FRA	RAFAEL ARMANDO	FLORES				

Este informe muestra el historial de incapacidades y motivos de los empleados, será útil el presente formulario ya que nos muestra en los datos generales del empleado y las incapacidades con su fecha y el motivo por el cual se incapacito.

 PROYECTOS 			
PROYECTOS ANTERIORES	NUEVOS PROYECTOS	PROYECTOS EN EJECUCIÓN	PROYECTOS FINALIZADOS

miércoles, 18 de enero de 2012

Página 1 de 1

En este informe se detallan los proyectos que están en ejecución y aquellos que ya finalizaron permitiendo conocer las etapas de los mismos y así facilitar la toma de decisiones a nuevos proyectos.

 VACACIONES 					
ID EMPLEADO	NOMBRES	APELLIDOS	TIPO DE VACACIÓN	PAGO	FECHA
AI-SJAB	ANA BEATRIZ	SERRANO DE JUAREZ			
AM-GUER	ELI RUTH	GRANADINO URQUILLA			

El informe "VACACIONES" nos muestra la información de las vacaciones otorgadas a los empleados el pago realizado y la fecha o duración de la vacación.

		DESARROLLO PROFESIONAL					
ID EMPLEADO	NOMBRES	APELLIDOS	PUESTO	CAPACITACIONES	SEMINARIOS	DIPLOMADOS	TITULOS
AI-SJAB	ANA BEATRIZ	SERRANO DE JUAREZ	AUDITOR INTERNO				
AM-GUER	ELI RUTH	GRANADINO URQUILLA	SECRETARIA				

El informe desarrollo profesional muestra las capacitaciones y seminarios a los cuales el empleado ha asistido, además de ello se encuentran los títulos obtenidos por este, es decir que en este campo se ve reflejado si este ha optado por una maestría, un diplomado en idiomas, entre otros, esto facilitara la búsqueda de información del progreso académico que ha tenido el empleado durante el periodo que ha estado en la institución.

INFORME GENERAL

Este informe muestra la información total de los empleados lo cual es de mucha utilidad cuando se necesite conocer todos los datos del empleado ya que en este se encontrara información sobre la evaluación de desempeño es decir el record de su desempeño laboral, si este ha sido ascendido , promovido o trasladado las razones del porque se han dado cualquiera de estos movimientos, también se encontrara a detalle las llegadas tarde en las que el empleado haya incurrido, las amonestaciones que se le han hecho durante el período laboral, la fecha en la cual este tiene derecho a sus vacaciones, las capacitaciones y seminarios recibidos, los títulos obtenidos, así como también toda la información general de los empleados.



INFORME GENERAL



ID EMPLEADO	REC-DTS
NOMBRES	TRANSITO SEGOVIA
APELLIDOS	DE LA O
TELEFONOS	
DUI	01582538-4
FECHA DE EXPEDICION DEL DUI	
NIT	0608-150858-002-0
ISSS	
AFP	
NUP	
DIRECCIÓN	
ESTADO CIVIL	
NOMBRE DE LOS PADRES	
EN CASO DE EMERGENCIA AVISAR A	
PROFESIÓN U OFICIO	
TELÉFONO DE EMERGENCIA	
PUESTO	SECCIÓN DE RECOLECCION
SUELDO	DESCONOCIDO
NÚMERO DE LICENCIA DE CONDUCIR	
SOLVENCIA POLICIA NACIONAL CIVIL	NO
LUGAR DE TRABAJO ANTERIOR	
PUESTO QUE DESEMPEÑABA	
PERIODO LABORADO	

<i>FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN</i>	<i>DESCONOCIDO</i>
<i>AGUINALDO</i>	
<i>BONIFICACIONES</i>	
<i>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO_ FECHA</i>	
<i>NOTA CUANTITATIVA</i>	
<i>NOTA CUALITATIVA</i>	
<i>FORTALEZAS</i>	
<i>FACTORES A MEJORAR</i>	
<i>COMPROMISOS DE MEJORA REALIZADOS</i>	
<i>PORCENTAJE DEL PROGRESO DE MEJORA</i>	
<i>OBSERVACIONES</i>	
<i>CANTIDAD DE AMONESTACIONES</i>	
<i>TIPO DE AMONESTACIÓN</i>	
<i>SANCIÓNES APLICADAS</i>	
<i>AMONESTACIONES_ OBSERVACIONES</i>	
<i>NUEVO PUESTO</i>	
<i>TIPO DE MOVIMIENTO</i>	
<i>AUMENTO DE SUELDO</i>	
<i>NUEVO SUELDO</i>	
<i>INCAPACIDADES_ FECHA</i>	
<i>DIAS</i>	
<i>CAUSAS</i>	
<i>TIPO DE VACACIÓN</i>	
<i>VACACIONES_ FECHA</i>	
<i>PAGO</i>	

E. PLAN DE IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

"HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR."																														
MES	mes 1				mes 2				mes 3				mes 4				mes 5				mes 6				RESPONSABLE					
	semana				semana				semana				semana				semana				semana									
ACTIVIDAD	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	2	3	4		
Presentación del documento a la Subgerencia de Recursos Humanos	■																													Grupo investigador
Presentar las herramientas al concejo municipal		■	■	■																										Sub-Gerencia de Recursos Humanos
Análisis y aprobación del documento						■																								Concejo Municipal
Designar a los encargados de la implementación.						■	■																							Sub-Gerencia de Recursos Humanos
Capacitar a las personas que utilizaran las herramientas										■	■																			Sub-Gerencia de Recursos Humanos
Implementación de la base de datos											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		Sub-Gerencia de Recursos Humanos
Implementación del modelo de evaluación																														Sub-Gerencia de Recursos Humanos

Bibliografía

- ❖ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. MC Graw Hill. 8° edición. México 2007
- ❖ Gary Dessler. Administración de Empresas. Prentice-Hall, Hispanoamericana S,A 6ª edición. 1994
- ❖ Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación, MC Graw Hill Interamericana 5ª edición México
- ❖ Iglesia Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación Monográfico y tesis. Imprenta Universitaria. Universidad de El Salvador. 5ª edición. El Salvador 2006
- ❖ Rasiel Meléndez, Maymo. Como preparar el anteproyecto de investigación y la tesis de graduación. Ediciones MAYVISION 9ª Edición, el salvador 2011
- ❖ R Watne, Mondy y otro. Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación 9ª edición, México 2005

OTROS

Manual de Microsoft Office 2010

<http://www.crecenegocios.com/concepto-encuesta>

<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1>

Anexos