

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360° PARA
MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

ESPECIALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

BONIFACIO BONIFACIO, MAURICIO ALEXANDER	BB14012
BONILLA MELARA, JOSUÉ DAVID	BM15031
CASTILLO AGUILAR, ESTEFANY ALEJANDRA	CA16013

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MARZO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MsC. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MsC. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. Alfonso López Ortiz
Licda. María de la Cruz Fuentes de Campos
Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias (Asesora)

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero dar gracias a Dios por darme las fuerzas suficientes para culminar mi carrera, sobre todo por haber sido mi guía también por ayudarme a superar las adversidades más difíciles que se presentaron durante el desarrollo de mis estudios y por permitirme poder alcanzar el triunfo. En segundo lugar, agradezco a mi familia por apoyarme y motivarme en todo momento, les doy las gracias por ser mi ejemplo a seguir, además, por ello mismo les dedico este logro. Así, mismo doy un sincero agradecimiento a todos los licenciados por haber creído en mí a pesar de contar con una discapacidad y sobre todo por brindarme su amistad, su apoyo incondicional en todo momento ya que fueron un pilar fundamental en mi enseñanza además por darme sus consejos su confianza lo cual me permitió crecer como persona tanto emocionalmente y moralmente.

BONIFACIO BONIFACIO, MAURICIO ALEXANDER

Agradezco a Dios por permitirme cumplir una meta más en el recorrido de la vida, por la perseverancia, la sabiduría, la paciencia y la protección en todo momento, así como a mi familia en especial a mi mamá Teresa Melara, mi papá Samuel Bonilla, hermana Saraí Bonilla y abuela Amparo Cañas por confiar en mí y depositar su apoyo y muestras de motivación en todo momento, a mis amigos/as, colegas y segunda familia que participaron en la formación profesional a lo largo de la carrera, hasta culminar juntos esta travesía con el apoyo de su amistad y motivación, en especial a Doris Bonilla y Estefany Castillo, a los docentes de la Universidad de El Salvador que me brindaron su experiencia y conocimientos y así a todos los que participaron en esta nueva etapa, ellos y ellas mis más sinceros agradecimientos y este logro es dedicado para todos. Que Dios nos bendiga siempre.

BONILLA MELARA, JOSUÉ DAVID

En palabras de Emily Dickinson "La buena suerte no es casual, es trabajo, la costosa sonrisa de la fortuna se gana" y culminar una carrera universitaria no llega de la noche a la mañana, es por eso que quiero agradecer a Dios por brindarme salud, sabiduría y resiliencia para continuar con mis estudios; agradecer a mi madre Evelyn Torres a quien nunca podre agradecerle lo suficiente por su apoyo incondicional en cada paso de mi formación, a mi abuelita Evelina, mis hermanos Evelyn, Ariana y Edwin, mi padre Edgardo Oliva, mi abuelo Luis Aguilar, mi tía Karen y mis mejores amigos Alexis Ágrede, Doris Bonilla, Luis Párraga y David Bonilla que han estado en los momentos más importantes de mi vida. A los increíbles docentes que tuve la oportunidad de conocer desde pequeña. Un sincero agradecimiento a todos los que me apoyaron de alguna manera en algún momento de mi vida.

CASTILLO AGUILAR, ESTEFANY ALEJANDRA

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I:	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA ACERCA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360° PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO	1
A. Planteamiento del problema.	1
1. Formulación del problema.	1
2. Antecedentes de San Juan Nonualco.	1
B. Marco Teórico.	2
1. Generalidades de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco.	2
2. Marco legal e institucional de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.	7
2.1. Constitución de la República de El Salvador.	7
2.2. Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública	7
2.3. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.	7
2.4. Ley General Tributaria de El Salvador.	8
2.5. Código de Trabajo.	8
2.6. Código Municipal	9
3. Marco general del tema de estudio.	12
3.1. Definiciones.	12
3.2. Generalidades de la evaluación del desempeño.	13
3.3. Generalidades de la evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados.	23
CAPÍTULO II:	32
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360° PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO.	32
A. OBJETIVOS	32
General	32
Específicos	32
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	32
C. Diseño metodológico.	33
1. Tipo y técnicas de la investigación.	33

1.1. Tipo de investigación.	33
1.2. Técnicas de la Investigación	33
1.3. Instrumentos utilizados en la investigación	34
1.4. Fuentes de la investigación.	34
2. Objeto de estudio.	35
3. Unidades de análisis.	35
3.1. Población.	35
3.2. Censo.	36
4. Variables e indicadores.	36
5. Operacionalización de variables.	36
6. Descripción del diagnóstico de la investigación.	37
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	40
CAPÍTULO III	41
PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO BASADO EN EL ENFOQUE 360° PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO.	41
1. Descripción de la propuesta.	41
a) Identificación de variables y competencias	41
b) Aplicación de modelo:	41
c) Gestión:	41
d) Importancia de la propuesta para los empleados.	42
e) Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para la institución.	43
f) Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para los jefes.	43
g) Justificación de la utilización del modelo 360°	43
h) Periodicidad de la evaluación.	43
2. Elaboración de la Propuesta	44
A. Objetivos del manual de evaluación al desempeño basado en el modelo 360.	45
B. Alcance del manual de evaluación al desempeño basado en el modelo 360.	46
C. Marco legal	46
D. Políticas del manual de evaluación al desempeño basado en el modelo 360.	46

E.	Descripción del manual de evaluación al desempeño basado en el modelo 360.	48
I.	Creación de un comité evaluador de resultados.	48
II.	Selección de evaluadores.	49
III.	Modelo de evaluación.	49
IV.	Notificación de resultados y realimentación.	51
V.	Formulario de evaluación del desempeño.	52
3.	Presupuesto de gastos para la puesta en marcha.	74
4.	Cronograma de actividades para la implementación del modelo 360°	75
	BIBLIOGRAFÍA	76
	ANEXOS CAPÍTULO II	78
	ANEXO 2.1.	79
	GUÍA DE PREGUNTAS	79
	ANEXO 2.2.	80
	CUESTIONARIO	80
	ANEXO 2.3.	86
	SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL ENCUESTADO	102

RESUMEN

La idea de abordar el tema evaluación del desempeño basado en el modelo 360° para mejorar el rendimiento del personal, surge a través de una conversación con la Síndico Municipal de la Alcaldía de San Juan Nonualco, donde manifiesta la necesidad de innovar los procesos de evaluación de los colaboradores en la institución porque actualmente no cuentan con un modelo eficiente y confiable que indique el rendimiento del personal y al adoptar un modelo que garantice resultados con mayor grado de precisión, poder tomar decisiones para corregir las áreas de mejora o potenciar las fortalezas identificadas en el proceso de evaluación, con el fin de brindar servicios de calidad a los usuarios de la municipalidad.

El principal objetivo de la investigación es brindar una propuesta de un modelo de evaluación al desempeño con enfoque 360° que sirva como herramienta a la municipalidad para medir el rendimiento laboral e identificar si se necesita mejorar o incentivar a los empleados con el fin de cumplir con los objetivos, misión y visión de la comuna beneficiando a los usuarios de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron como técnicas de recolección de datos la entrevista y la encuesta, apoyándose en los instrumentos, la guía de entrevista y el cuestionario respectivamente, proporcionando la información necesaria para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco y con ello concluir lo siguiente:

1. La municipalidad no posee un modelo de evaluación del desempeño integral y oportuno.
2. La institución no cuenta con personal capacitado para realizar la evaluación del desempeño.
3. El personal muestra aceptación hacia el diseño y aplicación un nuevo método de evaluación del desempeño.
4. Los resultados respaldan la viabilidad para el desarrollo del modelo de Evaluación 360 Grados en La Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.

Recomendaciones:

1. Crear un manual de evaluación del desempeño basado en el modelo 360°.
2. Contratar personal capacitado externo para preparar al personal interno y conformar un comité que garantice una evaluación integral e imparcial.
3. Aprovechar que el personal de la institución muestra una apertura y aceptación hacia la aplicación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño.
4. Implementar evaluaciones de desempeño basada en el modelo 360° realimentando los resultados obtenidos durante el proceso.

INTRODUCCIÓN

Los principales desafíos de toda empresa u organización es la mejora de la productividad y de la eficiencia. La mayoría de las organizaciones y empresas son conscientes de que la productividad depende de los recursos tecnológicos, de los recursos de capital y de los recursos humanos, aunque cada vez son más las que tratan de incrementarla a través de la medición y mejora del rendimiento humano.

La presente investigación abordará el tema de " LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360° PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO, DEPARTAMENTO DE LA PAZ" cumpliendo con la finalidad de brindarles una herramienta que pueda utilizarse para fortalecer el desempeño del personal de la institución.

En el primer capítulo, se abordan las generalidades y antecedentes de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco y las generalidades de la evaluación del desempeño, y sus diferentes modelos incluyendo el modelo 360º con sus ventajas, desventajas y aplicación.

En el segundo capítulo se lleva a cabo un diagnóstico de la situación actual de los empleados de la institución respecto a las evaluaciones de desempeño realizado mediante encuestas a los empleados y entrevista al síndico de la alcaldía, determinando las características de la problemática que la institución no cuenta con un modelo de evaluación oportuno que brinde resultados imparciales y certeros del rendimiento de los empleados, recomendando un modelo basado en el modelo 360º para obtener respuestas de todas las variables involucradas.

En el tercer capítulo se diseñó un manual de evaluación de desempeño basado en el modelo 360°, permitiendo identificar las competencias a mejorar e incentivar las competencias con una evaluación destacada mediante herramientas y técnicas que brinda el modelo, contratando un especialista que pueda asegurar la parcialidad de los resultados, así como capacitar personal interno que contribuya en el apoyo del plan de evaluación del desempeño, se conformará un comité evaluador que a través de las políticas notificara y aportará las herramientas necesarias para facilitar el proceso.

CAPÍTULO I:

I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA ACERCA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360° PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO

A. Planteamiento del problema.

1. Formulación del problema.

¿Cómo afecta la falta de aplicación de un modelo de evaluación del desempeño basado en el enfoque 360º en el rendimiento laboral con la búsqueda de la mejora continua de los objetivos profesionales de los empleados de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco?

2. Antecedentes de San Juan Nonualco.

San Juan Nonualco es un municipio del departamento de La Paz, limita al oriente con Zacatecoluca; al sur con San Luis La Herradura; al occidente con Santiago Nonualco, San Rafael Obrajuelo y San Pedro Nonualco, y al norte con Guadalupe y el Volcán de San Vicente o Chinchontepec donde la abundancia de recursos naturales es predominante dentro de los cuales se destacan diversos cerros, peñascos, entre otros.

En idioma Náhuatl, Nonualco significa “lugar de mudos”, pues proviene de “Nonual” que significa mudo y de “co” sufijo de lugar.

El municipio está ubicado al oriente de una de las tres cadenas costeras que atraviesan el país en particular, la cadena montañosa de El Bálsamo que inicia en Armenia del departamento de Sonsonate y termina en el volcán de San Vicente

La Asamblea Nacional Legislativa emitió el decreto de 20 de marzo de 1907, cual se tituló villa al antiguo pueblo de San Juan Nonualco, el Decreto Legislativo de 29 de junio de 1946 le otorgó el título de ciudad a la villa de San Juan Nonualco.¹

En el área geográfica que se extiende entre los ríos Jiboa y Lempa y entre la Cadena Costera y el Océano Pacífico (departamento de La Paz), se estableció hacia el siglo XI ó XII de la Era Cristiana la belicosa tribu pipil o yaqui de los Nonualco.

¹San Juan Nonualco La Paz, Portal de transparencia: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-san-juan-nonualco>

El municipio se divide administrativamente en su zona urbana en los barrios El Centro, San Antonio, Santa Rita, El Calvario, Concepción y San José y en su zona rural en los cantones La Laguneta, El Chile, El Salto, El Pajal, Las Delicias, Tierra Colorada, Tehuiste Arriba, Tehuiste Abajo, Los Zacatillos, Las Piedronas, La Longaniza y El Golfo. De acuerdo al censo oficial de 2007, tiene una población de 17,256 habitantes.

El municipio cuenta con centro escolar, juzgados de paz, Instituto Nacional, Unidad de Salud y posee una casa de la cultura.

Celebra las fiestas titulares en el mes de mayo en honor del Señor de la Caridad, las patronales en honor a San Juan Bautista el 24 de junio y las conmemorativa el 14 de junio a Fray Cosme, asimismo, tienen lugar otras tradiciones como la Danza del Tigre y el Venado, Las Palancas, Los Toritos del Jueves de Ascensión, La Procesión de los Pajaritos.

Actualmente las principales actividades económicas del municipio son de naturaleza agropecuaria, comercial y de servicios. También se dan algunas actividades artesanales o de industria manufacturera.

B. Marco Teórico.

1. Generalidades de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco.

La Alcaldía Municipal es una construcción de dos niveles, techo de lámina recubierta de teja de barro, sistema constructivo mixto con modificaciones en el tiempo. El Archivo Central está ubicado dentro de la Alcaldía, en el segundo nivel construido en 2019 y posee condiciones adecuadas para la conservación, organización y acceso a los documentos.

Actualmente la administración está dirigida por el alcalde Carlos Humberto Martínez y su equipo de trabajo electo en las elecciones del 28 de febrero del 2021, cuenta con aproximadamente 80 empleados distribuidos en áreas administrativas, financieras, logísticas y otras.²

La Institución tiene como misión “Propiciar a los habitantes del municipio de San Juan Nonualco las formas y maneras de desarrollo integral, a través de personal capacitado para la ejecución de políticas de desarrollo, por medio de procesos de participación ciudadana; y con el recibimiento de las contribuciones realizar obras de satisfacción social.” Por lo tanto, la municipalidad está orientada a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La alcaldía municipal de San Juan Nonualco, es un gobierno local que busca a través de la gestión y el liderazgo brindar soluciones a las problemáticas de los habitantes del municipio,

² San Juan Nonualco, ISDEM: <http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/1158/san-juan-nonualco/>

sus ingresos corresponden a cuentas corrientes por servicios de registro civil, las diferentes tasas municipales y los fondos otorgados por el Gobierno Central para proyectos específicos.

La municipalidad cuenta con personal para las diferentes áreas que brindan sus servicios como:

- a. Registro familiar, área cargada de brindar atención en la expedición de las certificaciones de partidas de nacimiento, defunciones, matrimonios, divorcios, uniones no matrimoniales, así como el registro de recién nacidos, y las defunciones que sucedan dentro del municipio.
- b. Catastro, encargada de elaborar, administrar y mantener actualizada la base de datos gráfica y alfanumérica de la jurisdicción distrital, mediante el levantamiento de la información física de los predios, así como del componente urbano
- c. Ingeniería Municipal, Realiza la valuación de los respectivos proyectos que se requieran dentro del municipio.
- d. Servicios públicos generales, atiende las solicitudes de los contribuyentes y otros aspectos que la población solicita.
- e. Tesorería, encargada de la recaudación de las tasas municipales dentro del municipio.
- f. Unidad de Deporte Arte y cultura, fomenta el desarrollo de programas de recreación y sano esparcimiento en el municipio.
- g. Proyección social, promueve y organiza la participación ciudadana, participa en decisiones municipales, talleres vocacionales, asesora a las comunidades, participa en los proyectos comunitarios y en eventos culturales.

Actualmente, según el Manual de Inducción para el período 2003-2006, que la gestión de la Alcaldía Municipal posee, se menciona que está encaminada a lograr la siguiente visión:

“Llegar a ser la mejor municipalidad en El Salvador, que preste los servicios municipales en una forma transparente, eficiente y de calidad a los habitantes del municipio de San Juan Nonualco, a través de políticas y procesos de participación ciudadana que permitan el bienestar social del municipio.”

Objetivos de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.

- a. General:
Crear e impulsar políticas de desarrollo que permitan el mayor involucramiento y desarrollo humano, en todas las áreas de atención que posee la municipalidad.

b. Específicos:

1. Rescatar los valores éticos, cívicos y morales en los habitantes del municipio.
2. Brindar servicios de capacitación a líderes comunales con iniciativa ciudadana.
3. Devolver en obras las contribuciones a los habitantes del municipio.
4. Dar una mejor atención comunitaria y social, a través de la participación ciudadana.
5. Buscar alternativas micros empresariales para combatir el desempleo existente en el municipio.

La comuna para la realización de sus objetivos cuenta con las herramientas y recursos necesarios como:³

- a. Recursos humanos: En la actualidad, la Alcaldía cuenta con 80 colaboradores para llevar a cabo sus actividades, distribuidos en Jefaturas, Áreas de Servicio y de Seguridad Municipal.
- b. Recursos financieros: Los recursos económicos de los que dispone la Alcaldía provienen de impuestos recaudados en los diferentes sectores económicos; asimismo, por donaciones, subsidios y legados que son otorgados por Organismos Internacionales y del Gobierno Central, como también el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).
- c. Recursos materiales: Para el funcionamiento de sus actividades, la Alcaldía posee los siguientes recursos: Infraestructura (1,191mts. ²), mobiliario y equipo de oficina: 20 archivadores metálicos, 20 escritorios, 25 sillas secretariales, 10 equipos de computación, 2 fotocopiadoras, 5 ventiladores de pared, 2 camiones recolectores de desechos sólidos, 2 pick up para uso de mantenimiento general, 2 pick up para transporte de uso oficial, papelería y útiles.
- d. Recursos técnicos: Estos comprenden las herramientas que son utilizadas, con el propósito de verificar y evaluar resultados, a efecto de poder lograr los objetivos propuestos. Tales como: Estatutos, Reglamentos y Ordenanzas Municipales.
- e. Código Municipal
A continuación se especifican algunas de las competencias que el Código Municipal establece para los Municipios y que se encuentran enunciadas en el Art 4 numerales

³ Manual de organización y funciones, San Juan Nonualco.

15,17, 19, 20, 21 y 29: Numeral 15: “La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley”; Numeral 17: “La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangues, mataderos y rastros”; Numeral 19 inciso 1º: “La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras”; Numeral 20: “La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares”; Numeral 21: “La prestación del servicio de Policía Municipal”; Numeral 29: “Promoción y desarrollo de programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género, por medio de la creación de la Unidad Municipal de la Mujer”.

La municipalidad se organiza en sus niveles jerárquicos de acuerdo al siguiente orden

a. Nivel de Autoridad:

- i. Concejo Municipal,
- ii. Comisiones municipales,
- iii. Sindicatura municipal,
- iv. Secretaría municipal

b. Nivel Administrativo

- i. Unidad de Acceso a la Información Pública
- ii. Unidad de Gestión Documental y Archivo
- iii. Comité de Seguridad y Salud Ocupacional

c. Nivel financiero

- i. Catastro
- ii. Contabilidad
- iii. Cuentas Corriente
- iv. Tesorería Municipal

d. Unidades de servicio

- i. Registro del estado Familiar
- ii. Unidad Ambiental municipal
- iii. Ingeniería Municipal
- iv. Visto Bueno
- v. Colecturía
- vi. Servicios públicos generales
- vii. Unidad de Deporte Arte y cultura
- viii. Proyección social.

La organización de los gobiernos municipales está representada por un organigrama, en el cual se establecen las relaciones entre cada uno de los departamentos y las autoridades encargadas del gobierno municipal. A continuación, se presenta la estructura básica para

una municipalidad según la Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO.



Organigrama de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco⁴

⁴ Fuente: San Juan Nonualco, Portal de Transparencia. Organigrama:

<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-san-juan-nonualco/documents/organigrama>

2. Marco legal e institucional de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.

La Alcaldía municipal de San Juan Nonualco se rige de acuerdo a las siguientes leyes, códigos y manuales en los cuales se describen las actividades a las que está sujeta la municipalidad y las obligaciones que debe cumplir al servicio de la comunidad.

2.1. Constitución de la República de El Salvador.

La cual establece en el Art. 203 inciso 1º que “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”.⁵

2.2. Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública

En el Art. 9 inciso 1º de esta ley se establece que “Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente” Asimismo en el Art. 12 de esta normativa regula lo que corresponde a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional dentro de las cuales se destacan las enunciadas en los literales a) y h) como se especifican a continuación:⁶

- a) El cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la UNAC
- b) Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios

2.3. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.

El Artículo 2 inciso 2º. Cuando refiere a la cobertura institucional establece que Las Municipalidades, se regirán por las disposiciones señaladas en el Título V de esta Ley y que, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector Público, sujetas a las disposiciones de esta Ley. En cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, las Municipalidades se regirán por el Título VI, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central” El Art. 16, cuando regula respecto a la formación de la Unidad Financiera Institucional, establece que “cada entidad e institución mencionada en el Artículo 2 de esta

⁵ Constitución de la Republica de El Salvador. (15 de diciembre de 1983).

⁶ Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública (05 de abril de 2000), decreto #868.

Ley establecerá una unidad financiera institucional responsable de su gestión financiera, que incluye la realización de todas las actividades relacionadas a las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, de acuerdo a lo dispuesto por la presente Ley. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución y dependerá directamente del Titular de la institución correspondiente”.⁷

2.4. Ley General Tributaria de El Salvador.

Art. 94.-Las actuaciones de la administración tributaria municipal y las que se realicen ante ella, se practicarán en los días y horas hábiles que la Alcaldía señale, a menos que se trate de actos que, por su naturaleza, deban realizarse en días y horas no señalados como tales.

Art. 112.-Cuando no se trate de las contravenciones contempladas en el artículo anterior el procedimiento para aplicar sanciones, es el siguiente: Al comprobarse o presumir que se ha cometido una contravención tributaria, se levantará acta por el funcionario o delegado competente de la administración tributaria municipal, en la cual se identifique la contravención cometida, así como al infractor, las disposiciones violadas y las acciones u omisiones que tipifican la infracción. El interesado firmará el acta; si no pudiere o no quisiere firmar, se hará constar dicha circunstancia. El funcionario o empleado que ha intervenido, dará cuenta de dicha acta a la Alcaldía Municipal, el cual ordenará la notificación de la misma, y las diligencias que estime procedente para resolver con arreglo a derecho.

2.5. Código de Trabajo.

Art. 6.- La sustitución de patrono no es causa de terminación de los contratos de trabajo, ni afectará los derechos originados con motivo de la prestación de los servicios, salvo que aquéllos fueren mejores en la empresa del patrono sustituto, con la cual la que se adquiere se hubiere fusionado. El patrono sustituto responderá solidariamente con el sustituido, por las obligaciones laborales nacidas antes de la sustitución; pero dicha responsabilidad sólo tendrá lugar durante el término de la correspondiente prescripción. Son a cargo exclusivo del nuevo patrono las obligaciones laborales que nazcan después de la sustitución; sin embargo, mientras el sustituido no diere aviso de ésta al personal de la empresa por medio de la Dirección General de Inspección del Trabajo, ambos patronos responderán solidariamente de las obligaciones dichas. En los casos de riesgos profesionales, jubilación y otros semejantes en que se hubieren contraído, voluntaria o forzosamente, obligaciones que deben pagarse en forma de pensión, el patrono sustituto será el único responsable y quedará obligado a su pago, a partir de la sustitución.

⁷ Ley orgánica de la Administración Financiera del Estado (23 de noviembre de 1995), decreto #516.

2.6. Código Municipal

2.6.1. Competencias del Municipio

Algunas de las competencias que el Código Municipal establece para los Municipios y que se encuentran enunciadas en el Art 4 numerales 15,17, 19, 20, 21 y 29:

Numeral 15: “La formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.

Numeral 17: “La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangués, mataderos y rastros”.

Numeral 19 inciso 1º: “La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras”.

Numeral 20: “La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares”.

Numeral 21: “La prestación del servicio de Policía Municipal”.

Numeral 29: “Promoción y desarrollo de programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género, por medio de la creación de la Unidad Municipal de la Mujer”.

- a) Aprobar y aplicar ordenanzas y reglamentos locales
- b) Crear, modificar o suprimir tasas y contribuciones especiales Establecer convenios entre municipios e instituciones
- c) Elaborar, aprobar y ejecutar los planes de desarrollo local
- d) Llevar los libros, expedientes y documentos del Concejo, custodiar su archivo y conservarlo organizado
- e) Mantener actualizada la base de datos tributaria del municipio
- f) Llevar al día el Inventario de los bienes del Municipio y sus registros contables
- g) Regular el funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos.
- h) Autorizar y regular el funcionamiento de loterías, rifas y otros similares
- i) Regular y supervisar los espectáculos públicos y publicidad comercial
- j) Regular los establecimientos comerciales, industriales, de servicio Matricular las imprentas establecidas en el municipio.
- k) Autorizar y fiscalizar parcelaciones, lotificaciones, urbanizaciones y demás obras particulares

- l) Otorgar la Personalidad Jurídica a las Entidades Municipales, Juntas de Vecinos y ADESCOS
- m) Inscribir todos los títulos de los predios rústicos de la jurisdicción de la municipalidad
- n) Autorizar la venta de semovientes y matrícula de fierros.
- o) Regular el transporte local, autorizar la ubicación y funcionamiento de terminales y transporte de pasajeros y de carga.

2.6.2. Competencias del alcalde

Entre algunas de las facultades otorgadas al alcalde en el Art. 48 Código municipal se encuentran las enunciadas en los numerales 1 y 5 del referido artículo las cuales establecen:

Nº 1: “Presidir las sesiones del concejo y representarlo legalmente”;

Nº 5:” Ejercer las funciones del gobierno y administración municipales, expidiendo al efecto, los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio y a las políticas emanadas del concejo”.

2.6.3. Competencias del síndico

El Art. 51 literales a), d) y e) establece que además de sus atribuciones y deberes como miembro del concejo, corresponde al síndico:

- a) Ejercer la procuración en los asuntos propios del municipio a que pertenece;
- d) Examinar y fiscalizar las cuentas municipales;
- e) Asesorar al concejo y al alcalde.

2.6.4. Auditoría interna de las municipalidades

El Art. 106 inciso primero del Código Municipal establece que “Los municipios con ingresos anuales inferiores a cinco millones de colones o su equivalente en dólares de los Estados Unidos de América, deberán tener auditoría interna, con autoridad e independencia orgánica y funcional para ejercer el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales. Estará sometida a las leyes y ordenanzas del municipio.

El Art. 107 inciso primero del referido cuerpo legal establece también que “Los municipios con ingresos anuales superiores a cinco millones de colones o su equivalente en dólares de los Estados Unidos de América, deberán contratar un auditor externo para efectos de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales”.

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	
LEYES	INSTITUCIÓN QUE VELA POR EL CUMPLIMIENTO
La Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional.
Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de Los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio.	Juzgados de Familia mediante el registro en la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.
Ley de Nombre de la Persona Natural.	Registro Nacional de las Personas Naturales
Ley de Adquisición y Contratación de la Administración Pública.	Corte de Cuentas.
Ley General Tributaria.	Ministerio de Hacienda
Ley de Acceso a la Información Pública.	Instituto de Acceso a la Información Pública
Código de Trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Código de Familia.	Corte Suprema de Justicia y Procuraduría para la Defensa de Derechos Humanos
Código Civil.	Corte Suprema de Justicia.
La ley de Ordenanzas de Mercados, Tasas y Servicios	Son leyes que se manejan al interior de la alcaldía para gobernar y mantener disciplina al interior del municipio de San Juan Nonualco.
Código Municipal.	Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco

Cuadro 1: marco legal de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco⁸

⁸ marco legal de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco

3. Marco general del tema de estudio.

Los elementos se integran para formar un todo por lo que es importante definir los siguientes términos.

3.1. Definiciones.

3.1.1. Sistema.

Étienne Bonnot de Condillac definió el sistema como “la disposición de las diferentes partes de un arte o una ciencia en un orden que todas las partes se sostienen mutuamente y en que las últimas se explican por las primeras”⁹

Van GIGCH define sistema como la reunión o conjunto de elementos relacionados, los cuales pueden ser concepto, objetos, sujetos, o puede estructurarse de conceptos, objetos y sujetos como un sistema hombre-máquina que comprende las tres clases de elementos.

3.1.2. Evaluación.

Según Joint Comté, (1988): “Enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora”.

Pérez Juste, (1995) define lo siguiente: “Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa”.

3.1.3. Evaluación del desempeño.

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson (1997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

3.1.4. Evaluación 360 grados.

Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado por grandes compañías multinacionales.

⁹ Bonnot de Codillac, Étienne. Traite des systems. Kessinger Publishing, LLC (10 Agosto 2009). Francia. 408 P. 6 x 08.84 x 9 pulgadas.

3.1.5. Cognición

Según Chiavenato, I. (1999) cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona se ve y siente y percibe el mundo que lo rodea.

En la actualidad, muchas organizaciones han adoptado un sistema más integral para evaluar el desempeño de las personas. Se trata de la evaluación 360 Grados, y consiste en evaluarse mutuamente entre los cargos relacionados. De tal manera que, se evalúan entre compañeros (horizontalmente), los colaboradores evalúan al jefe (verticalmente hacia arriba), el jefe evalúa a los colaboradores (verticalmente hacia abajo) y cada quien se hace una autoevaluación. Además, se puede incorporar la opinión de algunos clientes y proveedores que tienen relación directa con algunas personas y jefes.

3.2. Generalidades de la evaluación del desempeño.

3.2.1. Objetivo.

Medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así, como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Permite observar si hay problemas personales que afecten al individuo en el desempeño del cargo, determinar la necesidad de capacitar nuevamente al personal evaluado, implantar nuevas políticas de compensación, tomar decisiones sobre ascensos o ubicación, etc.". Es decir, el objetivo primordial es mantener al colaborador en óptimas condiciones para desempeñar su trabajo eficientemente

La evaluación del desempeño es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace a la organización; puede recibir distintos nombres, como: evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc. Varía enormemente de una organización a otra.

Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de individuos a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles discrepancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano.

En el fondo es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la aptitud del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La preocupación principal de la organización, por lo general se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

a) Los Resultados: concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.

b) El desempeño: es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.

c) Las competencias: las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.

d) Los factores críticos para el éxito: los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

Muchas organizaciones cuentan con distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción, la cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

Los cuatro aspectos fundamentales antes mencionados se interrelacionan, facilitando a los evaluadores, la identificación de las competencias idóneas en las personas que desempeñan el puesto y así facilitar el logro de objetivos y metas durante el proceso de contrato de dicho plan.

3.2.2. Puntos fundamentales de la evaluación del desempeño.

Es importante que se le dé respuesta a la interrogante al por qué se evalúa el desempeño, y esta necesidad de evaluar el desempeño es porque toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y hacer las correcciones correspondientes. Contribuye a identificar los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

a) Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

b) Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

c) Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes, es decir, aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo y los débiles, son los que deben mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo del personal.

d) Relaciones. Permite mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores que lo rodean.

e) Percepción. Se proporciona medios al colaborador para saber lo que las personas a su alrededor, piensan respecto a él. Esto mejora la percepción de sí mismo y de su entorno social.

f) Potencial de desarrollo. El evaluar, proporciona a la organización, medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que, puede definir programas de evaluación, desarrollo, sucesión y plan de carreras.

g) Asesoría. Ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Todos los aspectos anteriormente detallados son de vital importancia para la motivación del colaborador, ya que, se evalúa para reconocer a las personas que aportan su mejor desempeño a la compañía y que valen la pena que sigan creciendo laboral y personalmente dentro o fuera de ésta.

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Así, surge la pregunta: ¿Qué es más importante, el desempeño del puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? La respuesta correcta es, ambas, claro en el tiempo especificado por la gerencia o los encargados de las evaluaciones.

Para que una evaluación de desempeño sea correctamente realizada y aplicada debe cubrir o considerar ciertos aspectos:

- El desempeño actual, la consecución de metas y objetivos.
- Concentrarse en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de hábitos personales.
- Se debe aceptar tanto por el evaluador como por el evaluado.
- Mejorar la eficacia y eficiencia del colaborador.

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre del evaluado, porque facilita retroalimentación respecto a su dedicación en el trabajo, al igual que proporciona el intercambio de ideas entre el auxiliar y el jefe.

Si el departamento de recursos humanos es el único que evalúa el desempeño, puede imponer reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador. Los que pueden realizar evaluación de desempeño son los siguientes:

a) La persona (Autoevaluación del desempeño)

Lo ideal sería que cada persona evaluará su propio desempeño con ayuda de un supervisor, siendo así, responsable de su función y su monitoreo. Al hacer esto se determina constantemente el desempeño, su actuación, eficiencia y eficacia en el

marco de los parámetros proporcionados por el supervisor; cada persona debe y puede evaluar su cumplimiento laboral.

b) El jefe inmediato

Es responsable del desempeño, de la constante evaluación y de la comunicación de los resultados a sus colaboradores de cada área, en conjunto con el sector de recursos humanos como función del staff, para instruir, dar seguimiento y control del sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo.

c) El equipo de trabajo

En esta modalidad el equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación de definir metas y objetivos.

d) La comisión de evaluación del desempeño

Algunas compañías asignan a un conjunto de individuos la evaluación del desempeño, directa o indirectamente interesadas en el comportamiento laboral de los colaboradores. Es un equipo conformado por distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios, por ejemplo: el presidente de la compañía, ejecutivos de recursos humanos y especialistas en evaluación de desempeño son los constantes, y los temporales son el gerente de cada área o su respectivo supervisor; los permanentes participan en todas las evaluaciones cuya función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema.

e) El órgano de Recursos Humanos

En las organizaciones más conservadoras, el encargado de realizar las evaluaciones de desempeño es, el órgano de Recursos Humanos, éste asume toda la responsabilidad de la evaluación de cada persona; la información sobre el anterior casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán coordinados por dicho órgano.

El desempeño humano en la organización varía de una persona a otra y de las distintas circunstancias que le rodean, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas estriba del esfuerzo y la medida del empeño individual que la persona está dispuesta a hacer. A su vez, éste depende de las condiciones que la persona asume y de su percepción del papel que debe representar.

3.2.3. Factores que generalmente se evalúan

- a. Conocimiento del trabajo.
- b. Calidad del trabajo.
- c. Relaciones con las personas.
- d. Estabilidad emotiva.
- e. Capacidad de síntesis.
- f. Capacidad analítica.

3.2.4. Beneficios de la evaluación del desempeño.

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.¹⁰

Cualquier elemento que ayude a obtener información sobre el desempeño y aporte datos para la mejora profesional de los trabajadores de una empresa es un elemento que debe ser tenido en cuenta por el área de recursos humanos.

Es por ello que las evaluaciones del desempeño se convierten en una herramienta con un alto valor por un lado para las empresas, al permitirles obtener información sobre el estado de salud de los recursos humanos y por otro, para los propios equipos y trabajadores, que pueden identificar aquellas áreas de mejora que les permita evolucionar como profesionales.

a. Beneficios para el jefe

- 1) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- 2) Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- 3) Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

b. Beneficios para el Subordinado

- 1) Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
- 2) Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

¹⁰ Chiavenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Quinta Edición.

- 3) Sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- 4) Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

c. Beneficios para la Empresa

- 1) Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- 2) Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
- 3) Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

3.2.5. Modelos tradicionales para la evaluación del desempeño.

Existen varios modelos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el trabajo de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y al mismo tiempo, estimulándose, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal.

Los modelos tradicionales de evaluación de desempeño más utilizados son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, listas de verificación y clasificación alterna.¹¹

a. Escalas gráficas¹²

Es una tabla en donde se registran, los factores de evaluación, en las filas y las calificaciones del desempeño, en las columnas. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para valorar el desempeño de los trabajadores. En dicho modelo, lo primero que se debe hacer es, definir los factores a evaluar, que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados.

Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes, que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores con un buen comportamiento laboral alcanzan las calificaciones más altas sin importar el puesto que ocupen. El número de factores de la evaluación, lo decide la organización, en promedio se ubica entre 5 a 10 factores. Luego, se especifican los grados de la evaluación para establecer escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos.

¹¹ Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill. Tercera edición. (1999). México. 475 páginas.

¹² IDEM

Ventajas:

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Desventajas:

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente lo recibirá en los demás factores.
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como un sistema cerrado.
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
6. Ninguna participación activa del empleado evaluado.
7. Evalúa sólo el desempeño anterior.

b. Modelo de Selección forzada.¹³

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, surge el modelo de selección forzada, que consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escogen la frase que más se distancie de él.

Ventajas:

1. Evita el efecto de generación (efecto halo) en la evaluación.
2. Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
3. No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Desventajas:

1. Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
2. No proporciona una visión general de los resultados de la evaluación.
3. No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
4. No permite obtener conclusiones de los resultados.
5. Ninguna participación activa del evaluado.

¹³ IBIDEM. PÁGINA 254

c. Modelo de Investigación de campo.¹⁴

Es uno de los modelos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada empleado evaluado. El modelo se desarrolla en cuatro etapas; entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Ventajas:

1. Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de staff (el Departamento de Recursos Humanos asesora) en la evaluación de desempeño.
2. Permite planear acciones para el futuro (programas de entretenimiento, orientación, consejería, etc.).
3. Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
4. Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño.
5. Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Desventajas:

1. Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
2. Proceso de evaluación lento y demorado.
3. Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

d) Modelo de los incidentes críticos.¹⁵

Este modelo se basa en el hecho que, en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este modelo puede dividirse en tres fases:

Fase uno, la observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.

Fase dos, se registran los hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente importantes y destacados del comportamiento del subordinado, es

¹⁴ IDEM.

¹⁵ IBIDEM, PÁGINA 256.

decir, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo o negativo.

Fase tres se realiza una investigación de la aptitud y el comportamiento.

Ventajas:

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser resaltadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
3. Modelo de fácil montaje y utilización.

Desventajas:

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

e) Modelo de listas de verificación.¹⁶

Este modelo está basado en una relación de factores de evaluación, que se deben considerar (check list) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del modelo de escalas gráficas.

Ventajas

1. Las listas de verificación son desarrolladas para proporcionar asistencia al proceso de auditoría.
2. Los evaluadores son entrenados en el desarrollo en el uso de listas específicas y como parte de su evaluación de desempeño demuestran como las usan.
3. Permiten a los evaluadores a obtener mejores resultados durante el proceso de auditoría.
4. Proporcionan un medio de comunicación y un lugar para registrar los datos para su uso en referencias futuras.
5. Una lista de verificación proporciona un medio de comunicación y lugar para registrar los datos para su uso en referencias futuras.

¹⁶ IDEM.

Desventajas.

1. La lista de verificación puede parecer intimidante para el evaluado.
2. Este modelo puede ser insuficiente en su alcance para identificar las áreas problemáticas específicas.
3. Una lista mal preparada puede retrasar una evaluación debido a la duplicación y la repetición.
4. Un evaluador sin experiencia puede no ser capaz de comunicar claramente lo que está buscando en caso que dependa demasiado de una lista de verificación.

Críticas a los modelos tradicionales de evaluación de desempeño.¹⁷

Algunas críticas a los modelos tradicionales de evaluación de desempeño surgen debido a que estos presentan ciertas características negativas. En general, son burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Además, le falta libertad de forma y contenido. Las organizaciones buscan nuevos modelos de evaluación más participativos y estimulantes.

La preocupación actual es desarrollar modelos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la empresa, a los intereses individuales de las personas en la mejor forma posible, para integrar objetivos organizacionales y objetivos individuales sin conflictos; además, reforzar la posición que, la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas. La tendencia a la desburocratización en los procesos de la evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y los formularios que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos. La evaluación se está volviendo sencilla y relajada, exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos impuestos por algún órgano centralista y burocrático.

3.2.6. Modelos modernos para la evaluación del desempeño.

Las limitaciones de los modelos tradicionales de evaluación de desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos modelos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.¹⁸

¹⁷ IDEM.

¹⁸ Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill. Tercera edición. (1999). México. 475 páginas

Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos, lo cual modifica profundamente los esquemas de indicadores y mediciones dentro de ella.

El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados. Todavía ni existen indicadores de desempeño en muchas empresas o se utilizan desordenadamente varios indicadores dispersos e inconexos que no proporcionan la visión global necesaria.

3.3. Generalidades de la evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados.

Esta evaluación es mucho mejor que las anteriores mencionadas ya que produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados; para esto, se necesita de una mente abierta, que conozca y acepte el sistema, en cuanto a la vulnerabilidad de las calificaciones de su entorno, para mejorar y reforzar las áreas que lo requieran.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal, porque identifica potencialidades y áreas fundamentales del evaluado. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora continua del sujeto.

Cada evaluado recibe un formulario en el cual registra su respuesta sobre lo examinado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando muchas percepciones comparativas.

En este modelo, el evaluador realiza dos apreciaciones:

- a) Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo, es decir, en su día a día.
- b) La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, entre otras.

3.3.1. Niveles de evaluación de desempeño.

El modelo de evaluación puede comprender diferentes niveles, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa el evaluado; su aplicación estará

sujeta a la aprobación de la Gerencia, para poder realizar la evaluación de 360 Grados se pasa por un proceso el cual consiste:¹⁹

a. Evaluación 90 Grados.

Cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación.

b. Evaluación 180 Grados.

Cuando participan tres tipos de evaluador:

Superior jerárquico, autoevaluación y colega.

Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno.

Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.

c. Evaluación 270 Grados.

Cuando participan cuatro tipos de evaluador:

Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y colega.

Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y cliente.

Superior jerárquico, autoevaluación, colega y cliente.

d. Evaluación 360 Grados.

Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación.

3.3.2. Propósito.

La finalidad de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas en la mejora de su desempeño, su comportamiento o ambos y dar a la gerencia la información necesaria en la toma de decisiones a futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, qué se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

3.3.3. Objetivos.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.

¹⁹ Guzmán Sosa, C.S. y otros. (2015). Implementación de evaluación del desempeño basado en el modelo de 360° para medir el rendimiento laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, Departamento de La Paz. (Universidad de El Salvador)

3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.
4. Desarrollar a las personas con nuevas competencias.

3.3.4. Importancia.

La importancia del sistema de evaluación de 360 Grados radica en la evolución en los procesos de Recursos Humanos, evolución en las percepciones que tiene otras personas con las que interactúa sobre sus competencias y su desempeño identificando a los altos potenciales y complementar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades.

3.3.5. Ventajas.

1. El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
2. La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
3. Complementa las iniciativas de la administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
4. Puede reducir el sesgo y los prejuicios, además la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
5. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

3.3.6. Desventajas.

1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
2. La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere mejora continua.

3.3.7. Evaluadores.

1. Contribuyentes: este proceso proporciona la oportunidad a contribuyentes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
2. Empleados: participan activamente en el proceso, generando un fuerte impacto en sus carreras, garantizando su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar para juzgar su ejecución.
3. Miembros del equipo (compañeros del mismo nivel): es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejora su rendimiento.
4. Supervisores: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o más, el tiempo invertido en las evaluaciones individuales.
5. Gerentes: permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.
6. Subordinados: a diferencia de la evaluación de 180°, el Feedback de 360° involucra a todos los niveles de la empresa, incluyendo aquellos, lo que permite una evaluación más integral, especialmente cuando se trata de puestos claves como la gerencia o supervisores.

3.3.8. Etapas del proceso de Evaluación de 360 grados.²⁰

a. Preparación.

En esta etapa se deberá definir cada paso a seguir y establecer tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados. Se deberán de analizar las competencias laborales clave, por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder del proceso, entre otros aspectos más. El 80% del éxito de una evaluación de 360 grados radica en esta etapa, porque en ella se define los 6 pasos subsecuentes.

b. Sensibilización.

El objetivo del proceso de sensibilización, es que, tanto examinados como examinadores, comprendan los beneficios de la evaluación de 360 grados, así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado, ocasionada por ser observado y evidenciado, es muy importante para el éxito del proyecto. En este proceso es donde se

²⁰ Alles Martha, Argentina. Evaluación por competencias.: evaluación de 360°. 1ª ed., 3 reimpresión Buenos Aires: Granica, 2006.

vende la idea y se proporcionan todos los argumentos lógicos necesarios para que la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.

c. Proceso de evaluación.

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva. Hacer esto con papel y lápiz es tardado ya que requiere distribuir de manera manual los formatos, utilizar un software especializado que administre todo el proceso, lo haría más fácil y práctico.

d. Recolección de datos.

Una vez que los evaluadores han hecho sus valoraciones, es necesario recolectarlas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador e informar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

e. Reporteo.

Es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que se obtenga información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que, en un proceso de evaluación de 360 grados, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores, comúnmente son 3 pares: 3 colaboradores, 3 clientes internos, un jefe y una autoevaluación. Se debe sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado, para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

f. Realimentación.

Todo el proceso de evaluación de 360 grados, puede ser una pérdida de esfuerzo, si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado. La retroalimentación de una evaluación de 360 grados debe verse como un beneficio, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presenta, influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

g. Planes de desarrollo.

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados se deben desarrollar planes de crecimiento para los examinados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos,

actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe: se le enseña, si no puede: se le entrena, pero si no quiere, es difícil hacer algo al respecto, ya que es una decisión personal.

3.3.9. Base del modelo de evaluación de 360 grados: La gestión por competencias.

Este modelo de evaluación se aplica con base a la gestión de recursos humanos por competencias, por lo cual, es necesario introducir respecto a este tema.

a. Definición de competencia.

Es una característica subyacente, es decir que forma parte de la personalidad y puede predecir el comportamiento en variedad de situaciones o desafíos laborales, en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una ejecución superior en un trabajo o situación.

Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

b. Clasificación de competencias.

Para Spencer y Spencer, son cinco principales tipos de competencias:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea constantemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información
3. Concepto propio: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental

Las competencias cognitivas o mentales incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual.

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, por el contrario, las competencias de concepto de sí mismo, que pueden identificarse con más dificultad. Las primeras son más fáciles de desarrollar, mediante la capacitación mientras que las segundas son más complejas de evaluar y desarrollar, desde el punto de vista de la personalidad. Lo anterior se puede representar en el siguiente esquema.

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

1. Competencias de logro y acción

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de la información.

2. Competencias de ayuda y servicio

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

3. Competencias de influencia

Influencia e impacto.

Construcción de relaciones.

Conciencia organizacional.

4. Competencias generales

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

5. Competencias cognoscitivas

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica / profesional / de dirección.

6. Competencias de eficacia técnica

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

c. Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias.

Para trabajar bajo este esquema es necesario empezar desde el principio. Esto es, implica los siguientes aspectos:

1. Definir misión y visión.
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la institución.
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
4. Validación de las competencias.
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.
6. Es imprescindible la participación activa de las autoridades de la institución antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

d. Cómo definir criterios efectivos de competencias

Los pasos necesarios:

1. Definir los criterios de desempeño
2. Identificar una muestra
3. Recoger información
4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica una definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados
5. Validar el modelo de competencias
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos, selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño, planes de sucesión y esquema de remuneraciones.

e. Cómo aplicar en cada uno de los distintos procesos de recursos humanos la gestión por competencias.

Se debe seguir un proceso para realizar esta evaluación, los cuales son:

i. Selección:

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las de gestión o derivadas de las conductas.

Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

ii. Entrevistas por competencias

Una de las etapas más difíciles al momento de entrenar a los especialistas, ya que los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencia y adoptar nuevas técnicas no es sencillo. La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.

iii. Evaluaciones por competencias

Para evaluar el desempeño en esta modalidad, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental es el entrenamiento de los evaluadores de la herramienta a utilizar.

Es aquí donde se implementará el modelo de 360 grados, para la elaboración de los manuales de puestos se utilizará como herramientas el diccionario de competencias y comportamientos de Martha Alles.

CAPÍTULO II:

II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO 360° PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO.

A. OBJETIVOS

General

Elaborar un diagnóstico sobre la evaluación de desempeño utilizada actualmente en la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco, para identificar las fortalezas y deficiencias en la medición del rendimiento del personal de la institución.

Específicos

- i. Elaborar un marco teórico que además de fungir como una guía en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados de la institución brindará fundamento a la investigación
- ii. Determinar la situación actual relacionada al cumplimiento de los requisitos de las funciones que desarrolla el personal en la comuna.
- iii. Diseñar una propuesta de evaluación de desempeño utilizando el modelo 360° de manera, que este contribuya a que el personal de la Alcaldía municipal de San Juan Nonualco tenga un mejor rendimiento en sus funciones ordinarias.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Este trabajo de investigación se elaboró con el propósito de diagnosticar la situación actual respecto a la evaluación del desempeño laboral, permite establecer de manera general, una idea más precisa de las necesidades o deficiencias que la institución posee. Este diagnóstico será la base, para desarrollar una evaluación del desempeño laboral basada en el modelo de 360 grados como propuesta de solución, acorde al contexto en estudio y respondiendo a los resultados obtenidos en éste. De igual manera la investigación aportará a la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco, una herramienta significativa que muestre los parámetros de las autoridades de la institución, para identificar si se necesita mejorar, obteniendo así un óptimo rendimiento de sus empleados en el área administrativa, logrando una mejora continua en el desempeño de sus funciones y a la vez, el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la entidad, beneficiando a todo el Municipio.

En la municipalidad fue fundamental la implementación de un sistema de evaluación que permitió realizar un control en el desempeño de los empleados, ya que, mostró indicadores individuales de los cuales se realizaron mediciones y análisis de estos; con lo cual se pudo comunicar a los empleados la forma en la que se estaba desempeñando su trabajo y además se desarrollaron propuestas que pueden ser ejecutadas para impulsar el nivel de desempeño futuro de los empleados.

C. Diseño metodológico.

1. Tipo y técnicas de la investigación.

1.1. Tipo de investigación.

La investigación se considera que es del tipo cualitativa documental debido a que se recopiló la información pertinente y necesaria por medio de libros referentes a la evaluación del desempeño, trabajos de graduación, revistas y todo documento que contribuyó a conocer aspectos históricos, contextuales, normativos, organizacionales, institucionales, de opinión pública, entre otros, relacionados con el tema de investigación porque detalla situaciones o eventos, que afectan la alcaldía Municipal de San Juan Nonualco identificando la relación entre las dos variables en estudio: la implementación de la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral.

1.2. Técnicas de la Investigación

La recolección de la información debe ser objetiva y precisa por lo que se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos.

1.2.1. La entrevista.

Se eligió al investigador Josué Bonilla que tomó el papel de entrevistador y realizó las preguntas al síndico municipal Claudia Mirtala Rivera Abarca en la que se reveló la información clara y precisa, se recolectó información acerca de los antecedentes de la institución, se identificó el problema y la importancia de contar con un sistema de evaluación de desempeño basado en el modelo 360º que brinde una posible solución a la problemática de la institución.

1.2.2. La encuesta.

Se llevó a cabo la encuesta de manera virtual consecuente al alza en los contagios de covid-19 en la cual se pretendía recolectar la información de todos los empleados de la alcaldía, sin embargo, no se pudo contar con las respuestas de los 80 empleados por las barreras tecnológicas, siendo el total de personas encuestadas: 75 de las diferentes áreas de la municipalidad.

1.3. Instrumentos utilizados en la investigación

1.3.1. Guía de entrevista.

La entrevista que se utilizó para el proceso de la investigación fue la entrevista estructurada y no estructurada, ya que, la información que se recopiló fue oportuna y básica para identificar el problema. La guía de entrevista contuvo preguntas estructuradas y no estructuradas acerca de los antecedentes de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco, el sistema de evaluación de desempeño que se utilizaba, la cantidad de personal con la que cuentan, entre otras que permitió conocer a fondo el problema en la institución. (Ver anexo Capítulo 2.1. "Guía de entrevista")

1.3.2. Cuestionario.

El instrumento que se utilizó, es el cuestionario proporcionando un link para acceder al formulario sin límite de tiempo para responder en el periodo otorgado a los empleados de la municipalidad, las indicaciones iniciales a tomar en cuenta en el desarrollo de este fueron claras y específicas permitiendo obtener datos del encuestado a partir de un listado de preguntas idénticas para la población en estudio.

En el cuestionario se utilizó preguntas semi abiertas y cerradas, este instrumento permitió recolectar información sobre los modelos de evaluación de desempeño con los que cuenta la institución y se identificó la ausencia de un modelo objetivo y confiable, razón por la cual existe la problemática. (Ver anexo Capítulo 2.2. "Cuestionario")

1.4. Fuentes de la investigación.

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de conocimiento.

1.4.1. Primarias (directas):

En el desarrollo de la investigación sobre "La implementación de evaluación del desempeño basado en el modelo 360º para medir el rendimiento laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco, Departamento de la Paz", se utilizaron las siguientes fuentes primarias: la entrevista y la encuesta porque fueron éstas, las que el grupo investigador utilizó para obtener la información de primera mano del tema en cuestión.

1.4.2. Secundarias:

La problemática en estudio requirió de explorar distintas fuentes de información secundarias, con el fin de comprender la complejidad del tema, obteniendo distintos puntos de vista y a la vez permitiendo sustentarla teóricamente.

Dentro de las fuentes secundarias que se consultaron están:

- a) Libros de administración o aquellos que se refieran al tema,
- b) Leyes que rigen la temática abordada,

- c) Los documentos escritos (en general, todo medio impreso),
- d) Sitios web que contengan sobre la temática en estudio

2. Objeto de estudio.

Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.

3. Unidades de análisis.

Las jefaturas de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco y el personal o colaboradores de la municipalidad.

3.1. Población.

Para realizar la investigación fue necesario analizar a la población de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco. En la siguiente tabla se muestra la cantidad de empleados asignados a cada área y/o departamento en la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.

ÁREA ASIGNADA	Nº DE EMPLEADOS
Concejo Municipal	4
Sindicatura municipal	2
Comisiones municipales	2
Secretaría municipal	3
Auditoría	2
Comisión de la carrera administrativa municipal	3
Acceso a la información Pública	4
Comité de seguridad y salud ocupacional	3
Despacho municipal	4
Registro de la carrera administrativa municipal	2
Unidad ambiente municipal	2
Unidad de género	4
Tesorería	3
Contabilidad	2
Adquisiciones y contrataciones institucionales (UACI)	3
Catastro municipal	2
Cuentas corrientes cobro, recuperación de mora	2
Registro del estado familiar	2
Recolección y transporte de disposición final de los desechos sólidos	7
Aseo de parques	3
Mantenimiento del estadio	2
Barrido de calles	7
Cementerio municipal	2
Alumbrado público	4
Proyección social	2
Departamento de ingeniería	2
Gestión documental y archivo	2
Total de empleados	80

3.2. Censo.

Para realizar la investigación se realizó un censo de la población estudiada, ya que la municipalidad cuenta con un número finito y bajo de unidades de análisis.

4. Variables e indicadores.

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
Evaluación del desempeño	Rendimiento del personal	Rentabilidad Actitud Habilidades Productividad Capacidades Necesidades Desarrollo de actividades Puntualidad Eficiencia Eficacia Responsabilidad

5. Operacionalización de variables.

HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
Mediante la evaluación de desempeño basado en el modelo 360° se logrará determinar el rendimiento laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Actitudes • Habilidades • Productividad • Capacidades • Necesidades
	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
	Medir el rendimiento del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Actividades • Puntualidad • Eficiencia • Eficacia • Responsabilidad

6. Descripción del diagnóstico de la investigación.

Con base a los datos obtenidos mediante las técnicas de investigación utilizadas se estableció la situación actual de las evaluaciones de desempeño en la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco, a través de una revisión de la información utilizando diferentes gráficas para presentar datos cualitativos y cuantitativos que permitan realizar un mejor análisis de los resultados.

En la municipalidad se encuentra laborando con mayor porcentaje personal femenino respecto al masculino, distribuido en las áreas de jefaturas, servicios y en mayor rango en el área administrativa, los colaboradores se sienten identificados con la misión y la visión, sin embargo, manifiestan que lo conocieron por medio de canales digitales y no en el proceso de inducción. (Ver anexo 2.3 “Situación actual del personal encuestado”).

La Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco cuenta con un personal joven y en su mayoría, es su primer empleo, manifestando lo importante de un proceso de adaptación a la municipalidad, considerando valioso que los jefes tomen en consideración su percepción en la toma de decisiones, generando una efectiva comunicación entre los jefes y los empleados, siendo un factor de motivación en la realización de actividades. (Ver anexo 2.3 “Pregunta 3-6”).

La municipalidad se encuentra en una etapa de transición y los empleados muestran interés en un nuevo modelo de evaluación de desempeño, porque no están familiarizados con evaluaciones con enfoque de conocer el rendimiento observando una oportunidad de mejora a nivel profesional individual aportando al desarrollo de los objetivos organizacionales. (Ver anexo 2.3 “Pregunta 14”).

La gestión anterior según los empleados con más años laborados en la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco señala que se realizaban dos evaluaciones por año, no obstante, conforme al tiempo y al orden de prioridades se decidió realizarlas una vez por año para optimizar recursos, por el contrario, las actuales autoridades perciben que las innovaciones de procesos, tecnológicas y control interno permiten realizar servicios orientados a la calidad, transparencia y eficiencia. (Ver anexo 2.3 “Pregunta 18”)

Los empleados manifiestan que se necesita un modelo de evaluación integral, donde se impulse y motive el rendimiento del personal realizando una realimentación al desarrollo de las funciones del puesto, para poder sugerir e implementar las correcciones necesarias en el momento pertinente. (Ver anexo 2.3 “pregunta 20”).

Análisis de entrevista.

La sindicatura Municipal como principal encargada del proceso de gestión del talento humano, a través de la jefa Licenciada Claudia Mirtala Rivera Abarca realiza un diagnóstico mediante autoevaluaciones y con ello miden la productividad de los empleados, en el proceso de inducción se gestiona los diferentes talentos y se distribuye el personal con las competencias idóneas para las diferentes áreas y puestos de trabajo.

En la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco en su estructura organizativa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que pueda gestionar correctamente las funciones correspondientes al personal, porque no se ha actualizado la distribución de las áreas que conforman la institución.

Además, es necesario que se realicen las evaluaciones de desempeño mediante fuentes internas y externas que permitan reflejar resultados más objetivos y certeros, ya que, la institución no cuenta con una persona designada únicamente a esa función, el evaluador asignado de realizar la evaluación también responde a otras responsabilidades dentro de su puesto, teniendo como consecuencia que no se le proporcione una capacitación que genere una mejora continua en el diseño y aplicación de las evaluaciones.

Con la implementación del modelo 360° se busca rediseñar la evaluación del desempeño para que los empleados de los niveles administrativo, operativo y jefaturas sean parte fundamental del proceso, aportando todos los niveles y la parte externa las valoraciones correspondientes al desempeño de cada evaluado, identificando las áreas de mejora y seguimiento de los resultados permitiendo maximizar el rendimiento a través de la realimentación del proceso.

CONCLUSIONES

- A. La alcaldía municipal de San Juan Nonualco está atravesando un periodo de transición, de modo que los empleados de nuevo ingreso en su mayoría jóvenes no cuentan con la experiencia que requieren los diferentes puestos de trabajo ni lo que comprende la evaluación del desempeño.
- B. La municipalidad no posee un modelo de evaluación del desempeño integral y oportuno, que identifique las competencias y las deficiencias de los empleados de la institución obstaculizando el desarrollo óptimo de las operaciones que demandan los usuarios.
- C. La institución no cuenta con personal capacitado para realizar la evaluación del desempeño y los empleados manifiestan que requieren de un modelo imparcial, sin sesgos o influencia en los resultados que se obtengan para brindar soluciones pertinentes a las desviaciones que resulten en la evaluación realizada.
- D. El personal muestra aceptación hacia el diseño y aplicación un nuevo modelo de evaluación del desempeño, pero al realizar este nuevo modelo se debe comunicar a los empleados sus ventajas, funcionamiento y alcance para que se pueda generar una correcta realimentación de los resultados
- E. Por los resultados obtenidos se concluye la viabilidad para el desarrollo del Modelo de Evaluación 360 Grados en La Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco, pero debería comunicarse de una manera adecuada a todos los participantes de la evaluación, los beneficios y resultados que se obtienen con la aplicación del proceso.

RECOMENDACIONES

- A. La municipalidad debe asumir la responsabilidad de preparar programas de capacitación, que contribuya al desarrollo de nuevas competencias y preparar al personal de nuevo ingreso para los requerimientos que exigen los diferentes puestos de trabajo.

- B. Crear un manual de evaluación del desempeño basado en el modelo 360º, que brinde la oportunidad de mejora y enriquecimiento de las competencias a evaluar de los empleados de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco.

- C. Contratar personal capacitado externo y preparar el personal interno y conformar un comité para realizar la evaluación integral e imparcial con búsqueda de resultados objetivos, en aras de mejorar el rendimiento de los colaboradores sometidos a las pruebas.

- D. Aprovechar que el personal de la institución muestra una apertura y aceptación hacia la aplicación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño basado en el modelo 360º que les permita obtener datos más cercanos a su rendimiento para tener una mejor realimentación de sus resultados.

- E. Se recomienda a la institución la realización de evaluación de desempeño basada en el modelo 360º mediante la creación de un manual que les facilite la correcta implementación para modernizar y mejorar los procesos de medición del rendimiento del personal.

CAPÍTULO III

III. PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO BASADO EN EL ENFOQUE 360° PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO.

1. Descripción de la propuesta.

La propuesta del modelo se divide en tres fases que son:

a) Identificación de variables y competencias:

La Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco por medio de Claudia Mirtala Rivera Abarca(Síndico Municipal) debe identificar las competencias que se consideran necesarias para las autoridades, jefes de áreas y personal administrativo, según el cargo que desempeñan, tomando en cuenta las competencias cardinales y específicas, para el caso que la descripción de actividades y competencias en los puestos tipo se encuentra desactualizada, se recomienda actualizarlos y establecerlos en el manual de puestos.

b) Aplicación de modelo:

El formato de evaluación contiene una serie de factores, los cuales fueron elegidos basándose en la necesidad de la institución y que contribuyen al desempeño óptimo de la municipalidad; la alcaldía necesita desarrollar perfiles conforme a las necesidades de su entorno que puedan adaptarse a los cambios y modernización que se enfrentan en la actualidad para brindar un excelente servicio a sus usuarios y contribuyentes.

Al obtener los resultados es necesario que se resguarden y se mantenga la confidencialidad al implementar las medidas correctivas, se deberá mantener la continuidad de los hallazgos impulsando la corrección de las deficiencias y manteniendo una cedula que permita aprender de los errores del pasado.

c) Gestión:

Es importante que, al momento de crear un comité evaluador, se realice de manera integral tomando en consideración factores externos, la municipalidad de San Juan Nonualco al contar con diferentes áreas se requiere una correcta implementación del modelo desde el comité hasta la aplicación del mismo, su cronograma de actividades, bitácoras, listas de cotejo con las respectivas competencias según la necesidad de la institución y la coordinación de las tareas para no afectar el desarrollo ordinario de la misma.

El modelo de evaluación de desempeño 360º se aplicará de forma permanente, permitiendo la identificación de las deficiencias que afectan el desempeño o desarrollo de las actividades que los empleados realizan para la municipalidad, con el análisis se determinara las competencias y habilidades que fortalecen a cada empleado impulsando que mantenga la eficiencia y se capacite las debilidades o deficiencias que no permiten el desarrollo profesional como organizacional orientando los esfuerzos directamente al logro de metas y objetivos propuestos por la municipalidad.

En la siguiente tabla se establece el comité evaluador según las diferentes áreas sometidas a evaluación:

COMITÉ EVALUADOR	
Jefaturas	Gerente General Administrativo, Asistente de cada jefatura y la persona sometida a evaluación.
Administrativo	Jefa de Sindicatura municipal, compañero de cada área con funciones similares dentro de la municipalidad y la persona sometida a evaluación.
Técnico Operativo	Jefe inmediato de cada área, compañero según área con funciones similares dentro de la municipalidad, la persona sometida a evaluación y el usuario.

d) Importancia de la propuesta para los empleados.

Los empleados consideran que es importante conocer su desempeño para brindarles mejores herramientas, poder cumplir con los objetivos establecidos en cada puesto y recibir realimentación sobre su desempeño buscando oportunidades que les permitan mejorar y crecer profesionalmente. Respecto a la entrevista la síndica de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco confirma la importancia de realizar evaluaciones de desempeño a los empleados de la institución.

La evaluación de desempeño se convierte en una pieza clave, al formar parte del engranaje administrativo, su funcionamiento exige de la coordinación entre empleado-empresa, para facilitar el desempeño de las funciones organizacionales, promoviendo el desarrollo del recurso humano, generando de esta forma un proceso dinámico que gestiona la mejora continua mediante la detección y corrección de errores, identificación de fortalezas y el análisis y comparación respecto a los resultados esperados.

e) Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para la institución.

La misión y visión de la institución busca que el personal se encuentre altamente calificado para que realice una excelente atención al cliente y ofrecer nuevas y mejores alternativas. Para que el usuario alcance un alto grado de satisfacción se requiere de un servicio de calidad implementando procesos certificados junto a un recurso humano competitivo y para descubrir si el personal de la comuna cumple con los objetivos correspondientes al puesto de trabajo.

f) Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para los jefes.

Una evaluación de desempeño les permite a los jefes identificar de manera certera los diferentes desempeños de sus subordinados conociendo las áreas en que presentan más deficiencias para poder implementar una realimentación que les ayude a ser productivos en sus actividades ordinarias mediante capacitaciones, entrenamientos o en caso de que los empleados realicen un buen desempeño tratar de incentivarlos y motivarlos a que continúen desarrollando sus funciones de manera eficiente y eficaz.

g) Justificación de la utilización del modelo 360°

El modelo 360 grados, es un instrumento muy versátil que las empresas pueden aplicarlo dentro de la institución. La característica de este modelo es que se analiza no únicamente a los empleados, sino que a variables como los jefes y los usuarios de los servicios de la institución. Se desarrollará este modelo para conocer la percepción que tienen los empleados frente al ambiente donde desempeñan su trabajo, además se podrá medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la institución.

h) Periodicidad de la evaluación.

1. El comité evaluador notificará al personal con un mes de anticipo de la realización de la evaluación que será una vez por año.
2. Posteriormente cada jefe informará a recursos humanos, cuando ya hayan concluido la evolución del desempeño.

2. Elaboración de la Propuesta

Propuesta del modelo de evaluación del desempeño 360°.



MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO

San Salvador, marzo de 2022

A. Objetivos del manual de evaluación al desempeño basado en el modelo 360.

Objetivo general:

Realizar un diagnóstico completo de los diferentes elementos que participan en la actividad de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco para evaluar la productividad del trabajador y dominio demostrado de las competencias requeridas en sus funciones con un sistema objetivo y ágil, mediante el modelo 360 grados.

Objetivos específicos:

1. Evaluar la eficiencia, eficacia y competencia de los trabajadores, para el cumplimiento de los resultados esperados de las funciones a su cargo.
2. Identificar y estimular las áreas de superación del recurso humano, guiando su capacidad y potencial a la obtención de conocimientos.
3. Conocer el rendimiento de los evaluados de acuerdo a las competencias requeridas en el desarrollo de sus actividades ordinarias.

B. Alcance del manual de evaluación al desempeño basado en el modelo 360.

En el diseño e implementación del manual de desempeño basado en el modelo 360° participan todos los empleados y algunos usuarios de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.

C. Marco legal

Como fundamento del presente Manual de Evaluación de Desempeño, se tendrán las normas aplicables para la tutela de los Recursos Humanos incluidas en el siguiente marco legal:

- a) Constitución de la Republica de El Salvador
- b) Código civil
- c) Reglamento Interno de Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco
- d) Código de Trabajo de El Salvador

D. Políticas del manual de evaluación al desempeño basado en el modelo 360.

Políticas del modelo de evaluación del desempeño:

- a) Fomentar el desarrollo de las competencias a través de capacitaciones al personal sometido a evaluación, garantizando su desarrollo profesional a nivel individual.
- b) Promover el seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación, motivando al personal a la mejora continua y aprendizaje por competencias.
- c) Recursos humanos brindará la información pertinente al personal sometido a evaluación, garantizando la transparencia de resultados y la parcialidad de los mismos.
- d) La evaluación del desempeño debe estar firmadas y selladas por el evaluador para garantizar la validez de los resultados.
- e) El resultado final de la evaluación del desempeño será producto del cálculo que corresponda, el cual deberá respetar el porcentaje que aporta cada evaluación al total, según detalle:

Nivel Ejecutivo

LAS EVALUACIONES DE:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	60%
Subordinado	25%
Autoevaluación	15%
TOTAL	100%

Nivel Administrativo

LAS EVALUACIONES DE:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	70%
Compañero	15%
Autoevaluación	15%
TOTAL	100%

Nivel Técnico/Operativo

LAS EVALUACIONES DE:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	50%
Compañero	15%
Autoevaluación	15%
Cliente externo	20%
TOTAL	100%

E. Descripción del manual de evaluación al desempeño basado en el modelo 360.

La evaluación del desempeño es de carácter individual y se aplicará a los puestos de tipo técnico, operativo y a las jefaturas correspondientes a cargo de un área de trabajo específica.

Recursos humanos o el comité evaluador enviará la información correspondiente a todo el personal, indicando las fechas para llenado de los mismo, así también al completarlos cada unidad informará a recursos humanos.

La escala de evaluación es de 100 puntos. Es importante que para los casos que se presenten un puntaje menos de 70 se detallen las competencias conductuales que principalmente están limitando al empleado, como insumo para el modelo de evaluación del desempeño. El jefe deberá sacar una copia de la evaluación para sus registros, y deberá enviar el original a Recursos Humanos.

I. Creación de un comité evaluador de resultados.

Para garantizar los resultados obtenidos es necesario que la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco establezca un comité de Evaluación, encargado de la supervisión de la ejecución del modelo de evaluación 360º, el comité debe estar integrado por las jefaturas de la Municipalidad, encargados del área de Recursos Humanos y un representante de cada área que se espera evaluar.

Los siguientes aspectos contribuyen en la formación del comité evaluador de resultados:

- a) Los integrantes deben tener conocimientos previos de las competencias y del modelo de evaluación del desempeño 360º.
- b) Debe ser respaldado por las jefaturas correspondientes e incentivar a las capacitaciones.
- c) Se designará un responsable que coordine las reuniones, entrega de documentos y obtención de resultados.
- d) Cada reunión y documentación debe contener su documento de respaldo respectivo.
- e) Se debe programar capacitaciones respecto a los resultados obtenidos.
- f) Escuchar a los empleados, estableciendo un buzón de sugerencias, que puedan promover ideas creativas que auto motiven el desempeño diario.

II. Selección de evaluadores.

El modelo debe ser aplicado por evaluadores externos calificados en el modelo 360° y evaluadores internos de la municipalidad con experiencia previa, capacitados en la temática, a fin de garantizar la imparcialidad de los resultados, con enfoque a los objetivos planificados por parte de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.

Tipos de evaluadores:

1. Superior Jerárquico: Persona delegada como jefe inmediato superior del evaluado. Evalúa el nivel de alcance de las metas, competencias relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su subalterno.
2. Subalterno: Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Evalúa las competencias relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su jefe inmediato superior.
3. Compañero: Trabajador encargado de un puesto de nivel similar que la persona evaluada y tiene relación laboral constante con el mismo. Evalúa las competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su colega.
4. Cliente: Persona que utiliza los servicios y se relaciona con los empleados de la municipalidad, para el caso del usuario se establece un buzón de sugerencias, donde el cliente emita la percepción y valoración del servicio recibido.
5. Auto evaluador: El trabajador encargado de un puesto laboral que conscientemente realizara un análisis de su desempeño conforme a las metas propuestas de manera interna individual como a nivel organizacional.

III. Modelo de evaluación.

Las evaluaciones deben estar seccionadas para abarcar todos los aspectos de forma comprensible y ordenada y esta debe de ser la siguiente:

1. Indicaciones generales.

En este apartado se describe la forma que el evaluador debe manejar el instrumento de evaluación, enumerando los paso a seguir e iniciando con la lectura del contenido del formulario, escribir los datos generales en los espacios correspondientes, colocar la letra en el espacio correspondiente a la calificación que sea más apropiada al desempeño del evaluado.

2. Datos generales.

Se debe registrar las generalidades de los evaluados, fecha de realización de la evaluación, genero, puesto que desempeña, edad, años de laborar y otros aspectos que se consideren pertinentes.

3. Descripción de criterios de desempeño y ponderación.

En esta sección se ubica la calificación final del desempeño del trabajador, de carácter cuantitativo y cualitativo. A continuación, se presenta el modelo del cuadro de ponderación y descripción de los criterios de desempeño.

Ponderación.

Escala	Criterio de desempeño	Rango
A	Excelente	9 a 10
B	Satisfactorio	7 a 8
C	Regular	5 a 6
D	Área de mejora	0 a 4

Descripción de criterios.

Criterio de desempeño	Descripción
Excelente (A)	Esta categoría denota que el trabajador se desempeña de forma eficiente contribuyendo en los objetivos de la organización y ayuda a sus compañeros a alcanzar las metas y hace más de lo requerido.
Satisfactorio (B)	Esta categoría denota que el trabajador cumple los requerimientos de la organización.
Regular (C)	Esta categoría denota que el trabajador ocasionalmente cumple con sus responsabilidades.
Área de mejora (D)	Esta categoría denota que el trabajador regularmente cumple con las responsabilidades descritas en su puesto y no contribuye a que sus compañeros avancen.

4. Cuadro de comentarios.

En este apartado se le pide al evaluador, que, con base a lo descrito en la evaluación, emita su opinión sobre aspectos como la compatibilidad del evaluado de su puesto, sus debilidades y fortalezas, preparación para optar a promociones y necesidades de capacitación.

5. Apartado de firmas.

Se le pide al evaluador que firme los resultados obtenidos y se identifique con su nombre.

IV. Notificación de resultados y realimentación.

El comité evaluador deberá presentar los resultados a las jefaturas correspondientes y notificar los resultados a los trabajadores según los datos obtenidos de sus fortalezas y debilidades durante el proceso de la evaluación del desempeño, en el caso de las debilidades se debe presentar una propuesta con el plan para mejorar las deficiencias y contribuir a través de capacitaciones a la mejora del desempeño de cada trabajador y en el caso de las fortalezas potenciar las competencias y mostrar un plan de incentivo o promociones a los trabajadores destacados.

Al momento de notificar el departamento de Recursos Humanos debe entregar al trabajador el Informe de la evaluación del desempeño 360 Grados, en la que se indica el dominio obtenido, cuantitativo y cualitativo, por cada evaluador participante. El trabajador debe firmar de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer su resultado, y de conformidad si está de acuerdo con el mismo. Posteriormente, debe enviar al departamento de Recursos Humanos una copia de la notificación. Si el trabajador rehusare afirmar de enterado, se procederá a notificarle por los medios establecidos y permitidos por la ley.

V. Formulario de evaluación del desempeño.

1. Formulario de evaluación del desempeño a nivel ejecutivo.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO

HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NIVEL EJECUTIVO

Datos generales del evaluado

Nombres: _____ Apellidos: _____

Departamento: _____ Genero: _____ Edad: _____

Cargo que posee: _____ Años de laborar: _____ Fecha: _____

Indicaciones:

1. Este test está diseñado para obtener información sobre el rendimiento de los empleados de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco, proporcionando la descripción con respecto al comportamiento e interés por los objetivos organizacionales.
2. En la descripción de los comportamientos debe seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor describa el comportamiento de la persona evaluada.
3. Con el modelo de evaluación 360° cada persona recibirá la realimentación correspondiente del encargado de su área.

A (Excelente)	B (Satisfactorio)	C (Regular)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

Importante: Al contestar el test, lo importante es la honestidad y objetividad posible en las respuestas. Considere el comportamiento del empleado sin prejuicios y cualquier condición de posible sesgo o manipulación de información. Los resultados servirán para mejorar el curso de la organización y el rendimiento a nivel individual de los empleados.

COMPETENCIA		A	B	C	D
RESPONSABILIDAD					
1	Mantiene una actitud positiva hacia el trabajo y los problemas laborales a resolver.				
2	Muestra energía y empeño para cumplir con sus labores				
3	Logra los resultados conforme a la planeación en el tiempo establecido.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CALIDAD Y ORDEN					
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.				
2	Su trabajo es organizado y ordenado.				
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas de forma escrita y verbal.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
LIDERAZGO					
1	Motiva al personal a alcanzar los objetivos.				
2	Comunica claramente la información al personal.				
3	Promueve la resolución de conflictos.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
RELACIONES INTERPERSONALES					
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.				
2	Es capaz de relacionarse con las personas que opinan diferente a usted.				
3	Mantiene la calma ante situaciones de tensión o estrés.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO					
1	Se relaciona de manera respetuosa y cordial con las personas.				
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo.				
3	Muestra respeto con las ideas, sugerencias y opiniones de los demás.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
1	Se interesa por conocer las personas antes de emitir su opinión				
2	Comprende al usuario cuando plantea o expone su situación				
3	Proporciona los servicios de acuerdo a las exigencias del cliente.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS					
1	Emplea los conocimientos adquiridos.				
2	Busca solucionar los problemas de manera rápida y si excusas.				
3	Busca destacar su trabajo por encima de los estándares				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
AUTOCONFIANZA					
1	Reacciona de manera correctiva ante fracasos.				
2	Los problemas los observa como oportunidad para mostrar sus habilidades.				
3	Recibe las críticas de forma constructiva.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL.					
1	Toma decisiones acertadas en aras de la mejora continua.				
2	Reconoce los problemas que afectan la organización.				
3	Cumple las normas de los procedimientos operativos.				
Promedio de competencia					

Resumen	%
Jefe inmediato	
Compañero	
Subalterno	
Cliente	
Autoevaluación	
Nota de evaluación	

OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Fecha: _____

2. Formulario de Evaluación del Desempeño: Nivel Administrativo.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL ADMINISTRATIVO

Datos generales del evaluado

Nombres: _____ Apellidos: _____

Departamento: _____ Genero: _____ Edad: _____

Cargo que posee: _____ Años de laborar: _____ Fecha: _____

Indicaciones:

1. Este test está diseñado para obtener información sobre el rendimiento de los empleados de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco proporcionando la descripción con respecto al comportamiento e interés por los objetivos organizacionales.
2. En la descripción de los comportamientos debe seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor describa el comportamiento de la persona evaluada.
3. Con el modelo de evaluación 360º cada persona recibirá la realimentación correspondiente del encargado de su área.

A (Excelente)	B (Satisfactorio)	C (Regular)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

Importante: Al contestar el test, lo importante es la honestidad y objetividad posible en las respuestas. Considere el comportamiento del empleado sin perjuicios y cualquier condición de posible sesgo o manipulación de información. Los resultados servirán para mejorar el curso de la organización y el rendimiento a nivel individual de los empleados.

COMPETENCIA		A	B	C	D
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD					
1	Mantiene una actitud positiva hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.				
2	Muestra energía y empeño para cumplir con sus labores				
3	Logra los resultados conforme a la planeación en el tiempo establecido.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CALIDAD Y ORDEN					
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.				
2	Su trabajo es organizado y ordenado.				
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas de forma escrita y verbal.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
LIDERAZGO					
1	Motiva al personal a alcanzar los objetivos.				
2	Comunica claramente la información al personal.				
3	Promueve la resolución de conflictos.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
RELACIONES INTERPERSONALES					
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.				
2	Es capaz de relacionarse con las personas que opinan diferente a usted.				
3	Mantiene la calma ante situaciones de tensión o estrés.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO					
1	Se relaciona de manera respetuosa y cordial con las personas.				
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo.				
3	Muestra respeto con las ideas, sugerencias y opiniones de los demás.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
1	Se interesa por conocer las personas antes de emitir su opinión				
2	Comprende al usuario cuando plantea o expone su situación				
3	Proporciona los servicios de acuerdo a las exigencias del cliente.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS					
1	Emplea los conocimientos adquiridos.				
2	Busca solucionar los problemas de manera rápida y si excusas.				
3	Busca destacar su trabajo por encima de los estándares				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
AUTOCONFIANZA					
1	Reacciona de manera correctiva ante fracasos.				
2	Los problemas los observa como oportunidad para mostrar sus habilidades.				
3	Recibe las críticas de forma constructiva.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL.					
1	Toma decisiones acertadas en aras de la mejora continua.				
2	Reconoce los problemas que afectan la organización.				
3	Cumple las normas de los procedimientos operativos.				
Promedio de competencia					

Resumen	%
Jefe inmediato	
Compañero	
Subalterno	
Cliente	
Autoevaluación	
Nota de evaluación	

OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Fecha: _____

Formulario de Evaluación del Desempeño: Nivel Operativo.



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL OPERATIVO

Datos generales del evaluado

Nombres: _____ Apellidos: _____

Departamento: _____ Genero: _____ Edad: _____

Cargo que posee: _____ Años de laborar: _____ Fecha: _____

Indicaciones:

1. Este test está diseñado para obtener información sobre el rendimiento de los empleados de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco proporcionando la descripción con respecto al comportamiento e interés por los objetivos organizacionales.
2. En la descripción de los comportamientos debe seleccionar entre las escalas de A, B, C o D que mejor describa el comportamiento de la persona evaluada.
3. Con el modelo de evaluación 360º cada persona recibirá la realimentación correspondiente del encargado de su área.

A (Excelente)	B (Satisfactorio)	C (Regular)	D (Área de mejora)
10	8	6	4

Importante: Al contestar el test, lo importante es la honestidad y objetividad posible en las respuestas. Considere el comportamiento del empleado sin perjuicios y cualquier condición de posible sesgo o manipulación de información. Los resultados servirán para mejorar el curso de la organización y el rendimiento a nivel individual de los empleados.

COMPETENCIA		A	B	C	D
RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD					
1	Mantiene una actitud positiva hacia el trabajo y los problemas laborales que hay que resolver.				
2	Muestra energía y empeño para cumplir con sus labores				
3	Logra los resultados conforme a la planeación en el tiempo establecido.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CALIDAD Y ORDEN					
1	Se asegura de comprender las actividades de su trabajo para evitar errores.				
2	Su trabajo es organizado y ordenado.				
3	Es claro (a) y preciso (a) al expresar sus ideas de forma escrita y verbal.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
LIDERAZGO					
1	Motiva a los compañeros a alcanzar los objetivos.				
2	Comunica claramente la información.				
3	Promueve la resolución de conflictos.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
RELACIONES INTERPERSONALES					
1	Transmite su entusiasmo y promueve una actitud positiva a los demás.				
2	Es capaz de relacionarse con las personas que opinan diferente a usted.				
3	Mantiene la calma ante situaciones de tensión o estrés.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
TRABAJO EN EQUIPO					
1	Se relaciona de manera respetuosa y cordial con las personas.				
2	Crea un ambiente de cooperación de equipo.				
3	Muestra respeto con las ideas, sugerencias y opiniones de los demás.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
1	Se interesa por conocer las personas antes de emitir su opinión				
2	Comprende al usuario cuando plantea o expone su situación				
3	Proporciona los servicios de acuerdo a las exigencias del cliente.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS					
1	Emplea los conocimientos adquiridos.				
2	Busca solucionar los problemas de manera rápida y si excusas.				
3	Busca destacar su trabajo por encima de los estándares				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
AUTOCONFIANZA					
1	Reacciona de manera correctiva ante fracasos.				
2	Los problemas los observa como oportunidad para mostrar sus habilidades.				
3	Recibe las críticas de forma constructiva.				
Promedio de competencia					

COMPETENCIA		A	B	C	D
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL.					
1	Toma decisiones acertadas en aras de la mejora continua.				
2	Reconoce los problemas que afectan la organización.				
3	Cumple las normas de los procedimientos operativos.				
Promedio de competencia					

Resumen	%
Jefe inmediato	
Compañero	
Subalterno	
Cliente	
Autoevaluación	
Nota de evaluación	

OBSERVACIONES:

FIRMA EVALUADOR

FIRMA EVALUADO

Fecha: _____



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO

HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NIVEL OPERATIVO

Evaluación del servicio al cliente
<p>Estimado usuario su opinión es muy importante y de gran ayuda, que nos conceda unos breves momentos para expresar sus impresiones sobre nuestros servicios contestando al siguiente cuestionario:</p> <p>Indíquenos hasta qué punto usted está de acuerdo con los siguientes enunciados, en relación al servicio que recibe en la municipalidad colocar una "X" a la casilla que corresponda a la respuesta que considera oportuna.</p>

Excelenten (E)

Satisfactorio (S)

Regular (R)

Área de mejora (AM)

	E	S	R	AM
¿Considera usted bueno el servicio brindado por atención al usuario?				
¿Qué percepción tiene de la actitud de la persona que le brindó el servicio?				
¿Cómo considera el trato recibido por nuestros empleados?				
¿Cómo considera la solución brindada a la problemática?				
¿Cómo califica la experiencia en los servicios brindados por la municipalidad?				

Gracias por las respuestas brindadas,
Estamos mejorando para brindar un mejor servicio.



**INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL
PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO
COMITÉ EVALUADOR**

Nombre del evaluado: _____

Departamento o Unidad: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados.

Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

- Responsabilidad y puntualidad
- Calidad y orden
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Orientación al logro de resultados
- Autoconfianza
- Conciencia organizacional.

B. RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIÓN	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

C. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

D. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO	
COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

E. ÁREAS DE MEJORA.

F. RECOMENDACIONES.

G. REALIMENTACIÓN



**GUÍA PARA EL INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE
NIVEL SUPERIOR**

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO	
GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR.	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué factor está de acuerdo usted y el resultado obtenido?	
2. ¿En qué factor está en desacuerdo con los resultados obtenidos?	
3. Con base a los resultados obtenidos ¿para usted que prácticas condicionan la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
4. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	



**INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL
PERSONAL DEL NIVEL ADMINISTRATIVO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO
COMITÉ EVALUADOR**

Nombre del evaluado: _____

Departamento o Unidad: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados.

Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

- Responsabilidad y puntualidad
- Calidad y orden
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Orientación al logro de resultados
- Autoconfianza
- Conciencia organizacional.

B. RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIÓN	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

C. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

D. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO	
COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

E. ÁREAS DE MEJORA.

F. RECOMENDACIONES.

G. REALIMENTACIÓN



**GUÍA PARA EL INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE
NIVEL ADMINISTRATIVO**

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL ADMINISTRATIVO.	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué factor está de acuerdo usted y el resultado obtenido?	
2. ¿En qué factor está en desacuerdo con los resultados obtenidos?	
3. Con base a los resultados obtenidos ¿para usted que prácticas condicionan la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
4. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	



**INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL
PERSONAL DEL NIVEL OPERATIVO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO
COMITÉ EVALUADOR**

Nombre del evaluado: _____

Departamento o Unidad: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados.

Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

- Responsabilidad y puntualidad
- Calidad y orden
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Orientación al logro de resultados
- Autoconfianza
- Conciencia organizacional.

B. RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA ORGANIZACIÓN	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

C. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

D. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO	
COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

E. ÁREAS DE MEJORA.

F. RECOMENDACIONES.

G. REALIMENTACIÓN



**GUÍA PARA EL INFORME DE REALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE
NIVEL OPERATIVO**

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL OPERATIVO.	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué factor está de acuerdo usted y el resultado obtenido?	
2. ¿En qué factor está en desacuerdo con los resultados obtenidos?	
3. Con base a los resultados obtenidos ¿para usted que prácticas condicionan la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
4. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	

3. Presupuesto de gastos para la puesta en marcha.

Para la implementación del modelo de evaluación 360 grados se necesita los siguientes recursos:

- a. Recursos humanos: conformado por los evaluadores y el personal evaluado.
- b. Recursos materiales: Equipo de oficina, papelería, útiles y mobiliario.
- c. Recursos de comunicación: Folletos, boletines, circulares, panfletos, diplomas de capacitación.
- d. Alimentación: Refrigerios durante las capacitaciones y viáticos en caso de ser necesario.

PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO		
DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
Recursos humanos		\$ 450.00
Capacitación a evaluadores.	\$ 250.00	
Bonos adicionales al evaluador.	\$ 200.00	
Recursos Materiales		\$ 775.00
Mobiliario (escritorio y silla)	\$ 150.00	
Papelería	\$ 25.00	
Equipo (Computadora)	\$ 600.00	
Recursos de comunicación		\$ 35.00
Panfletos, folletos, circulares, volantes	\$ 35.00	
OTROS		\$ 200.00
Alimentación	\$ 100.00	
Viáticos (de ser necesarios)	\$ 100.00	
TOTAL		\$ 1,360.00

4. Cronograma de actividades para la implementación del modelo 360°

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLMENTACIÓN DEL MODELO 360° EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO																		
N°	ACTIVIDADES/MESES Y SEMANAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del modelo 360° a la síndico de la Alcaldía de San Juan Nonualco																	Equipo investigador
2	Análisis de los beneficios y ventajas																	Concejo municipal y síndico municipal
3	Aprobación del modelo 360°																	Concejo municipal y síndico municipal
4	Designar a la persona que realizará la evaluación.																	Concejo municipal y síndico municipal
5	Designar espacio, equipo y mobiliario para capacitar al evaluador																	Concejo municipal y síndico municipal
6	Preparación del espacio, equipo y mobiliario																	Tecnología e innovación
7	Capacitar al evaluador para realizar la evaluación 360°																	Personal capacitado externo
8	Identificación de variables y competencias de los diferentes puestos																	Personal capacitado externo e interno
9	Implementación del modelo 360° al personal de la comuna																	Personal capacitado externo e interno

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. Alles Martha, Argentina. Evaluación por competencias.: evaluación de 360°. 1ª ed., 3 reimposición Buenos Aires: Granica, 2006.
2. Bonnot de Codillac, Étienne. Traite des systems. Kessinger Publishing, LLC (10 Agosto 2009). Francia. 408 P. 6 x 08.84 x 9 pulgadas.
3. Chiavenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Quinta Edición.
4. Chiavenato, I. (1999) Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill. Tercera edición. México. 475 páginas
5. Chiavenato, I., Administración de recursos humanos, 5ª edic., Santafé de Bogotá, McGraw-Hill, 2000. p. 355.
6. Durán Asencio, A., (2020). Gestión del puesto y evaluación de desempeño, España, Editorial Elearning S.L., primera edición.
7. Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). Administración. 10ª edición. México. McGraw Hill.

Trabajos de Graduación:

1. Brito, S., (2019). Evaluación de desempeño laboral de los empleados del departamento de Administración de la empresa Inversiones Country, C.A. Anaco estado Anzoátegui. Instituto Universitario de tecnología de administración industrial. Venezuela.
2. Guzmán Sosa, C.S. y otros. (2015). Implementación de evaluación del desempeño basado en el modelo de 360° para medir el rendimiento laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, Departamento de La Paz. (Universidad de El Salvador)

Leyes:

1. Constitución de la Republica de El Salvador. (15 de diciembre de 1983).
2. Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública (05 de abril de 2000), decreto #868.
3. Ley orgánica de la Administración Financiera del Estado (23 de noviembre de 1995), decreto #516.

Documentos:

1. Domínguez Hernández, M.A., Guía de archivo municipal (2020), San Juan Nonualco.
2. FUNDAUNGO (7 de septiembre de 2011). «Informe de Diagnóstico Territorial Integral». Asistencia técnica para la formulación del Plan Estratégico Participativo para el Desarrollo del Municipio de San Juan Nonualco de la Región de La Paz.

3. Manual de organización y funciones, San Juan Nonualco.

Otros:

1. Dishman, L. (11-07-2018). The complicated and troubled history of the annual performance review. Fast Company. Rescatado de: <https://www.fastcompany.com/90260641/the-complicated-and-troubled-history-of-the-annual-performance-review>.
2. San Juan Nonualco La Paz, Portal de transparencia: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-san-juan-nonualco>
3. San Juan Nonualco, ISDEM: <http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/1158/san-juan-nonualco/>
4. San Juan Nonualco, Portal de Transparencia. Organigrama: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-san-juan-nonualco/documents/organigrama>

ANEXOS

CAPÍTULO II

ANEXO 2.1.

GUÍA DE PREGUNTAS



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



GUÍA DE LA ENTREVISTA A JEFATURAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO.

Objetivo: Recopilar información del área administrativa de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco, relacionada a la evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento del personal, con el fin de identificar las deficiencias en los procesos laborales.

Cargo que desempeña:

-
1. ¿De qué manera se identifica la necesidad de evaluar el desempeño del personal?
 2. ¿Cómo identifican la necesidad de mejorar el rendimiento del personal?
 3. ¿Cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?
 4. ¿Cómo miden el rendimiento del personal?
 5. ¿Cómo identifican el logro de los objetivos profesionales?
 6. ¿Cómo motivan al personal a la mejora continua?
 7. ¿Qué criterios utilizan para evaluar el desempeño del personal?
 8. ¿Cómo mejoran el crecimiento profesional de los empleados?
 9. ¿Cómo mejoran los fallos o debilidades de los empleados?
 10. ¿Cómo identifican las fortalezas del personal?
 11. ¿De qué manera realizan el análisis de contribución del empleado a la empresa?
 12. ¿Cómo justifican un despido por bajo rendimiento?
 13. ¿Quiénes son los encargados de medir el rendimiento de los empleados?
 14. ¿Cómo identifican el nivel de compromiso de los empleados con la organización?
 15. ¿Cómo considera el rendimiento en niveles generales de la organización?

ANEXO 2.2.
CUESTIONARIO



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



CUESTIONARIO

Objetivo: Realizar un diagnóstico en la alcaldía municipal de San Juan Nonualco que permita conocer la situación actual del sistema de evaluación del desempeño para mejorar el rendimiento del personal, a fin de identificar sus deficiencias.

Indicaciones: Marque con una “x” las respuestas que considere pertinentes.

1. Edad

De 18 a 25 años. _____

De 26 a 32 años. _____

De 33 a 40 años. _____

De 41 a 47 años. _____

De 48 a 54 años. _____

Más de 55 años. _____

Objetivo: Conocer el rango de edades del personal de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco.

2. Genero

Femenino. _____

Masculino. _____

Objetivo: Proporcionar el promedio de mujeres y hombres que laboran en la institución.

3. ¿En qué área se ubica su puesto de trabajo?

Área financiera o tesorería. _____

Área administrativa. _____

Área de servicios. _____

Área de desarrollo urbano. _____

Área de desarrollo social. _____

Objetivo: Identificar el personal designado para cada área de trabajo de la institución.

4. ¿Cuántos años lleva laborando en la alcaldía municipal de San Juan Nonualco?

De 0 a 3 años. _____

De 4 a 7 años. _____

De 8 a 11 años. _____

Más de 12 años. _____

Objetivo: Determinar la antigüedad del personal e identificar la estabilidad laboral de la institución.

5. ¿Está familiarizado con la misión y visión de la institución?

Desconozco la misión y la visión _____

Solo con la misión _____

Solo con la visión _____

Estoy familiarizado/a con ambas _____

¿Cómo las conoció? _____

Objetivo: Identificar si los empleados de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco conocen la cultura organizacional

6. ¿Recibió inducción a su puesto de trabajo al ingresar a la institución?

Si _____

No _____

¿Quién fue el encargado de realizar la inducción?

Objetivo: Conocer si el empleado recibió la inducción a las actividades ordinarias que desempeñaría dentro de la Alcaldía.

7. ¿Considera que la inducción recibida fue adecuada e incluyo aspectos importantes para desarrollar sus actividades dentro del puesto? (En caso haya recibido inducción responda la pregunta, caso contrario pase a la siguiente pregunta)

Si _____

No _____

¿Por qué considera que la inducción fue o no fue adecuada?

Objetivo: conocer si el empleado conoce claramente las actividades a realizar para poder realizar un buen desempeño laboral.

8. ¿Cómo considera el rendimiento profesional del personal que labora en la entidad?

Malo. _____

Regular. _____

Bueno. _____

Excelente. _____

Porque considera de esa manera el rendimiento del personal _____

Objetivo: Determinar el nivel de rendimiento del personal en la organización.

9. ¿Toman en cuenta las opiniones o sugerencias realizadas por parte de los empleados orientadas a mejorar el desempeño del personal de la institución?

SI _____

NO _____

Por qué considera que se toman o no en cuenta las opiniones del personal: _____

Objetivo: Conocer el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones.

10. Las relaciones interpersonales entre jefe-colaborador, a su criterio son:

Buena _____

Muy buena _____

Excelente _____

Necesita mejorar _____

Objetivo: Conocer la incidencia de las relaciones interpersonales entre el jefe y el colaborador de las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.

11. ¿Con qué frecuencia su jefe le hace saber lo que espera de usted?

Siempre Casi
siempre Nunca. _____

A veces _____

Objetivo: Identificar si el empleado tiene la correcta orientación por parte de su jefe de las actividades que se espera realice en su puesto.

12. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desempeño de sus actividades?

Si _____

No _____

Objetivo: Conocer si los jefes de los diferentes departamentos valoran e incentivan un excelente desempeño laboral.

13. ¿Conoce acerca de las evaluaciones de desempeño?

Si, las conozco _____

No, no las conozco _____

Conozco un poco del tema _____

En caso que si las conozca, haga mención de las que está familiarizado: _____

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con información sobre las evaluaciones de desempeño.

14. ¿Conoce si la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco realiza evaluaciones de desempeño?

Si _____

No _____

Si se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño en la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco, haga mención que tipo de evaluaciones se realizan _____

Objetivo: Identificar si los empleados conocen sobre la realización de evaluaciones de desempeño.

15. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal de la municipalidad?

1 vez al año _____

2 veces al año _____

Nunca _____

Desconozco del tema _____

Objetivo: Conocer la frecuencia con que se realizan evaluaciones al desempeño del personal de la institución

16. ¿Considera que su desempeño laboral contribuye al desarrollo organizacional de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco?

SI _____

NO _____

Objetivo: Conocer el nivel de compromiso de los empleados con la organización.

17. ¿Cómo considera la implementación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño en la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco?

Malo _____

Bueno _____

Regular _____

Excelente _____

¿Por qué considera importante la implementación de un nuevo modelo de evaluación del desempeño? _____

Objetivo: Conocer la aceptación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño por parte del personal de la institución.

18. ¿Considera usted que el evaluador posee técnicas, conocimientos y capacitación necesaria para llevar a cabo una idónea evaluación de desempeño?

SI _____

NO _____

¿Por qué considera que el evaluador posee o no las habilidades y conocimientos para realizar la evaluación de desempeño? _____

Objetivo: Conocer si el personal considera que el evaluador está lo suficientemente preparado para realizar la evaluación.

19. ¿Quién considera que debe realizar la evaluación de desempeño?

Fuentes internas _____

Fuentes externas _____

Fuentes Internas y fuentes externas _____

Objetivo: Identificar la preferencia del personal hacia la procedencia de la persona evaluadora.

20. A su criterio, ¿Cuál es el objetivo principal de realizar una evaluación de desempeño?

Mejorar la calidad en el servicio al cliente _____

Reconocer el buen desempeño del personal _____

Otorgar incentivos al personal destacado _____

Fortalecer el rendimiento del personal _____

Conocer fortalezas y debilidades del personal _____

Mejoramiento de las relaciones profesionales _____

Objetivo: Conocer la opinión del personal sobre la importancia y aportes de la realización de la evaluación de desempeño en la institución.

21. ¿Cuáles son los principales beneficios que como trabajador considera obtendría en la realización de una evaluación del desempeño?

Ascensos, promociones _____

Mejora salarial _____

Valoración de su desempeño _____

Fortalecimiento de sus competencias a través de la retroalimentación _____

Objetivo: Conocer que espera obtener de la realización de una evaluación de desempeño a las actividades que realiza en su puesto.

22. ¿Considera conveniente que se les dé seguimiento a los resultados de la evaluación de desempeño?

SI _____

NO _____

¿Por qué considera que es importante dar un seguimiento a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño? _____

Objetivo: Conocer si el personal considera que el evaluador está lo suficientemente preparado para realizar la evaluación.²¹

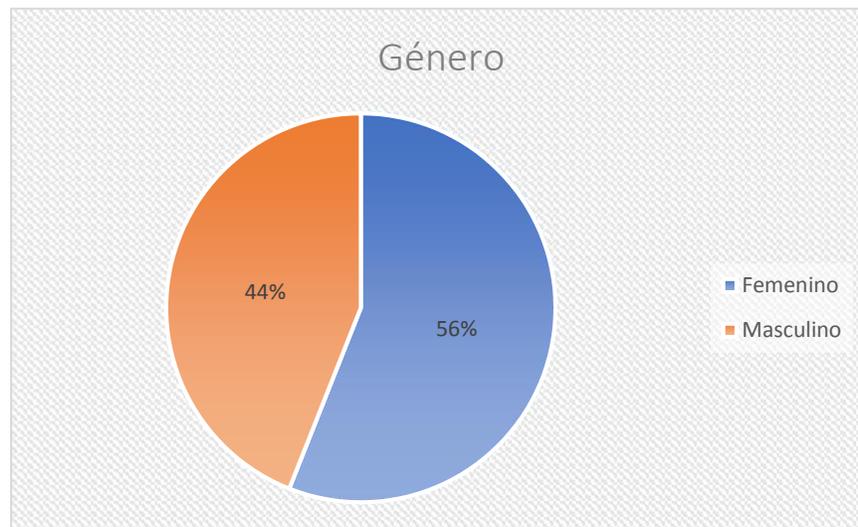
²¹ Enlace a la encuesta: <https://surveyheart.com/form/6140341f11b25955085bd15b>

ANEXO 2.3.

I. SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL ENCUESTADO

A. Género

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Femenino	42	56%
Masculino	33	44%
Total	75	100%

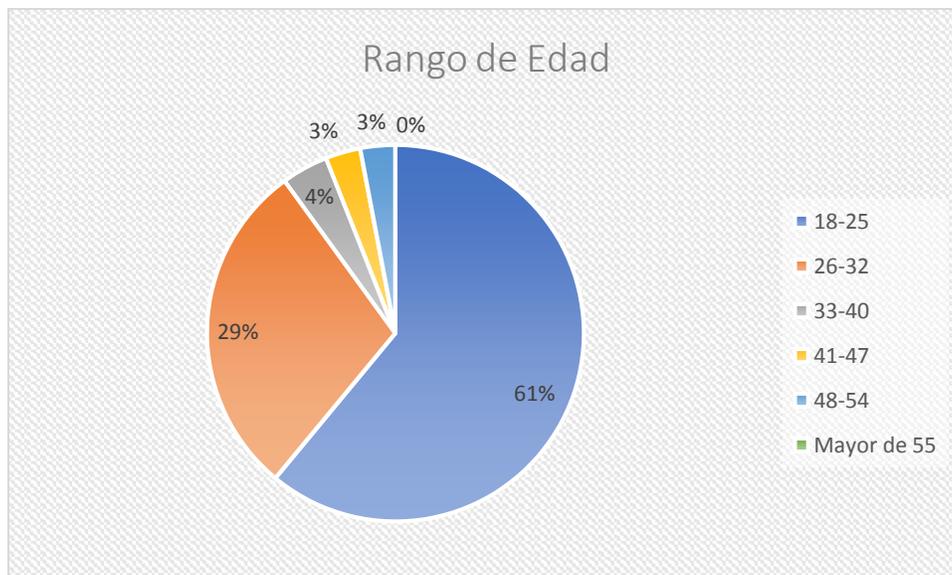


Interpretación:

En la alcaldía municipal de San Juan Nonualco labora más personal femenino que masculino, debido a las diferentes áreas que operan en la organización y los perfiles solicitados para los puestos de trabajo.

B. Rango de edad

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
18-25	46	61%
26-32	22	29%
33-40	3	4%
41-47	2	3%
48-54	2	3%
Mayor de 55	0	0%
Total	75	100%

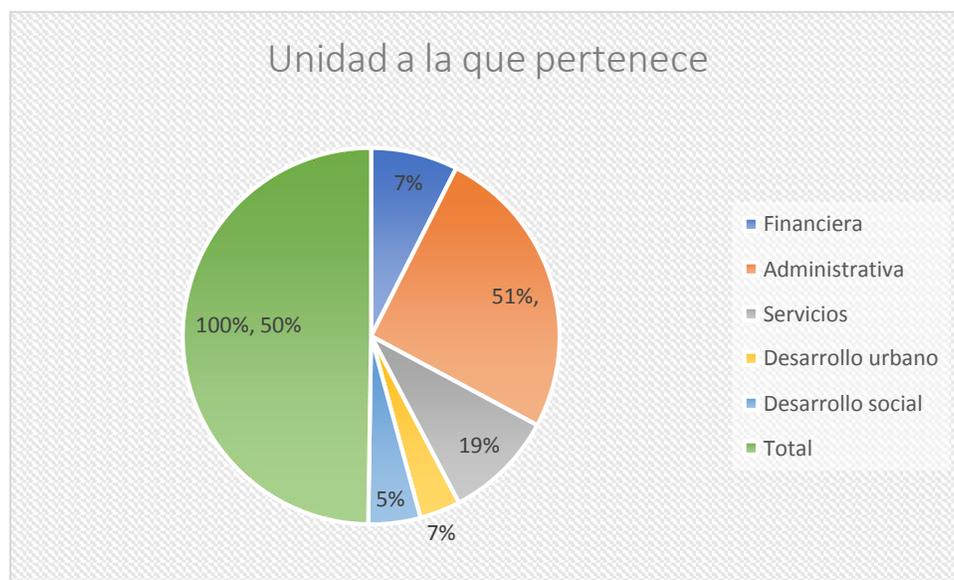


Interpretación:

En la alcaldía Municipal de San Juan Nonualco se encuentra laborando personal joven en su mayoría no sobrepasan los 25 años de edad, anexando que el alcalde de la Comuna es una persona joven y apuesta por un proyecto innovador que tiene como base impulsar nuevos empleos a las nuevas generaciones, lo demás se considera como personas con experiencia que aporten de sus conocimientos a los nuevos integrantes.

C. Nombre de la Unidad o Departamento al que pertenece.

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Financiera	11	15%
Administrativa	38	51%
Servicios	14	19%
Desarrollo urbano	5	7%
Desarrollo social	7	9%
Total	75	100%

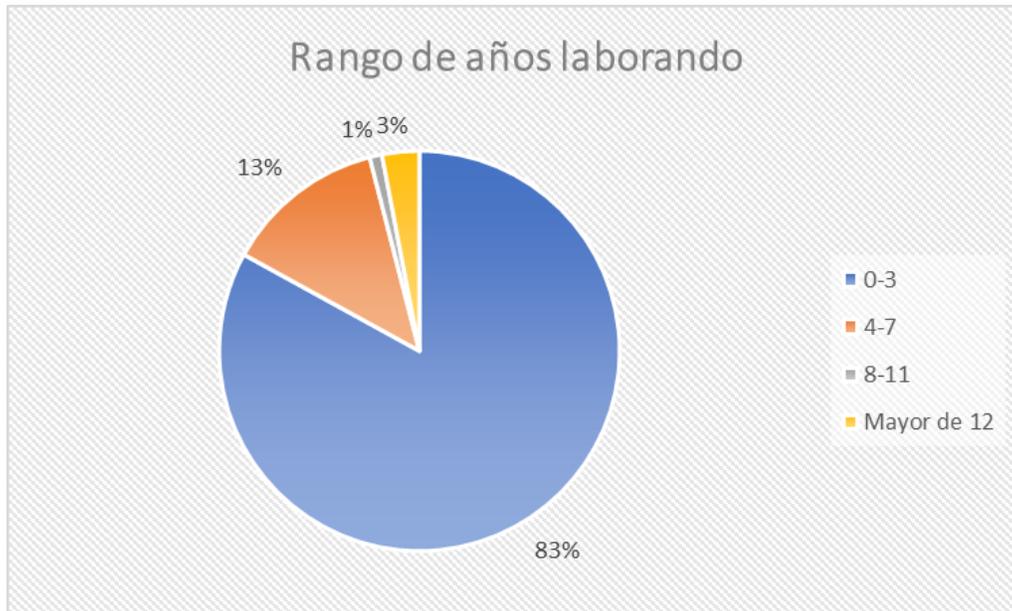


Interpretación:

La alcaldía municipal de San Juan Nonualco contrató más personal en el área administrativa para optimizar los procesos que desarrollan y dentro de ella se subdividen departamentos que contribuyen a suplir en la planificación y desarrollo de las demás áreas.

D. Años de estar laborando en la Alcaldía

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
0-3	62	83%
4-7	10	13%
8-11	1	1%
Mayor de 12	2	3%
Total	75	100%



Interpretación:

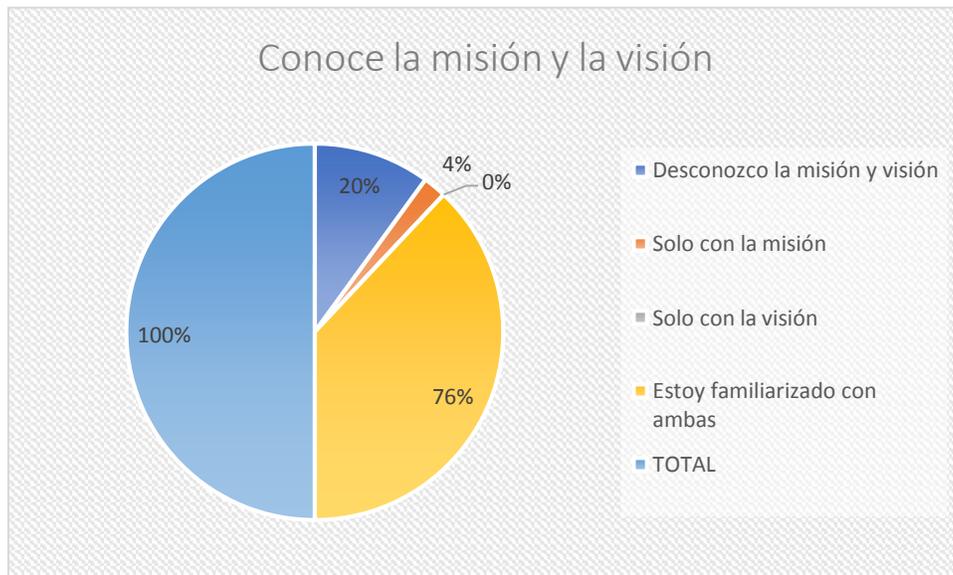
El resultado de los datos refleja que la alcaldía está en una etapa de transición donde el personal es nuevo, producto del cambio de alcalde en la localidad, lo que indica la falta de experiencia en las diferentes áreas que conforman las actividades ordinarias de la municipalidad.

II. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN NONUALCO

PREGUNTA 1:

¿Está familiarizado con la misión y visión de la institución

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Desconozco la misión y visión	15	20%
Solo con la misión	3	4%
Solo con la visión	0	0%
Estoy familiarizado con ambas	57	76%
TOTAL	75	100%



Interpretación:

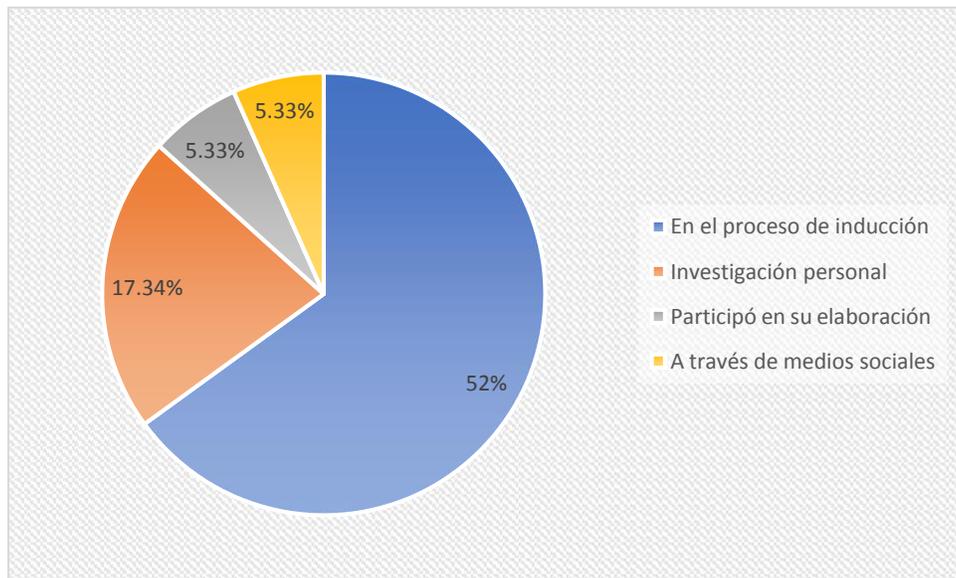
La Alcaldía Municipal ha hecho una buena labor en transmitir la cultura organizacional al personal a pesar que una minoría de empleados desconoce la misión y visión condicionados por el área en que laboran.

Pregunta 2:

¿Cómo conoció la misión y visión de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco?

(Encuestado respondió esta pregunta únicamente en el caso que en la pregunta anterior respondió que conoce la misión, visión o ambas)

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
En el proceso de inducción	39	52%
Investigación personal	13	17.34%
Participó en su elaboración	4	5.33%
A través de medios sociales	4	5.33%
TOTAL	60	80%



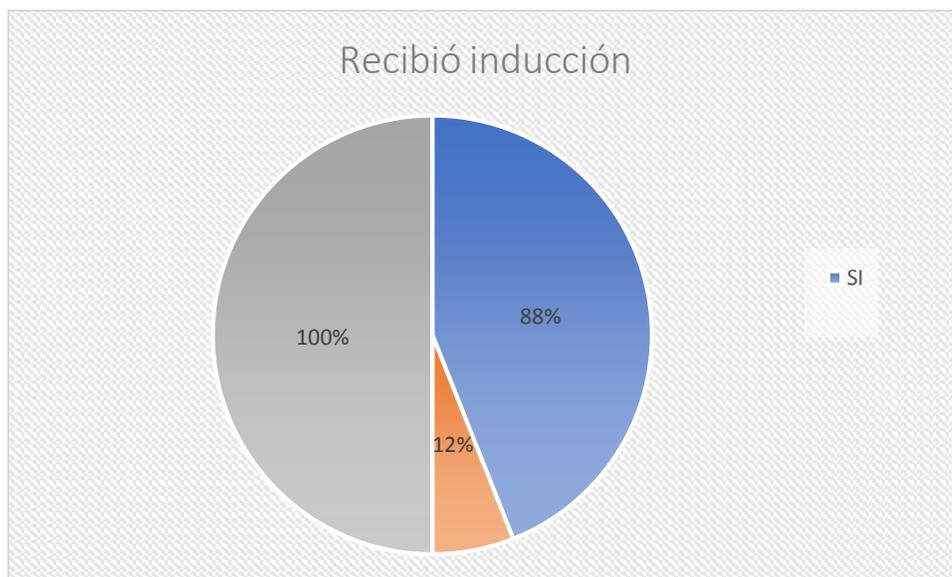
Interpretación:

Del total de personas que respondieron que sí están familiarizados con la misión y/o visión de la institución manifestaron que la forma en la que conocieron dicha información fue mediante la inducción inicial que se le brindó a pesar que algunos empleados realizaron investigación previa de la cultura organizacional antes de ingresar a la institución.

PREGUNTA 3:

¿Recibió inducción a su puesto de trabajo al ingresar a la institución?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	66	88%
NO	9	12%
Total	75	100%



Interpretación:

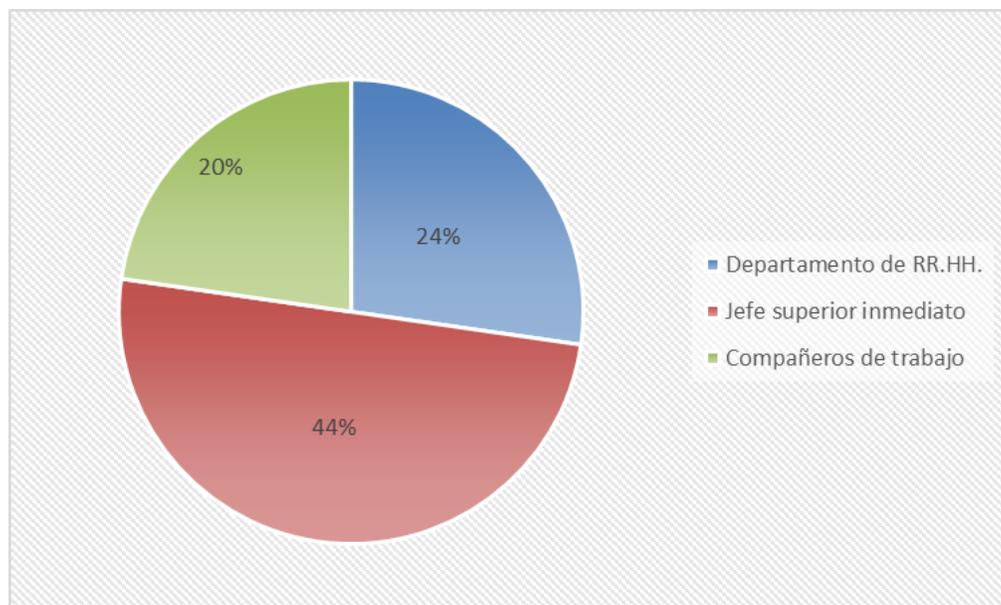
En su mayoría se realizó una inducción a los empleados al ingresar a la institución orientada al área a la que estará realizando sus actividades ordinarias, a los empleados que no se les proporcionó una inducción al momento de ingresar, porque la experiencia de campo se encargara de brindar los conocimientos y habilidades para realizar su jornada laboral.

Pregunta 4:

¿Quién fue el encargado de realizar la inducción?

(Encuestado respondió esta pregunta únicamente en el caso que en la pregunta anterior respondió que sí recibió inducción)

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Departamento de RR.HH.	18	24%
Jefe superior inmediato	33	44%
Compañeros de trabajo	15	20%
TOTAL	66	88%



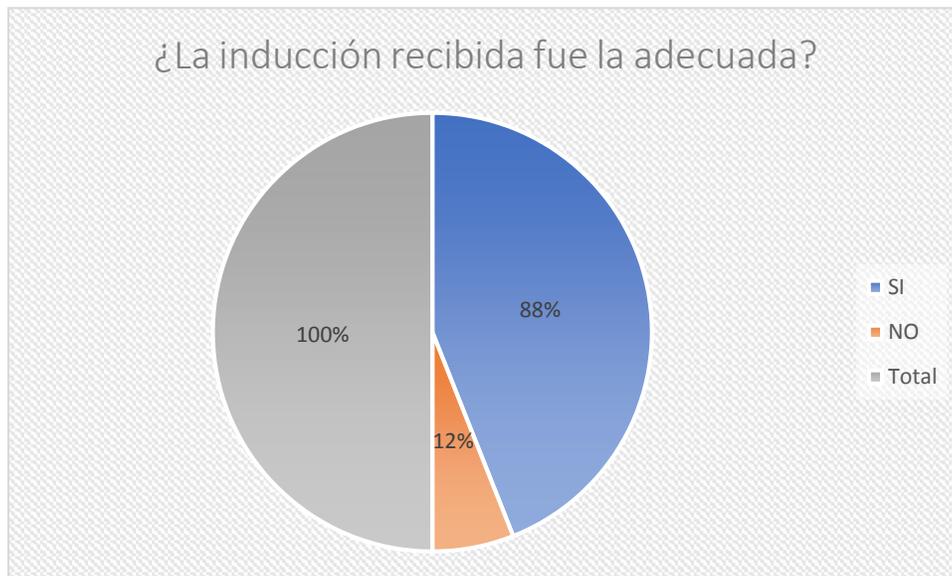
Interpretación:

El departamento de RR.HH. hace la inducción general a los jefes para que estos sean los encargados de transmitir la información al personal que ingresa a los puestos de trabajo de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco.

Pregunta 5:

¿Considera que la inducción recibida fue la adecuada e incluyó aspectos importantes para desarrollar sus actividades dentro del puesto?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	66	88%
NO	9	12%
Total	75	100%



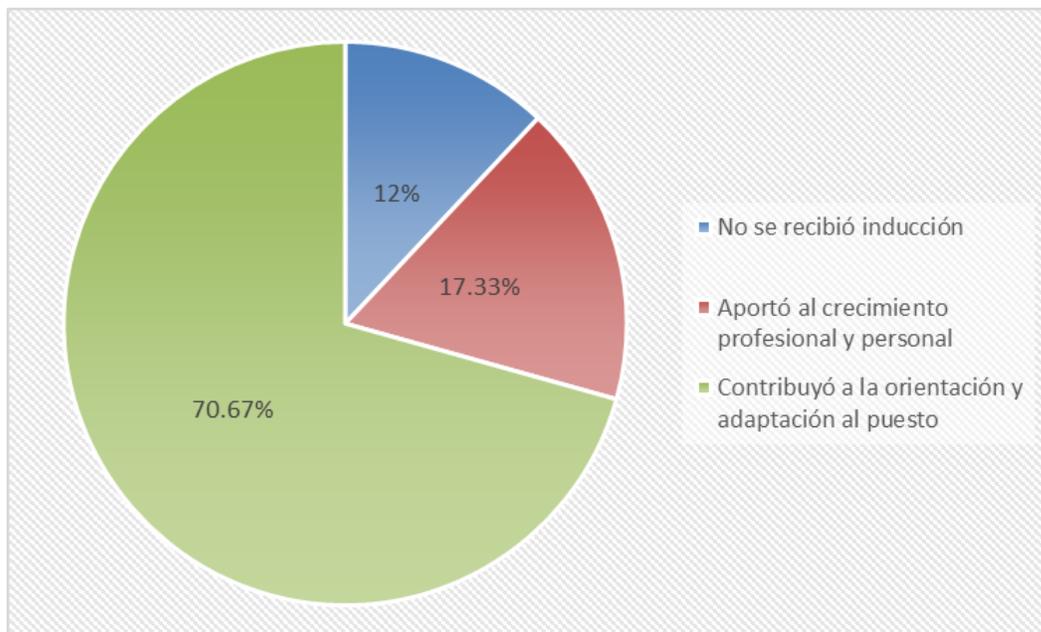
Interpretación:

En la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco se realizó una eficiente inducción abordando los temas específicos y concretos sobre las actividades a realizar reflejando el buen desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo, mientras que al personal que no recibió la inducción con el detalle de actividades fue a causa de que este aprendería sus funciones durante el proceso de adaptación al puesto.

Pregunta 6:

¿Por qué considera que la inducción fue o no adecuada?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
No se recibió inducción	9	12%
Aportó al crecimiento profesional y personal	13	17.33%
Contribuyó a la orientación y adaptación al puesto	53	70.67%
TOTAL	75	100%



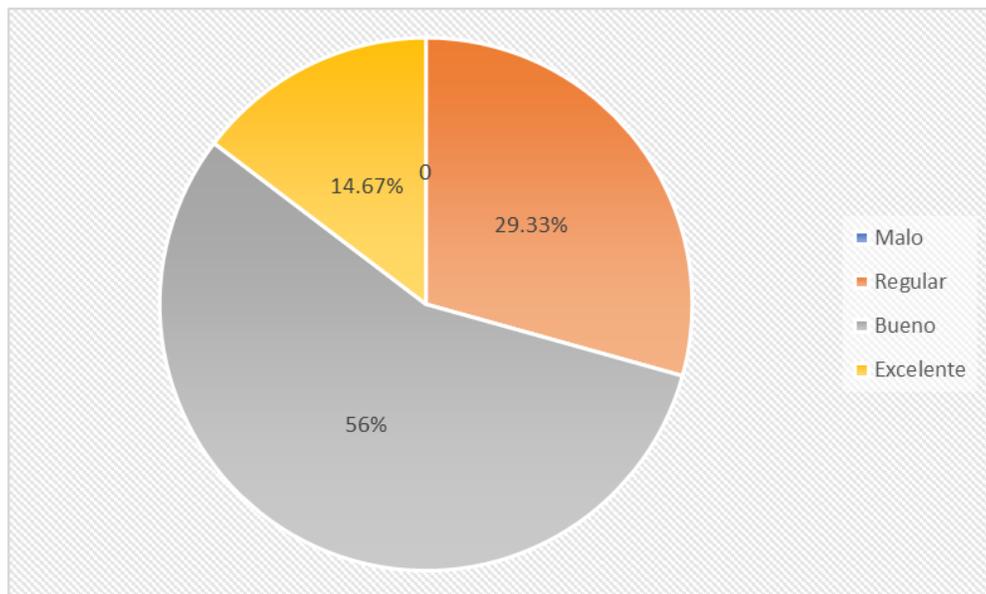
Interpretación:

Los empleados que, si recibieron, expresaron que la inducción contribuyó al proceso de adaptación al nuevo puesto de trabajo debido a que les oriento a realizar sus actividades ordinarias aportando a su crecimiento profesional, personal y al desempeño óptimo de la institución.

Pregunta 7:

¿Cómo considera el rendimiento del profesional del personal que labora en la institución?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Malo	0	0%
Regular	22	29.33%
Bueno	42	56%
Excelente	11	14.67%
TOTAL	75	100%



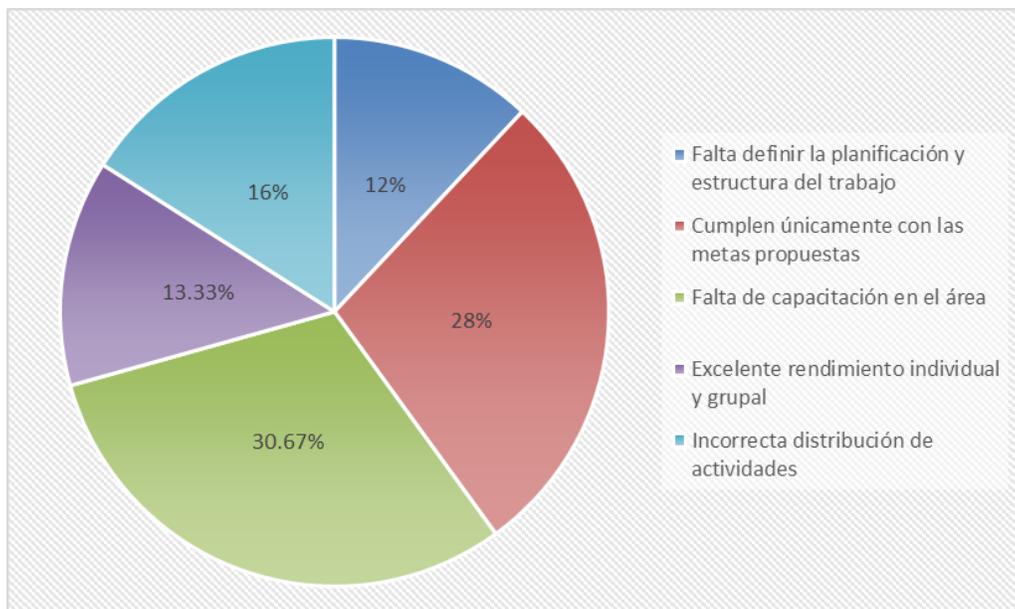
Interpretación:

Los empleados consideran que el desempeño de sus compañeros es aceptable por que realizan sus actividades y responsabilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la institución, el resto que consideran regular el desempeño se deriva de que los colaboradores no rinden como lo demanda el puesto de trabajo a diferencia de los empleados con desempeño excelente que demuestran una productividad al realizar sus funciones.

Pregunta 8:

¿Por qué considera de esa manera el rendimiento del personal?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Falta definir la planificación y estructura del trabajo	9	12%
Cumplen únicamente con las metas propuestas	21	28%
Falta de capacitación en el área	23	30.67%
Excelente rendimiento individual y grupal	10	13.33%
Incorrecta distribución de actividades	12	16%
TOTAL	75	100%



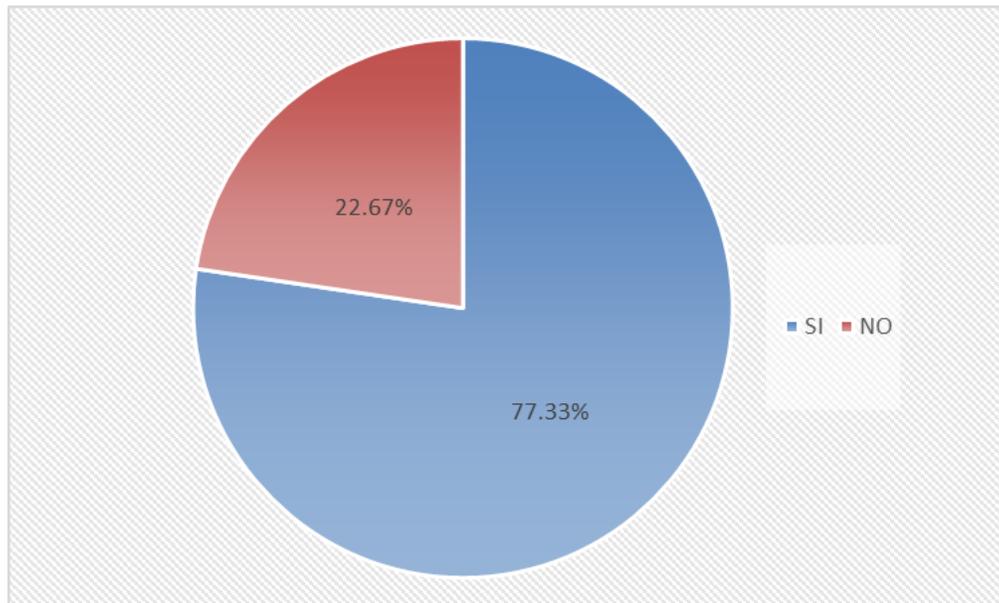
Interpretación:

Los empleados consideran que el rendimiento es lo suficientemente adecuado para llevar a cabo las actividades de cada puesto, pero están conscientes de que se puede mejorar el desempeño en diferentes áreas para realizar un excelente rendimiento. Cabe mencionar que algunos colaboradores estiman que muchos de los colaboradores se les dificulta sus actividades de trabajo porque no están correctamente capacitados en su puesto.

Pregunta 9:

¿Toman en cuenta las opiniones o sugerencias realizadas por parte de los empleados orientadas a mejorar el desempeño del personal de la institución?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	58	77.33%
NO	17	22.67%
Total	75	100%



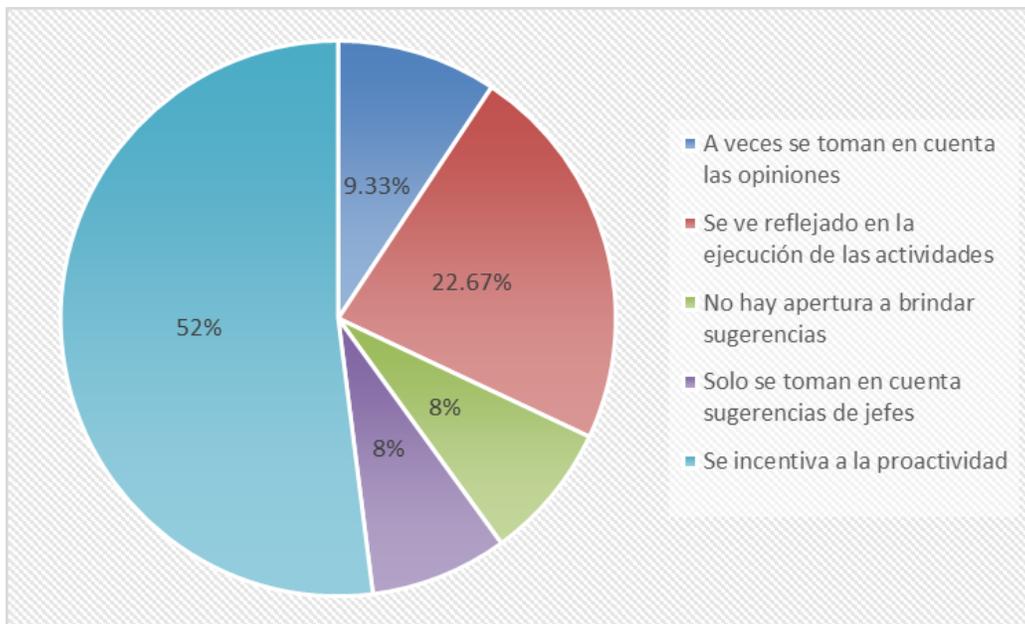
Interpretación:

Los empleados forman una parte fundamental en la toma de decisiones, ya que, aportan sus opiniones, ideas y comentarios para mejorar la eficiencia en las actividades que se realizan en la institución. Por el contrario, una proporción considerable de personal considera que sus ideas no son tomadas en cuenta para realizar un mejor desempeño laboral.

Pregunta 10:

¿Por qué considera que se toman o no en cuenta las opiniones del personal?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
A veces se toman en cuenta las opiniones	7	9.33%
Se ve reflejado en la ejecución de las actividades	17	22.67%
No hay apertura a brindar sugerencias	6	8%
Solo se toman en cuenta sugerencias de jefes	6	8%
Se incentiva a la proactividad	39	52%
TOTAL	75	100%



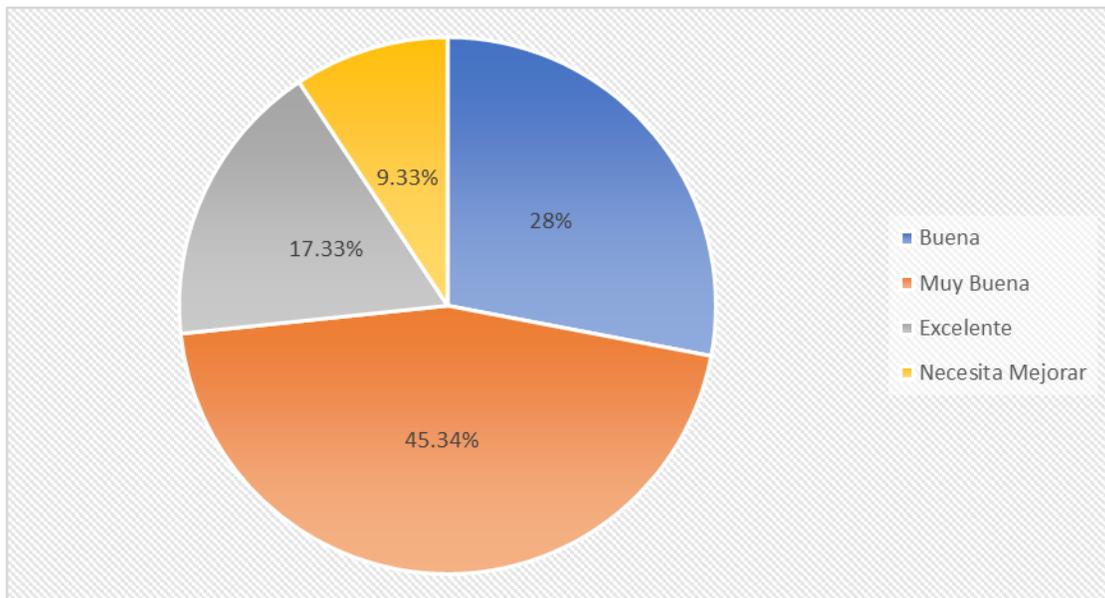
Interpretación:

Los empleados de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco manifiestan que toman en cuenta las opiniones y se refleja dentro del trabajo cuando los empleados demuestran el interés y proactividad en sus labores ordinarias y extraordinarias.

Pregunta 11:

Las relaciones interpersonales entre jefe-colaborador, a su criterio son:

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Buena	21	28%
Muy Buena	34	45.34%
Excelente	13	17.33%
Necesita Mejorar	7	9.33%
TOTAL	75	100%



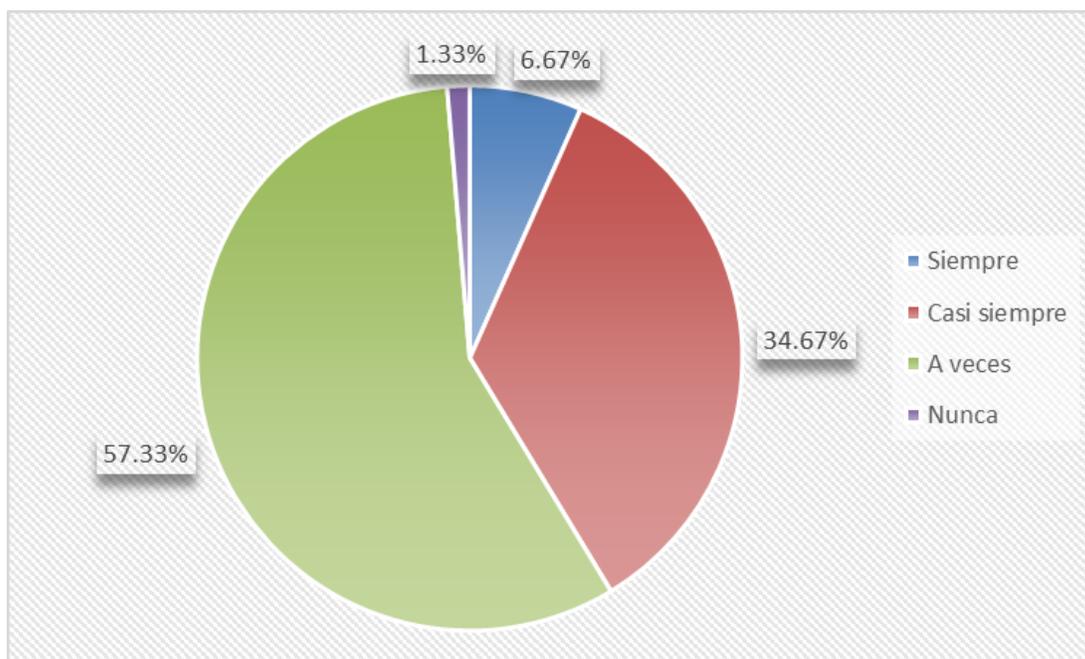
Interpretación:

Los empleados de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco manifiestan que existe un respaldo por parte de las jefaturas de la municipalidad, la comunicación es efectiva y contribuye para el buen clima organizacional dentro de la institución y se refleja en los resultados óptimos que se obtienen.

PREGUNTA 12:

¿Con qué frecuencia su jefe le hace saber lo que espera de usted?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	5	6.67%
Casi siempre	26	34.67%
A veces	43	57.33%
Nunca	1	1.33%
TOTAL	75	100%



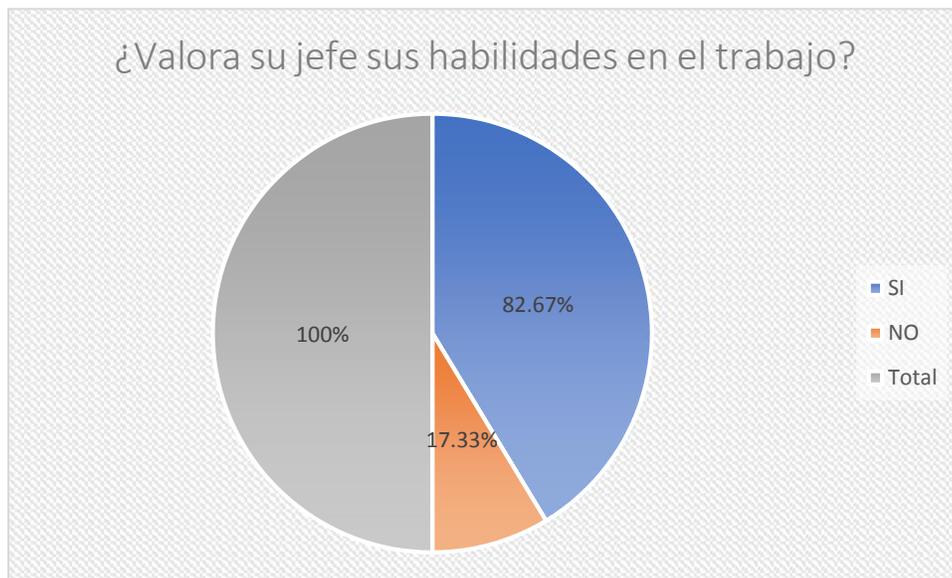
Interpretación:

Los resultados indican que los colaboradores de la municipalidad trabajan con orientación al logro de resultados por lo que las jefaturas buscan la manera de comunicar y notificar las metas planificadas por lo que orientan al personal brindando las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades.

PREGUNTA 13:

¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que usted demuestra en el desempeño de sus actividades?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	62	82.67%
NO	13	17.33%
Total	75	100%



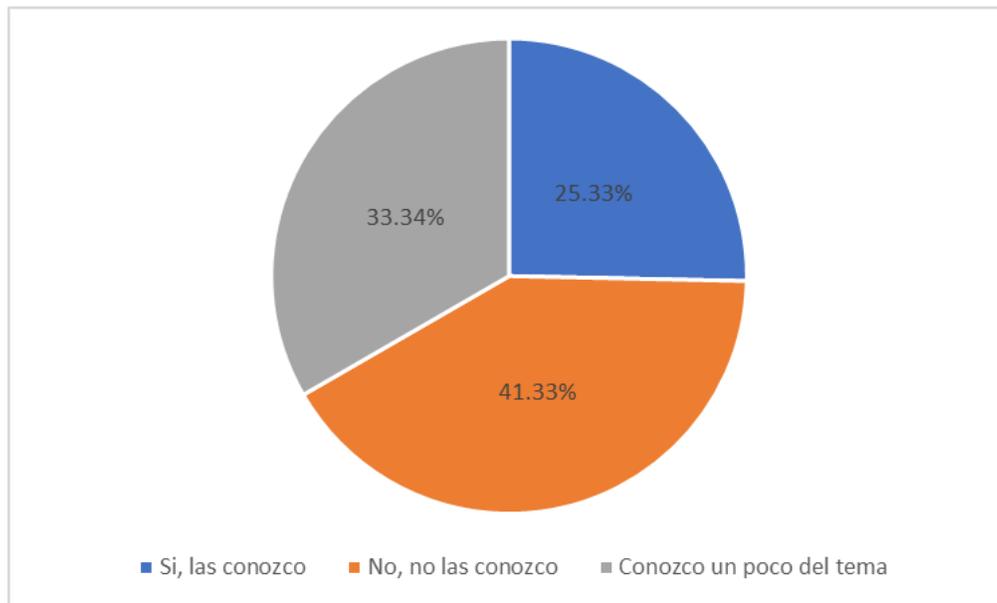
Interpretación:

Los empleados demuestran sus capacidades y habilidades en las respectivas áreas de trabajo y se motivan al conocer que las jefaturas de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco les recompensan sus esfuerzos, por lo que se sienten valorados en la institución.

Pregunta 14:

¿Conoce acerca de las evaluaciones de desempeño?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si, las conozco	19	25.33%
No, no las conozco	31	41.33%
Conozco un poco del tema	25	33.34%
Total	75	100%



Interpretación:

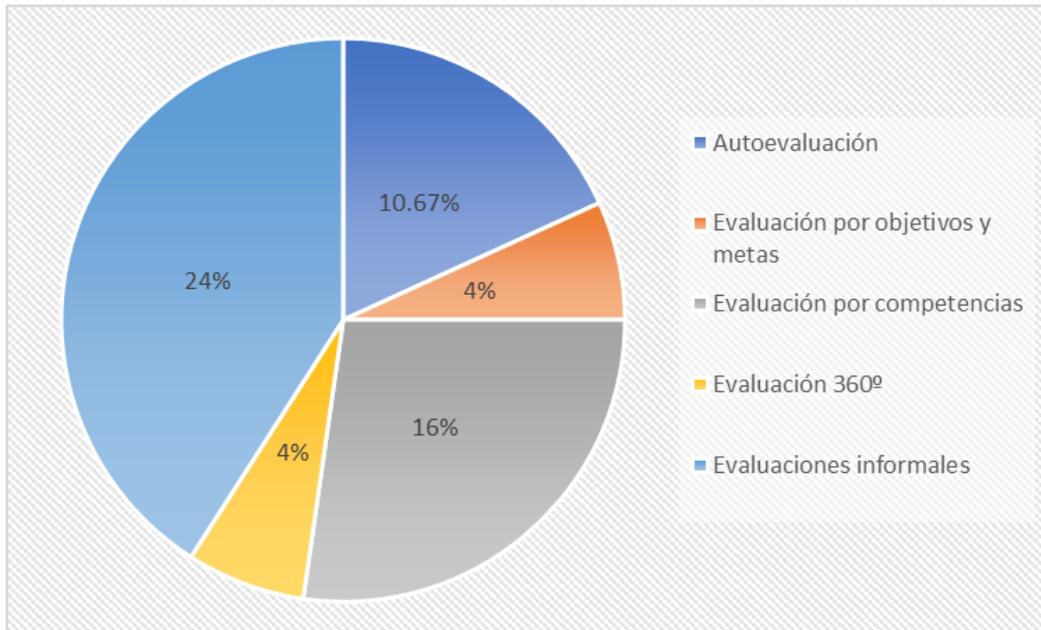
El personal de la institución no tiene claro las evaluaciones del desempeño porque en su mayoría son personal de nuevo ingreso y son jóvenes que se encuentran en su primer empleo formal, ya que la institución atraviesa una etapa de transición.

Pregunta 15:

En caso que si las conozca, haga mención de las que está familiarizado:

(Encuestado respondió esta pregunta únicamente en el caso que en la pregunta anterior respondió que conoce las evaluaciones de desempeño)

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Autoevaluación	8	10.67%
Evaluación por objetivos y metas	3	4%
Evaluación por competencias	12	16%
Evaluación 360º	3	4%
Evaluaciones informales	18	24%
Total	44	58.67%



Interpretación:

Los colaboradores de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco por no estar familiarizados con los modelos de evaluación del desempeño desconocen los procedimientos y ventajas que ofrecen las evaluaciones.

Pregunta 16:

¿Conoce si la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco realiza evaluaciones de desempeño?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	33	44%
NO	42	56%
Total	75	100%



Interpretación:

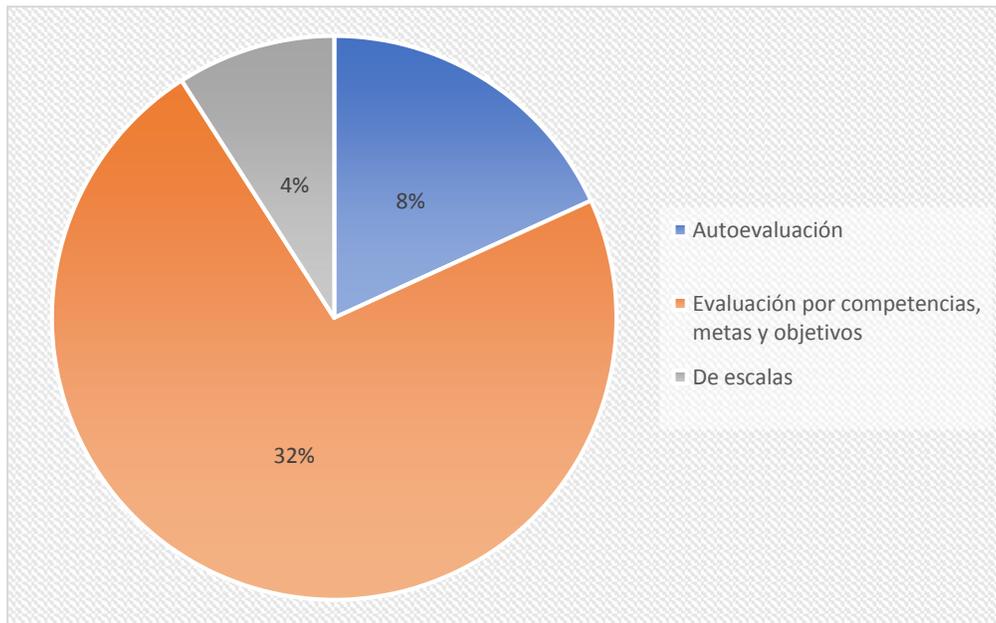
El personal que integra la alcaldía municipal de San Juan Nonualco al ser de nuevo ingreso desconoce si se les aplica evaluación del desempeño, no obstante, los que son de antiguo ingreso ya participaron de algunas evaluaciones.

Pregunta 17:

Sí se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño en la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco, haga mención que tipo de evaluaciones se realizan

(Encuestado respondió esta pregunta únicamente en el caso que en la pregunta anterior respondió que conoce que en la municipalidad se realizan evaluaciones de desempeño)

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Autoevaluación	6	8%
Evaluación por competencias, metas y objetivos	24	32%
De escalas	3	4%
Total	33	44%



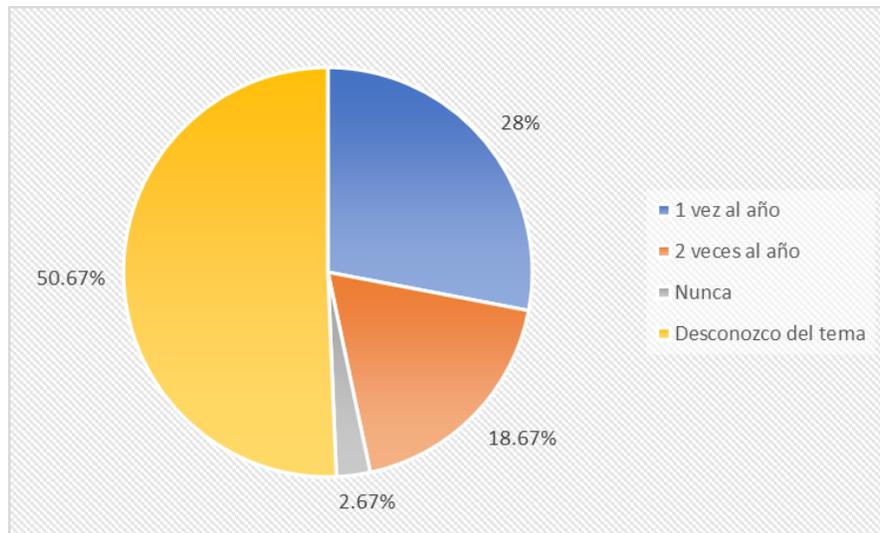
Interpretación:

El personal de nuevo ingreso manifestó que la evaluación del desempeño más recurrente es por competencias, metas y objetivos, sin embargo, se utilizaba autoevaluaciones como un modelo más práctico, aunque poco eficiente.

Pregunta 18:

¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño al personal de la municipalidad?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1 vez al año	21	28%
2 veces al año	14	18.67%
Nunca	2	2.67%
Desconozco del tema	38	50.67%
Total	75	100%



Interpretación:

La anterior administración de la institución realizaba dos evaluaciones por año, pero conforme el tiempo y el orden de prioridades cambio se decidió realizar una vez por año para optimizar recursos, los colaboradores de nuevo ingreso desconocen del tema, aunque en esta nueva administración se espera que se les informe sobre el modelo a utilizar para evaluar el desempeño.

Pregunta 19:

¿Considera que su desempeño laboral contribuye al desarrollo organizacional de la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	71	94.67%
NO	4	5.33%
Total	75	100%



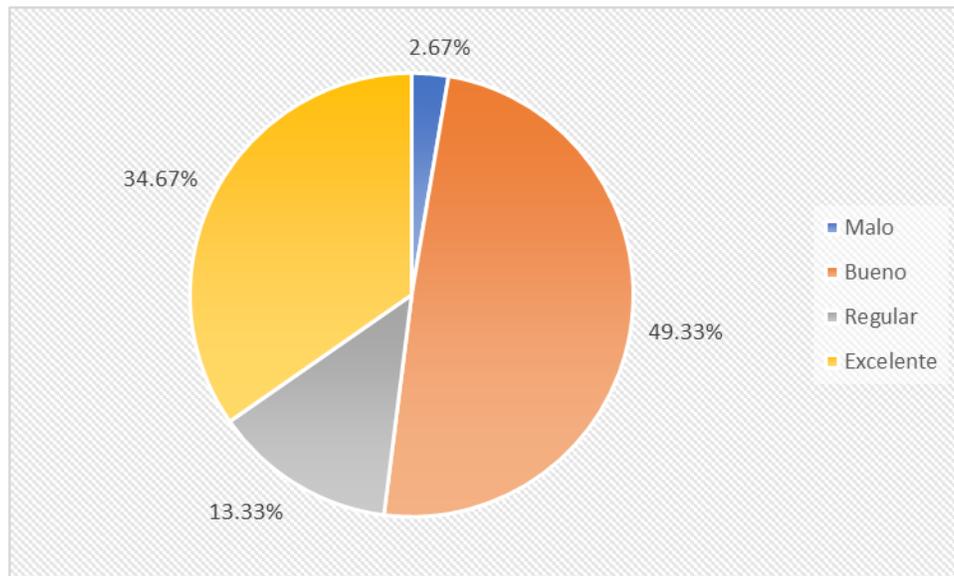
Interpretación:

Los empleados de la comuna manifiestan que sus labores contribuyen al desarrollo organizacional de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco, a pesar que son un equipo joven y en proceso de adaptación, se refleja a través del rendimiento su compromiso con la institución.

Pregunta 20:

¿Cómo considera la implementación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño en la Alcaldía Municipal de San Juan Nonualco?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Malo	2	2.67%
Bueno	37	49.33%
Regular	10	13.33%
Excelente	26	34.67%
Total	75	100%



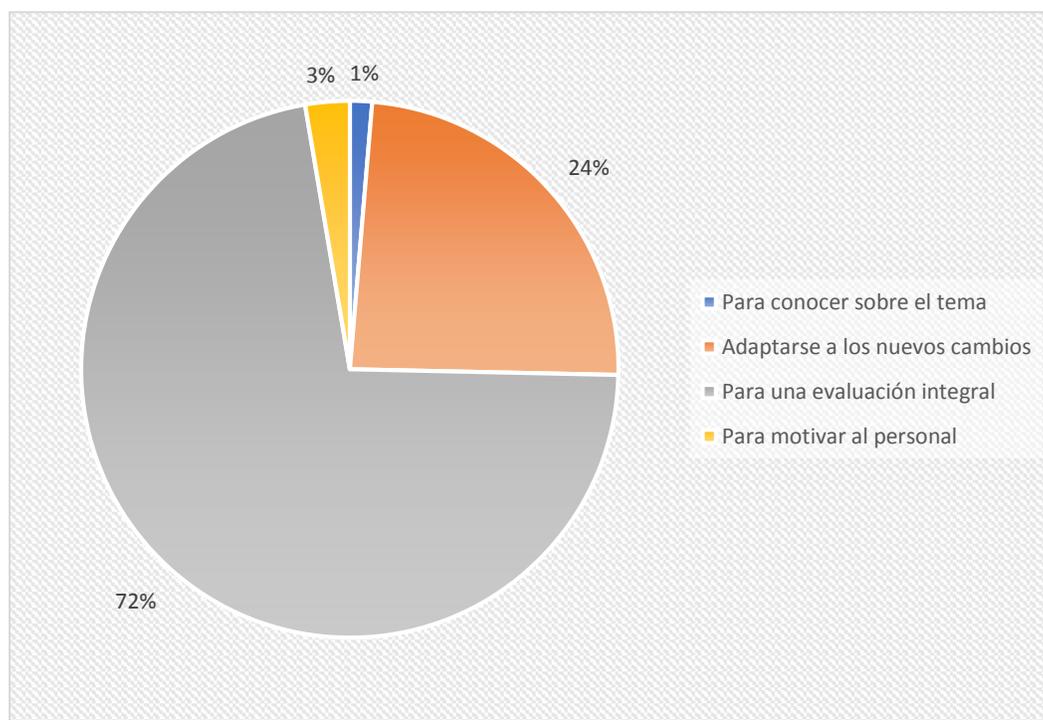
Interpretación:

Los datos reflejan que es importante y aceptable para el personal la implementación de un nuevo modelo de evaluación del desempeño, por ser colaboradores de nuevo ingreso muestran interés por conocer sobre el tema.

Pregunta 21:

¿Por qué considera importante la implementación de un nuevo modelo de evaluación del desempeño?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Adaptarse a los nuevos cambios	18	24%
Para una evaluación integral	54	72%
Para motivar al personal	2	3%
Para conocer sobre el tema	1	1%
Total	75	100%



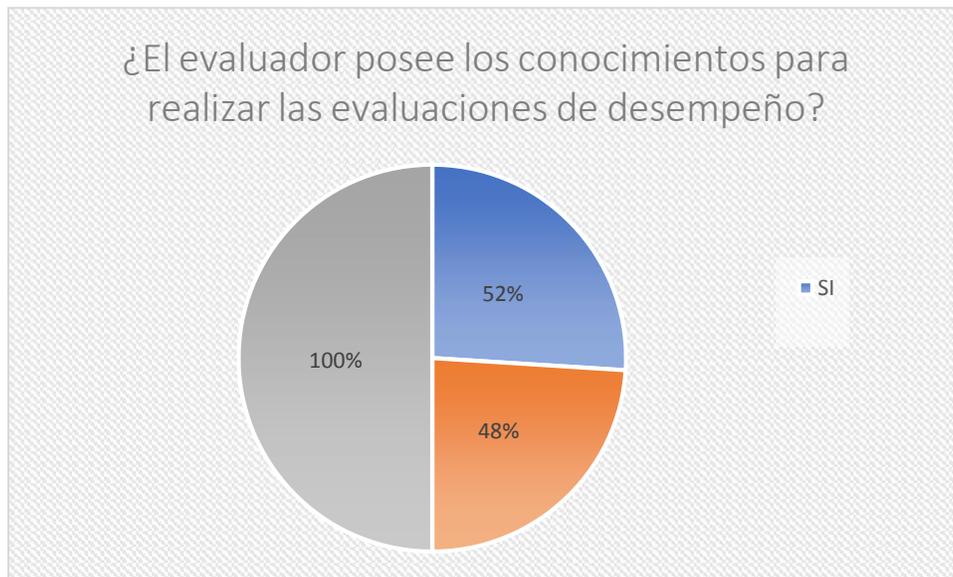
Interpretación:

Se identificó que los empleados de la municipalidad consideran importante la implementación de un modelo de evaluación del desempeño integral que contribuya a mejorar el rendimiento y motive en todas las áreas a los colaboradores de la institución.

Pregunta 22:

¿Considera usted que el evaluador posee técnicas, conocimientos y capacitación necesaria para llevar a cabo una idónea evaluación de desempeño?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	39	52%
NO	36	48%
Total	75	100%



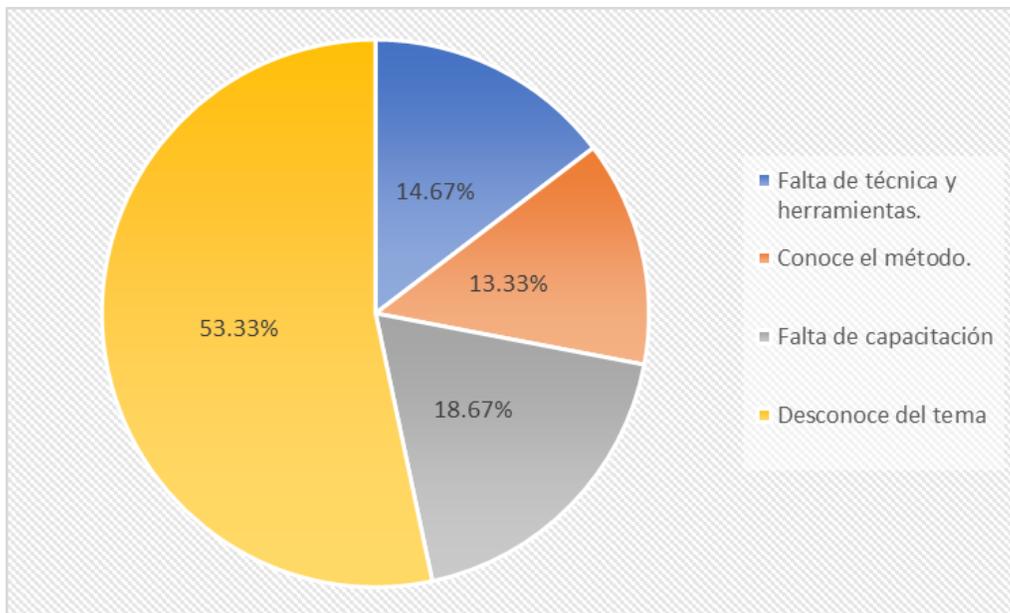
Interpretación:

Los colaboradores desconocen del tema y ven con poca importancia las técnicas y habilidades que debe poseer un evaluador.

Pregunta 23:

¿Por qué considera que el evaluador posee o no las habilidades y conocimientos para realizar la evaluación de desempeño?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Falta de técnica y herramientas.	11	14.67%
Conoce el modelo.	10	13.33%
Falta de capacitación	14	18.67%
Desconoce del tema	40	53.33%
Total	75	100%



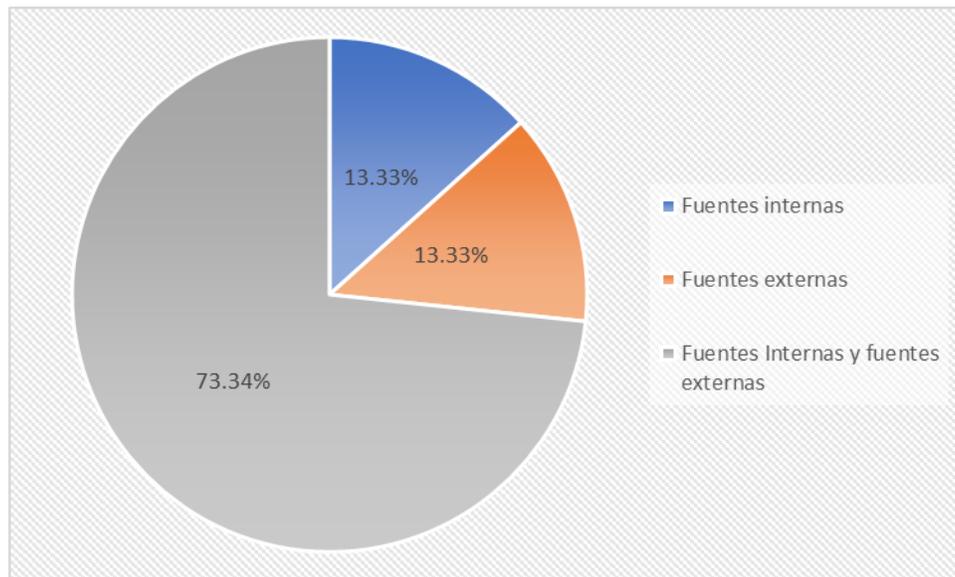
Interpretación:

Los datos ilustran que los empleados difieren en la opinión de las habilidades y conocimientos que debe poseer el evaluador consecuente a la falta de información, no conocen el tema y por ende es difícil que puedan detectar lo que se requiere para una evaluación eficiente y con las herramientas necesarias.

Pregunta 24:

¿Quién considera que debe realizar la evaluación de desempeño?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Fuentes internas	10	13.33%
Fuentes externas	10	13.33%
Fuentes Internas y fuentes externas	55	73.34%
Total	75	100%



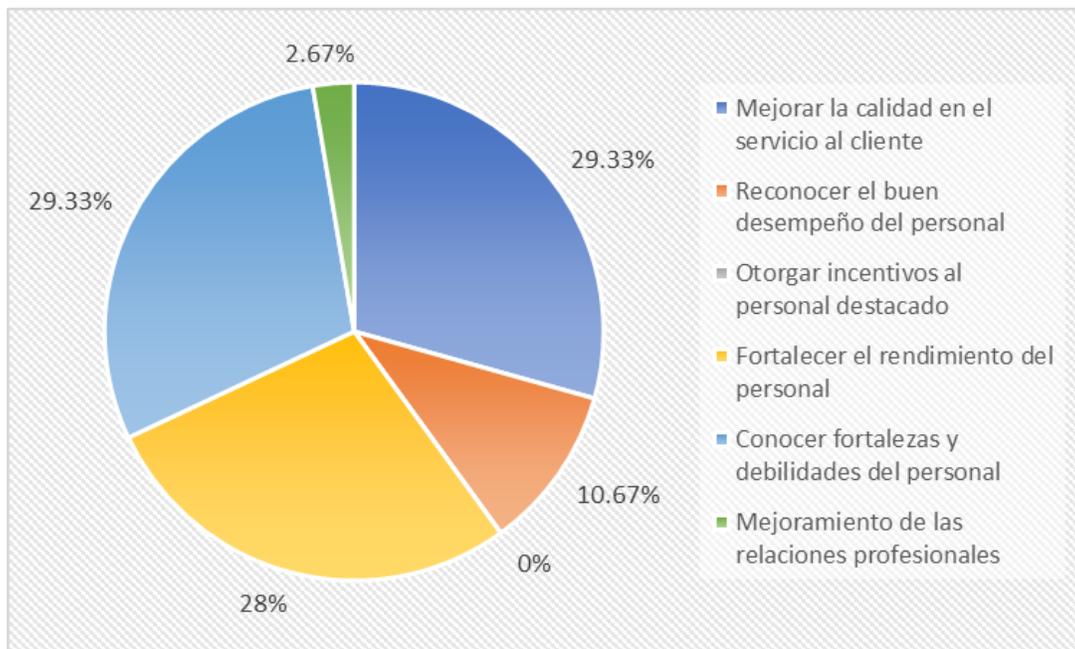
Interpretación:

Los empleados de la alcaldía municipal de San Juan Nonualco consideran pertinente una evaluación del desempeño por fuentes internas y externas.

Pregunta 25:

A su criterio, ¿Cuál es el objetivo principal de realizar una evaluación de desempeño?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Mejorar la calidad en el servicio al cliente	22	29.33%
Reconocer el buen desempeño del personal	8	10.67%
Otorgar incentivos al personal destacado	0	0%
Fortalecer el rendimiento del personal	21	28%
Conocer fortalezas y debilidades del personal	22	29.33%
Mejoramiento de las relaciones profesionales	2	2.67%
Total	75	100%



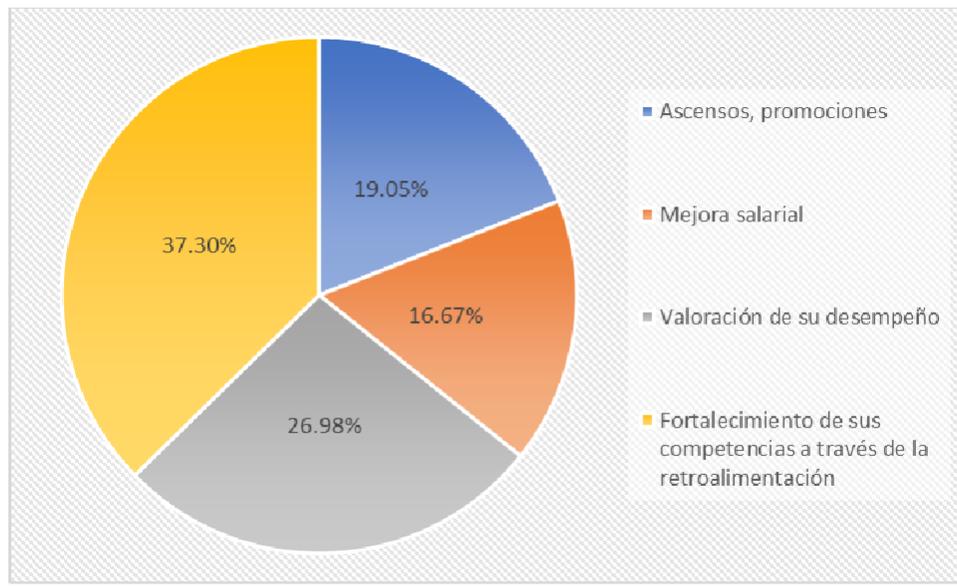
Interpretación:

El personal de la municipalidad manifiesta que las evaluaciones del desempeño tienen como objetivos primordiales mejorar la calidad en el servicio al cliente, fortalecer el rendimiento de y conocer fortalezas y debilidades de los colaboradores de la institución.

Pregunta 26:

¿Cuáles son los principales beneficios que como trabajador considera obtendría en la realización de una evaluación del desempeño?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Ascensos, promociones	24	19.05%
Mejora salarial	21	16.67%
Valoración de su desempeño	34	26.98%
Fortalecimiento de sus competencias a través de la retroalimentación	47	37.30%
Total	75	100%



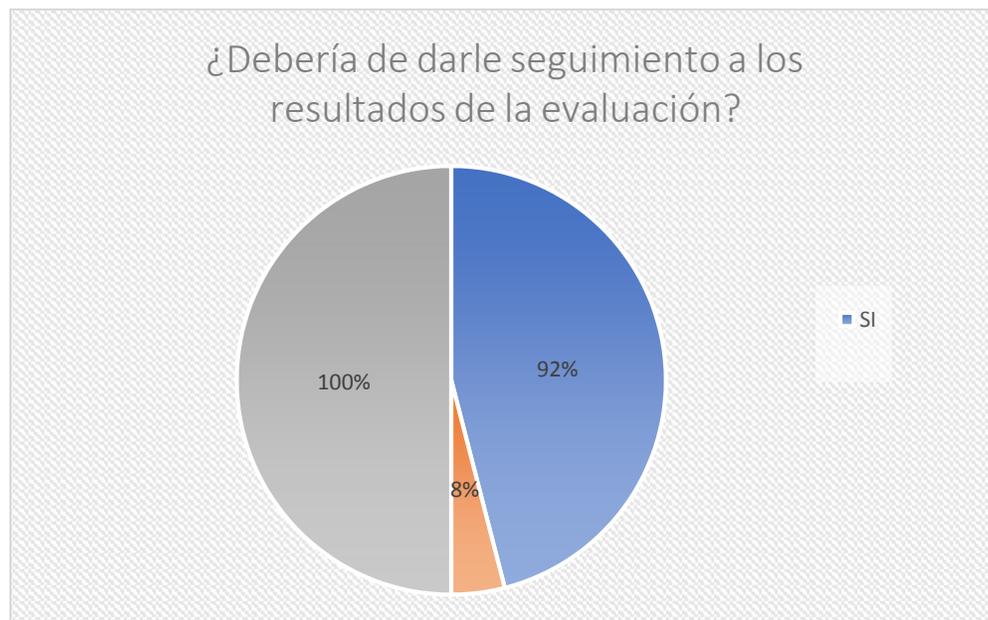
Interpretación:

Los empleados consideran importante la realización del desempeño porque ofrece ventajas por la realización del trabajo de forma eficiente porque con evaluaciones periódicas y con resultados óptimos se pueden promocionar ascensos, mejora salarial y fortalecimiento de sus competencias a través de la retroalimentación.

Pregunta 27:

¿Considera conveniente que se les dé seguimiento a los resultados de la evaluación de desempeño?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SI	69	92%
NO	6	8%
Total	75	100%



Interpretación:

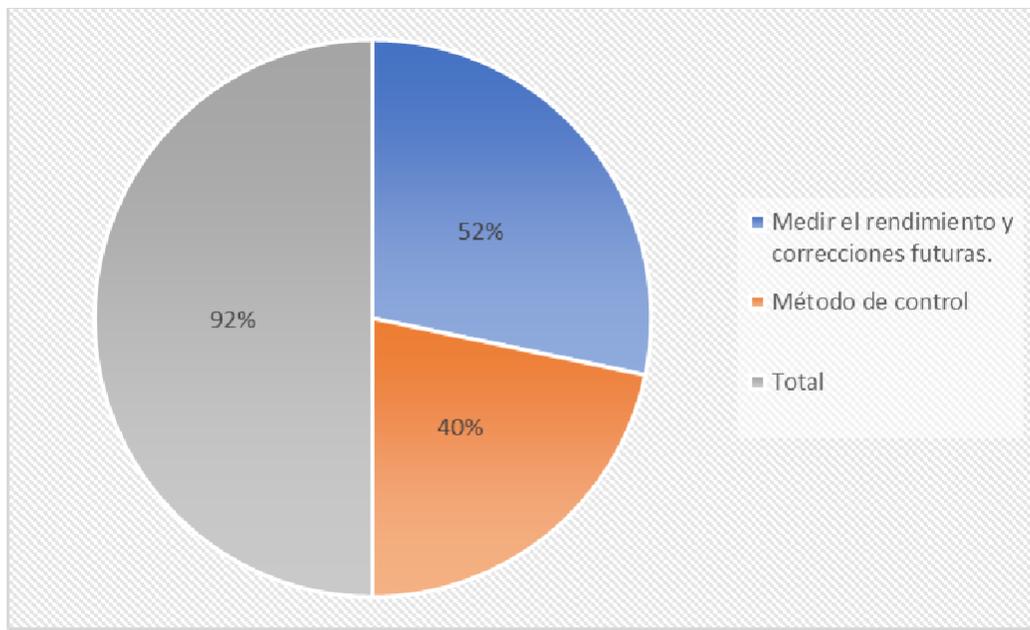
Es de importancia el seguimiento de los resultados porque se pueden corregir posibles desviaciones en el tiempo necesario, los colaboradores consideran que se debe dar seguimiento a las evaluaciones que se realizan para contribuir en el crecimiento profesional y obtener mejoras en el rendimiento.

Pregunta 28:

¿Por qué considera que es importante dar un seguimiento a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño?

(Encuestado respondió esta pregunta únicamente en el caso que en la pregunta anterior respondió que es importante dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones)

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Medir el rendimiento y correcciones futuras.	39	52%
Modelo de control	30	40%
Total	69	92%



Interpretación:

El seguimiento de los resultados es importante para los colaboradores de la municipalidad, con esto se les permitirá crecer en su rendimiento profesional al realizar las correcciones a las desviaciones en el tiempo necesario y como modelo de control para verificar la ejecución eficiente de las actividades ordinarias.