

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



MODELO PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS, QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

DARLIN MARGARITA COLORADO ROSALES

LILIANA BEATRIZ MEJÍA ARÉVALO

WILFREDO JOSÉ MORALES ABARCA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria general: Dra. Ana Leticia de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: M.B.A. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

Lic. Alfonso López Ortiz (**Docente Asesor**)

OCTUBRE

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a **Dios todopoderoso** por haberme permitido culminar mi carrera universitaria porque en todo momento, aún en los más difíciles siempre estuvo a mi lado dándome las fuerzas para seguir adelante, **a mi madre** María Victoria Arévalo quien desde un principio me apoyó al emprender este sueño con su amor y sacrificio, **a mis hermanas** Laura y Diana que siempre me han brindado su apoyo y cariño, **a mi novio** Fernando por su apoyo incondicional y a todos aquellos que de una u otra manera contribuyeron a lo largo de mi carrera como **mi familia, compañeros y amigos**.

Agradecimiento especial **a mis amigos** y compañeros de tesis Darlín y Wilfredo con quienes he compartido durante todos estos años y han contribuido en gran manera en el cumplimiento de esta meta. Finalmente agradezco al Lic. Alfonso López Ortiz ya que como asesor supo guiarnos con paciencia por el buen camino brindando incondicionalmente sus sabios consejos.

Liliana Beatriz Mejía Arévalo

Agradezco primeramente a Dios por ayudarme a que culminara mi carrera universitaria, ya que él dio todos los recursos necesarios, la paciencia, el apoyo incondicional de mi familia, la suficiente fuerza necesaria para superar todos los obstáculos y sabiduría para seguir adelante sin desampararme en los momentos más difíciles.

A mi madre Margarita Rosales que siempre me impulsó a seguir adelante para que lograra mi objetivo, a mi novio Rodrigo Ardón por su apoyo incondicional en todo momento, a mis amigos Liliana Mejía y Wilfredo Morales que siempre me motivaron y me brindaron su amistad incondicional y al Lic. Alfonso López Ortiz por su apoyo en la realización de este trabajo de Investigación.

Darlín Margarita Colorado Rosales.

Agradezco infinitamente a **Dios Todopoderoso** y a la **Virgen Santísima** por darme sabiduría, fortaleza, paciencia y valentía para enfrentar los obstáculos que surgieron en el camino; por la bendición de culminar una de las metas más importantes de mi vida. **A Mi Madre** María Ilda Morales por su apoyo, amor, comprensión y sobre todo por su gran esfuerzo y sacrificio durante muchos años por hacer de mí un hombre de bien. **A mi Padre** Martín Abarca Y **A mis Abuelos** (Q.E.P.D.) aún en su ausencia siempre los sentí a mi lado y sé que desde el cielo estarán orgullosos de este logro. **A Mis Hermanas** Caro, Jessica y Juli por su cariño, confianza y apoyo incondicional. **A mis Sobrinos** Gilito y Dieguito por transmitirme de su alegría y recordarme que todos llevamos un niño dentro. **A mis amigos** por su confianza y tener siempre palabras de aliento que me animaron a seguir adelante. **A mis compañeras de Tesis** Lily y Darlín Por su amistad, por el tiempo compartido a lo largo de la carrera, por su esfuerzo y dedicación para superar tantos momentos difíciles. **A nuestro Asesor** Lic. Alfonso López Ortiz por la motivación, paciencia, tiempo y apoyo en la realización de este trabajo de investigación. Ahora me toca regresar un poco de todo lo inmenso que me han otorgado.

Wilfredo José Morales Abarca

Agradecimiento especial a las autoridades de la alcaldía municipal de Mejicanos; a la Gerencia administrativa y Jefatura de recursos humanos y a todo el personal administrativo por su apertura y colaboración brindada para la realización de este trabajo.

INDICE

Contenido	página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
MARCO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO, LAS MUNICIPALIDADES EN EL SALVADOR Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS, ASPECTOS TEÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, GENERALIDADES DEL MODELO POR COMPETENCIAS, MÉTODO 360 GRADOS Y EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.	
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS	1
1. ANTECEDENTES	1
2. GEOGRAFÍA Y DIVISIÓN POLÍTICA.	2
3. POBLACIÓN.....	3
4. EDUCACIÓN	3
5. ECONOMÍA, COMERCIO E INDUSTRIA.	3
6. SERVICIOS PÚBLICOS.....	4
B. GENERALIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES EN EL SALVADOR. .	4
1. HISTORIA DE LAS MUNICIPALIDADES EN EL SALVADOR.....	4
2. DEFINICIÓN DE ALCALDÍA.....	5
3. DEFINICIÓN DE MUNICIPIO.	5
4. ELEMENTOS DEL MUNICIPIO	6
5. MARCO LEGAL QUE RIGE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES.....	7
6. FUNCIONES BÁSICAS QUE REALIZAN LAS MUNICIPALIDADES:	15
7. SERVICIOS MUNICIPALES.....	--
7.1 Definición de Servicio.....	15
8. ALCALDÍAS QUE COMPREDEN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	16
C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	18

1. ANTECEDENTES.....	18
2. TÍTULO DE CIUDAD Y CREACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL	18
3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	19
4. SERVICIOS QUE BRINDA.....	19
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	21
a) Organigrama	21
b) Funciones principales según la estructura organizativa	22
D. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	25
1. ANTECEDENTES.....	25
2. CONCEPTOS.....	27
3. OBJETIVO.	28
4. IMPORTANCIA.	28
5. FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALÚAN	29
6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	29
7. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	30
8. DESVENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	31
9. LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	31
10. PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	33
11. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	33
12. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	34
E. GENERALIDADES DEL MODELO POR COMPETENCIAS Y DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS.....	40
1. MODELO POR COMPETENCIAS	40
2. MÉTODO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS	42
a) Antecedentes	
b) Definiciones	43
c) Niveles de la evaluación del Desempeño.....	44
d) Objetivo.....	45
e) Importancia.....	45
f) Usos.....	46

3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES Y COMPETENCIAS.	46
a) Aplicación del modelo.....	48
b) Gestión.....	48
4. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.	48
a) Competencias cardinales o genéricas.....	49
b) Competencias específicas o por puesto de trabajo.....	51
F. FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL	52
1. DEFINICIONES	52
2. CLASIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO	53
3. IMPORTANCIA.	53
4. EFECTOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	53
5. FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.	54

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN POR
COMPETENCIAS DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

A. IMPORTANCIA	56
B. OBJETIVOS	57
General	57
Específicos	57
C. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN	58
1. MÉTODOS	58
a) Deductivo.....	58
b) Inductivo.....	
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
3. TIPO DE DISEÑO	59
4. FUENTES DE INFORMACIÓN	59
a) Fuentes primarias.....	60
b) Fuentes secundarias.....	60

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	60
5.1 TÉCNICAS.....	60
a) Entrevistas.....	60
b) Encuesta.....	61
5.2 INSTRUMENTOS	61
a) Guía de preguntas.....	61
b) Cuestionario	61
6. UNIVERSO Y MUESTRA.....	62
a) Universo	62
a) Muestra.....	62
7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	65
1. Tabulación.....	65
2. Interpretación	65
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ACERCA DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS. ...	65
1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AI GERENTE ADMINISTRATIVO Y JEFA DE RECURSOS HUMANOS.	65
a) Evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.....	66
b) Situación laboral.	66
c) Perspectiva acerca del modelo por competencias y evaluación 360 grados.	67
d) Plan de seguimiento.....	68
e) Capacitación y Desarrollo	68
2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS QUE INTEGRAN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.	69
a) Datos de identificación general	69
b) Generalidades de la evaluación del desempeño	70
c) Funciones de cada puesto de trabajo.	71
d) Problemas o dificultades para realizar el trabajo	72
e) Modelo por competencias y evaluación 360 grados	73

f) Planes de seguimiento de los resultados y capacitación	75
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
F. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	79
1. ALCANCES	79
2. LIMITACIONES	79

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	80
B. OBJETIVOS	81
OBJETIVO GENERAL:	81
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	81
B. ALCANCE	82
C. BENEFICIO	82
1. PARA LA INSTITUCIÓN	82
2. PARA EL EMPLEADO	82
3. PARA EL USUARIO	83
D. METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.	83
1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS BAJO EL MÉTODO 360 GRADOS	83
1.1 Escalas del método 360 grados.....	84
2. CREACIÓN DE UN COMITÉ DIRECTIVO EVALUADOR	85

3. IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL EVALUADOR.	86
3.1 Tipos de Evaluador.....	86
4. IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL A EVALUAR	87
E. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.	88
1. INTRODUCCIÓN.....	88
2. OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	89
Objetivo General:.....	89
Objetivos Específicos:	89
3. INSTRUCCIONES	90
a) Para su uso.	90
b) Para su difusión.....	90
c) Para su mantenimiento	90
4. POLÍTICAS GENERALES DEL MODELO.....	90
5. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	92
6. DEFINICIONES:	92
7. APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS CON EL MÉTODO 360 GRADOS.....	94
7.1 Clasificación del personal a evaluar.	94
7.2 Identificación de las competencias.....	96
7.3 Cuadro de ponderación de factores	97
7.4 Descripción de la ponderación de factores.....	98
8. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.....	99
8.1 Formulario de evaluación al nivel ejecutivo	99
8.2 Formulario de evaluación al nivel administrativo.....	109
9. CRITERIOS QUE DEBE TOMAR EN CUENTA EL EVALUADOR	119
F. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS.	119
1. PASOS PARA REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	119

1.1 Planeación.....	120
1.2 Reproducción y distribución.	120
1.3 Ejecución.....	120
1.4 Documentación.....	121
1.5 Retroalimentación.....	121
2. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIA	121
3. Responsabilidades.....	122
G. SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	122
1. Notificación de los resultados obtenidos al empleado	122
2. RECONOCIMIENTOS POR EL BUEN DESEMPEÑO.....	123
3. ACCIONES CORRECTIVAS Y PLANES DE MEJORA	124
H. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	125
1. PLAN DE CAPACITACIÓN.....	125
2. TIPOS Y MODALIDADES DE CAPACITACIÓN	126
3. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.	127
I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	127
1. RECURSOS HUMANOS.....	128
2. RECURSOS MATERIALES Y TÉCNOLÓGICOS.....	128
3. RECURSOS FINANCIEROS.....	129
3.1 Presupuesto	129
4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	13032
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	13133
ANEXOS	

ÍNDICE DE ANEXOS

GUÍA DE PREGUNTAS.....	ANEXO 1
CUESTIONARIO.....	ANEXO 2
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	ANEXO 3
TABULACIÓN Y COMENTARIO DEL CUESTIONARIO.....	ANEXO 4
DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO POR EL BUEN DESEMPEÑO.....	ANEXO 5

RESUMEN

La alcaldía municipal de Mejicanos, en el departamento de San Salvador como gobierno local es una entidad encargada de ofrecer servicios necesarios para beneficio de los ciudadanos; entre los servicios que presta a la comunidad se encuentran: recolección de basura, restauración de mercados, recarpeteo de calles, registro civil y del estado familiar, así como la recaudación de impuestos.

Sin embargo, la municipalidad presenta la falta de un completo y adecuado modelo para realizar evaluaciones del desempeño del personal como una herramienta que permita ayudar a los empleados a alcanzar el desarrollo eficiente de sus funciones; ya que al no evaluar a los empleados no se conocen los puntos fuertes y competencias de los mismos, así como las áreas de mejora.

Todos estos aspectos dieron origen a la investigación la cual tiene por objetivo elaborar un modelo para la evaluación por competencias como herramienta que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la alcaldía municipal de Mejicanos. Todo ello con el fin de brindar servicios ágiles y de calidad a los usuarios de la institución.

Para desarrollar la investigación fue necesario apoyarse en los métodos inductivo y deductivo, utilizando el tipo de investigación descriptiva, además se utilizaron las fuentes de información primarias como guías de entrevista y cuestionarios dirigidos al personal que labora en la municipalidad y las fuentes secundarias para realizar ésta investigación mediante consultas bibliográficas en libros de textos, documentos proporcionados por la alcaldía, sitios web y trabajos de graduación fueron de utilidad para recopilar información.

En esta investigación, el objeto de estudio estuvo compuesto por una población de 136 empleados distribuidos en diferentes áreas y departamentos administrativos con una

muestra de 64 empleados se encuestaron a 42 personas del sexo femenino y 22 del sexo masculino.

Se determinó que los empleados consideran importante que se evalúe el desempeño laboral para su mejor rendimiento al conocer no solo la opinión de sus jefes sino también la de compañeros de trabajo y usuarios.

Las principales conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

- No se ha realizado evaluación del desempeño al personal de la alcaldía municipal de Mejicanos; desde hace más de 8 años.
- No se ha definido un periodo de tiempo en el cual se pueda llevar a cabo una evaluación, y no se tiene conocimiento claro sobre la metodología a seguir.
- No se ha capacitado de acuerdo a las áreas de mejora de cada empleado.

Luego de concluir se recomienda lo siguiente:

- Es importante para la municipalidad tener una herramienta para el fortalecimiento del personal como es la evaluación del desempeño a fin de efectuar una evaluación objetiva de cada empleado.
- Se debe establecer un período máximo de un año para realizar la evaluación al personal, tomando como modelo la evaluación por competencias.
- Diseñar e invertir en un plan de capacitación acorde a las necesidades de mejora según los resultados de la evaluación y así fortalecer el desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones públicas y privadas deben responder a las necesidades de los usuarios ya que ellos son la razón de ser de las mismas; es por eso que se vuelve necesario contar con un personal altamente calificado, motivado, eficiente y capaz. Para lograr esto las autoridades de dichas instancias debe tomar decisiones basadas en herramientas administrativas, por lo tanto es importante evaluar y fortalecer el desempeño laboral de los empleados ya que esto permite mejorar los resultados y objetivos que posee toda institución.

La evaluación por competencias es un proceso útil que consiste en estimar el grado de eficiencia y eficacia con el que los trabajadores se desempeñan en su puesto de trabajo, así como las características y habilidades que éste debe tener en el mismo.

Como resultado de lo anterior, en el presente documento se ha desarrollado la investigación titulada: “Modelo para la evaluación por competencias que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la alcaldía municipal de Mejicanos, departamento de San Salvador”

A continuación se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que componen el documento:

El capítulo I contiene un marco de referencia sobre las generalidades del municipio así como los orígenes de las municipalidades en El Salvador y la alcaldía municipal de Mejicanos. Además se detallan aspectos de la evaluación del desempeño citando definiciones de diferentes autores y el aporte del grupo investigador. Finalmente se da a conocer la teoría básica del modelo por competencias y el método 360 grados para el fortalecimiento del desempeño laboral.

En el Capítulo II se presenta el diagnóstico de la situación actual que se realizó a través de una investigación de campo en la alcaldía municipal de Mejicanos; que refleja los puntos donde se muestra la realidad en cuanto a la evaluación del desempeño del personal de la municipalidad. Este comprende la metodología de la investigación en la

cual van inmersos los objetivos y la importancia de la investigación, las técnicas y los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos, así como la determinación de la población y el cálculo de la muestra, el procesamiento, la tabulación y comentario de los resultados obtenidos y así poder determinar la situación actual en que se encuentra con respecto al tema en estudio. Todo lo anterior dio lugar a establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III contiene la propuesta del modelo para la evaluación por competencias en el cual se detallan especificaciones e instrucciones para su uso, los pasos a seguir, así como los formularios para llevar a cabo la evaluación. También se proponen las políticas y lineamientos para la implementación de dicho modelo, así como algunos mecanismos que son de mucha utilidad para dar seguimiento a los resultados obtenidos. Finalmente se muestra un plan de implementación el cual detalla los recursos que serán necesarios para llevar a cabo la propuesta y un cronograma donde se muestran las actividades que se deben realizar para implementar el modelo.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO, LAS MUNICIPALIDADES EN EL SALVADOR Y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS, ASPECTOS TEÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, GENERALIDADES DEL MODELO POR COMPETENCIAS, MÉTODO 360 GRADOS Y EL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS

1. ANTECEDENTES

El municipio de Mejicanos pertenece al departamento de San Salvador, posee una extensión territorial de 22.12 kilómetros cuadrados y cuenta con 140,751 habitantes, de los cuales el 91% de la población es urbana y el 9% es población rural.

Cuando los españoles conquistaron y colonizaron el territorio de Cuscatlán, hoy El Salvador, venían con ellos indígenas amigos y aborígenes Tlaxcaltecas, Aztecas y Acolúas originarios del valle del Anahuac del territorio de México, conocidos en estas latitudes con el gentilicio de “mexicanos”.

Del grupo que se estableció al norte de San Salvador, se deriva el nombre de “Ciudad de Mejicanos”. La historia cuenta que un 7 de febrero de 1823, Vicente Filísola a las órdenes del ejército imperial mexicano irrumpió entre Ayutuxtepeque y Mejicanos, librándose las últimas batallas en el lugar conocido como “La Cuestona”, hoy calle a Mariona contra el Ejército Republicano Salvadoreño, comandado en forma sustituta por el Coronel Antonio José Cañas, puesto que el Comandante Manuel José Arce se encontraba enfermo. Estas batallas fueron grandes muestras de valentía y vocación de soberanía con la que contaba El Salvador desde su fundación. Al final, Iturbide sucumbió en México frustrándose de esa manera las ansias anexionistas de los mexicanos.

Por Decreto Legislativo del 27 de marzo del año 1888 obtuvo el título de Villa; después el 28 de febrero de 1901, el municipio de Mejicanos pasó a ser barrio de San Salvador. El 31 de marzo de 1903 Mejicanos volvió a ser cabecera municipal y por Decreto Legislativo del 11 de septiembre de 1948 obtuvo el título de ciudad.¹

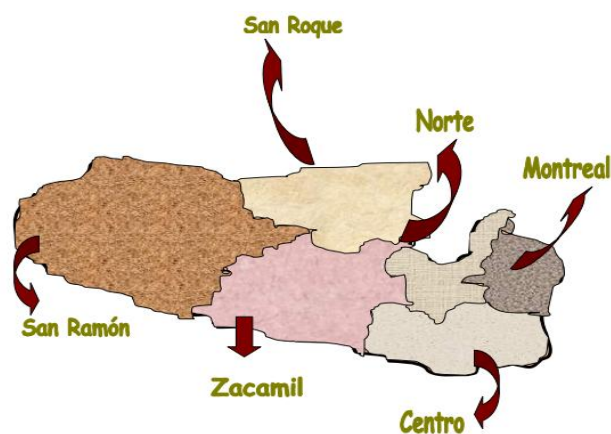
2. GEOGRAFÍA Y DIVISIÓN POLÍTICA.

El municipio de Mejicanos pertenece al departamento de San Salvador y forma parte del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS). Limita al norte con Ayutuxtepeque y Apopa, al este con Cuscatancingo y Ciudad Delgado, al sur y oeste con San Salvador.

Su extensión territorial es de 22.12 km² el territorio se divide en 5 cantones y 36 caseríos que son de carácter urbano, rural y semirural. Los Cantones son: Chancala, San Miguel, San Ramón, San Roque, Zacamil. El municipio es considerado totalmente urbanizado por algunas instituciones, a pesar de que en su territorio se ubica el cerro El Picacho.

El departamento de catastro cuenta con un registro en todo el municipio de 372 colonias entre condominios, urbanizaciones, comunidades y residenciales.

El área urbana se divide en barrios: El Centro, San José, Santa Lucía, San Nicolás, El Calvario y Delicias del Norte.



¹ <http://alcaldiamunicipalmejicanos.wordpress.com/>

3. POBLACIÓN.

El municipio cuenta con una población de 140,751 habitantes, de los cuales el 91% de la población es urbana y el 9% es población rural; de ellos 76,242 son mujeres y 64,509 son hombres. El total de la población se considera urbana por el VI Censo de Población 2007. La población total del municipio representa el 8.98% de la población del departamento de San Salvador. Mejicanos ocupa el 5º lugar a nivel nacional entre los municipios más poblados².

4. EDUCACIÓN

El municipio cuenta con un total de 76 centros educativos incluyendo públicos y privados, con 769 aulas, del total de los centros educativos 5 se encuentran en el área rural, ubicados en San Roque y Mariona.

Estos centros son atendidos por 1182 docentes. En el año 2009 se contó con una matrícula de 28,557 estudiantes.

5. ECONOMÍA, COMERCIO E INDUSTRIA.

La economía de Mejicanos está constituida por comercio en pequeño y generación de servicios. La micro empresa, o sea el comercio al por menor es la actividad económica principal del municipio con 2,130 negocios.

Las industrias que sobresalen son: las fábricas de dulce, pirotécnicos, estructuras metálicas, ladrillos, tubos de cemento, tejas de barro, lencería, hilados, tejidos y zippers. En el comercio local, Mejicanos cuenta con: almacenes, ferreterías, abarroterías, salas de belleza, peleterías y variedad de pequeños comercios. A la vez se ubican maquilas de regular tamaño, lo que no significa que estas sean permanentes.

² VI Censo de Población y V de Vivienda 2007. Ministerio de Economía. Dirección General de Estadísticas y Censo. El Salvador, abril de 2008

6. SERVICIOS PÚBLICOS.

Entre los servicios públicos con los que cuenta la ciudad, podemos mencionar: centros educativos, mercado y alcaldía municipal; iglesias, energía eléctrica, correos, unidad de salud, hospital público telecomunicaciones, Juzgado de Paz, Policía Nacional Civil agua potable, transporte colectivo y tren de aseo, entre otros.³

B. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES EN EL SALVADOR.

1. HISTORIA

Cuando se realiza una investigación es necesario saber los orígenes de lo que se investiga, teniendo en cuenta que la institución en estudio es una alcaldía municipal, a continuación se da una breve explicación en cuanto a antecedentes e historia de las municipalidades en El Salvador.

Las alcaldías municipales, al igual que el gobierno de la República, tienen un respaldo político y jurídico para el cumplimiento de sus funciones; sus estructuras son complejas y están constituidas por agrupamientos naturales de tipo rural y urbano, los cuales ordenados por las disposiciones emanadas de gobiernos autónomos cumplen con las características de vecindad y autoridad propias de las comunidades.

La autonomía es un elemento básico y esencial para que exista un municipio libre. Históricamente, el municipio ha surgido como expresión y manifestación de la voluntad de las comunidades. La organización estatal para el ejercicio de sus actividades político-administrativo se divide en municipios y departamentos. El municipio constituye la unidad primaria del estado y es el responsable del gobierno local; tiene una jurisdicción más limitada tanto en lo territorial como en los asuntos sobre los cuales tiene competencia.

³<http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/653-611>

Una característica esencial de todo municipio es contar con un territorio definido, ya que sin ello no puede existir como tal, puesto que el municipio ejerce su autoridad, únicamente en el espacio abarcado por su jurisdicción.

Después de la independencia de España, el estado Salvadoreño se estructura sobre la base de los municipios. En la primera constitución (1824), se establecen los límites de cada municipio. Las alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de estado (Presidente).

Con el fin del régimen ejidal municipal y comunal de tenencia de la tierra, se modifica la vinculación del gobierno municipal con los ciudadanos, estableciéndose, a partir de ese momento, una relación de carácter político administrativo.

En 1886, la nueva constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia de sus funciones. Sin embargo, son los gobernadores departamentales (representantes directos del ejecutivo) los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyendo su poder e iniciativa.⁴

2. DEFINICIÓN DE ALCALDÍA

Es la institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio. Además es el ente administrativo de menor rango territorial y el más cercano al ciudadano que cumple con las funciones de sede principal de la institución.⁵

3. DEFINICIÓN DE MUNICIPIO.

Según el artículo 2 del Código Municipal, municipio es:

La unidad política-administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local,

⁴Escobar Castaneda, Alba Yaneth y otros “Propuesta de un sistema de control interno en la alcaldía municipal de El Refugio, departamento de Ahuachapán” UES septiembre de 2010.

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Ayuntamiento>

con autonomía para darse su propio gobierno, el cual, como parte instrumental del municipio, está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.⁶

4. ELEMENTOS DEL MUNICIPIO

A continuación se presentan elementos esenciales del municipio los cuales son:

a) Población

Conjunto de elementos que presenta una característica en común, este abarca todas las personas que residen en el municipio sin importar si viven en el área urbana o rural, si son de sexo masculino, femenino, niños, niñas y ancianos.

b) Territorio

El municipio tiene un área que incluye, tierra, espacio que es propio, en cuanto a las áreas del municipio se dividen en cantones y caseríos. Las zonas urbanas, los barrios y las colonias estas son partes pequeñas que se encuentran dentro del área de autoridad del municipio.

c) Ordenamiento Jurídico

Conocido también como marco legal, es el conjunto de leyes o normas que regula a los municipios.

El marco jurídico ayuda a definir las funciones de los municipios, a elegir y organizar el gobierno local y administrar los recursos públicos como la forma de participación ciudadana.

⁶Artículo 2 del código Municipal

d) Gobierno

El gobierno local es ejercido por un grupo de personas llamado concejo municipal.

El gobierno municipal es elegido cada tres años por la población y al ser electo tiene como misión la búsqueda del bien de todos los habitantes del municipio. Para que el gobierno municipal cumpla sus funciones la ley le ha otorgado poder, autoridad y autonomía y así pueda cumplir su misión y realice sus actividades.⁷

5. MARCO LEGAL QUE RIGE LAS ALCALDIAS MUNICIPALES.

La alcaldía municipal de Mejicanos al igual que todas las alcaldías municipales de El Salvador tienen leyes por las cuales se deben regir a fin de satisfacer los derechos, deberes y necesidades de la población. A continuación se presenta el conjunto de leyes, código y constitución:

Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial No. 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo No 281

La finalidad de la constitución es hacer valer los derechos de las personas y sus obligaciones. Fomentar una sociedad organizada en la consecución de la justicia, implementar una base de normas o disposiciones para la seguridad jurídica, junto con la organización de un estado soberano para un bien común.

En el capítulo VI sección segunda artículos 202 y 203 explica acerca de las municipalidades.

Art 202: Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por concejos formados de un alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población.

⁷<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.007-Q7d/352.007-Q7d-CAPITULO%20I.pdf>

Art 203: Establece 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.

Código Municipal

Decreto legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986 Diario Oficial No. 23 publicado el 05 de febrero de 1986, Tomo No 290

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Art 2: Se define municipio como una unidad política y administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida dentro de un territorio que le es propio, bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad, con autonomía para darse su propio gobierno.

Artículo 3: Trata sobre la autonomía de los municipios y esta se extiende a:

- La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
- El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
- El nombramiento y la remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias.

Ley General Tributaria Municipal. Decreto legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No 313.

La presente ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.

Art 3: Esta ley establece que son tributos municipales, las prestaciones generalmente en dinero que los municipios en el ejercicio de su potestad tributaria exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines, es decir: los impuestos, las tasas y contribuciones especiales municipales.

Art 4: Habla de los impuestos que son exigidos por los municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

Art 5: Explica que las tasas municipales se generan por los servicios públicos y son de naturaleza administrativa o jurídica prestada por los municipios.

Art 6: Explica que una contribución especial es el tributo porque el contribuyente recibe un beneficio especial derivado de la ejecución de obras públicas o actividades determinadas, realizada por los municipios.

Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). Decreto legislativo No. 616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial No. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No 294

Esta ley tiene la intención de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio; el estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país.

Art. 1.- Se crea el instituto salvadoreño de desarrollo municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "EL INSTITUTO" o "ISDEM".

Art. 3.- El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

El ISDEM podrá prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.

Art. 6.- El Instituto podrá contratar empréstitos con instituciones bancarias, financieras o de inversión, nacionales, internacionales y extranjeras, garantizándolos con determinados activos de su cartera.

Art. 9.- El Instituto se regirá por planes generales de fomento municipal y planes anuales operativos, aprobados por el consejo directivo acorde con los planes de desarrollo.

Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).
Decreto legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988, Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988, Tomo No 300

La presente ley trata de asegurar la justicia en la distribución de los recursos, tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad.

Art. 1.- El presente reglamento tiene por objeto, facilitar y asegurar la aplicación de los principios contenidos en la Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios, que en adelante se denominará la Ley, para efecto que se distribuyan dichos fondos a los municipios, de conformidad a los criterios en ella establecidos.

Art. 2.- La administración de la distribución del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios provenientes de los aportes del estado, es competencia del instituto salvadoreño de desarrollo municipal y del fondo de inversión social para el desarrollo local de El Salvador.

Art. 3.- El Instituto salvadoreño de desarrollo municipal y el fondo de inversión social para el desarrollo local de El Salvador, para distribuir el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios, se basarán en los siguientes criterios:

- a) Población 50%
- b) Equidad 25%
- c) Pobreza 20%

d) Extensión territorial. 5%

Art. 4.- El fondo a distribuir, estará compuesto por el aporte y subsidios que otorgue el Estado, y podrá ser complementado con préstamos externos e internos, bonos u otros ingresos que por cualquier concepto, reciba, y por otros aportes y donaciones, para que el ISDEM, lo transfiera a los municipios.

Art. 5.- El fondo de inversión social para el desarrollo local de El Salvador, asistirá a los municipios que así lo requieran en determinar la factibilidad técnica de los proyectos, así como en la supervisión y liquidación de los mismos.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

Decreto legislativo No.868, de fecha 05 de abril de 2000 Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de 2000, Tomo No 347.

La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines.

En el Art. 9 inciso 1º de ésta 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”

Asimismo en el Art. 12 de esta normativa se regula lo que corresponde a la unidad de adquisiciones y contrataciones institucionales dentro de las cuales se destacan las enunciadas en los literales a) y h) como se especifican a continuación:

a) El cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas.

h) Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicio.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador. Decreto legislativo No.1039 de fecha 29 de abril de 2006, Diario Oficial No. 103 publicado el 06 de junio de 2006, Tomo No 371

El objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

Art. 42. El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la municipalidad o entidades municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período.

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

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

Art. 44. La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este período el concejo municipal o el alcalde, o la máxima autoridad administrativa, reciben información debidamente sustentada de que el

desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el registro de la carrera administrativa municipal y en el registro nacional de la carrera administrativa municipal.

Art. 45.- La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificado al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al concejo, y en su ausencia al alcalde y en la ausencia de ambos a la máxima autoridad administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.

Art. 46. Los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal.

Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República.
Decreto Legislativo No.03, de fecha 24 de noviembre de 2010 Diario Oficial No. 232 publicado el 10 de diciembre de 2010, Tomo No 389

Constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores. (De ahora en adelante “Instituciones del sector público”)

La alcaldía municipal de Mejicanos cuenta con normas técnicas de control interno específicas las cuales constituyen las directrices generales que establece la municipalidad para la realización de sus actividades. Su cumplimiento es de carácter obligatorio para el concejo municipal, juntas directivas de unidades descentralizadas, comisiones especializadas, jefaturas de unidades organizativas y demás servidores

municipales a fin de proporcionar seguridad razonable en la consecución de los objetivos.

Artículo 15.- El concejo municipal, juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas de unidades organizativas, deberán administrar los recursos de la municipalidad considerando el nivel de riesgo de cada una de las decisiones, tomando en cuenta el costo beneficio, permitiendo la evaluación del desempeño y de la gestión realizada por el fomento de la transparencia.

Artículo 16.- El concejo municipal, juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas, mantendrán una relación interactiva y proactiva con las unidades organizativas bajo su jurisdicción, a efecto de propiciar un ambiente de trabajo en equipo y cooperación, orientando los esfuerzos al efectivo cumplimiento de los objetivos y metas.

Artículo 17.- El concejo municipal por medio de las juntas directivas de entidades descentralizadas y jefaturas, definirán y evaluarán la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales; se representará gráficamente en un organigrama acorde a su naturaleza.

El concejo municipal, mantendrá actualizada la estructura organizativa y divulgará entre sus servidores y demás usuarios externos.

Art. 25.- El concejo municipal y juntas directivas de entidades descentralizadas, por medio del área de recursos humanos y de acuerdo a sus necesidades, establecerá anualmente un plan de capacitaciones, con el objetivo de contribuir al desarrollo de las capacidades y aptitudes de sus servidores; así como actualizar los conocimientos de estos en el campo de su competencia.

Art. 26.- el concejo municipal y juntas directivas de entidades descentralizadas, por medio del área de recursos humanos, evaluará periódicamente el desempeño individual del capital humano, esta actividad será coordinada con el jefe de cada unidad organizativa, quien será responsable de la evaluación del personal a su cargo.

6. FUNCIONES BÁSICAS QUE REALIZAN LAS MUNICIPALIDADES:

- a. Tomar decisiones sobre asuntos de interés de toda la población
- b. Administrar los recursos públicos y decidir el modo en que se usarán
- c. Establecer normas que regulen actividades importantes

Según el artículo 20 del código municipal explica que los requisitos que debe cumplir la comunidad para que se convierta en municipio debe concurrir en:

- a) Una población no menor de cincuenta mil habitantes constituidos en comunidades inadecuadamente asistidas por los órganos de gobierno del municipio a que pertenezcan.
- b) Un territorio determinado.
- c) Un centro de población no menor de veinte mil habitantes poblacional, que sirva de asiento a sus autoridades.
- d) Posibilidad de recursos suficientes para atender los gastos de gobierno, administración y prestación de los servicios públicos esenciales
- e) Conformidad con los planes de desarrollo nacional.⁸

7. SERVICIOS MUNICIPALES

7.1 Definición de Servicio

Servicio se entiende como el conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades del usuario.

En la mayoría de los casos, los usuarios de un servicio no pueden expresar el grado de satisfacción hasta que lo consumen además el servicio tiene la característica de ser intangible.⁹

⁸Artículo 20 del código municipal

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_%28econom%C3%ADa%29

Según el código municipal, en su título III de la competencia municipal, capítulo único artículo 4, describe los servicios públicos que le competen a los municipios:

- a. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local
- b. Actuar en colaboración con la Defensoría del Consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley.
- c. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público.
- d. La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
- e. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.
- f. La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales.
- g. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio.¹⁰

8. ALCALDÍAS QUE COMPRENEN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A continuación se presenta un listado con los nombres de las alcaldías que comprenden el departamento de San Salvador.¹¹

- Alcaldía Municipal de Aguilares.
- Alcaldía Municipal de Apopa.
- Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
- Alcaldía Municipal de Cuscatancingo
- Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado.
- Alcaldía Municipal de El Paisnal.
- Alcaldía Municipal de Guazapa.

¹⁰Artículo 4 del código municipal título III de la competencia municipal, capítulo único

¹¹<http://www.elsv.info/san-salvador-el-salvador>

- Alcaldía Municipal de Ilopango.
- Alcaldía Municipal de Mejicanos.
- Alcaldía Municipal de Nejapa.
- Alcaldía Municipal de Panchimalco
- Alcaldía Municipal de Rosario de Mora
- Alcaldía Municipal de San Marcos
- Alcaldía Municipal de San Martín
- Alcaldía Municipal de San Salvador
- Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos
- Alcaldía Municipal de Santo Tomás
- Alcaldía Municipal de Soyapango
- Alcaldía Municipal de Tonacatepeque.

Son 19 municipios los que pertenecen al departamento de San Salvador, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

San Salvador (El Salvador)	
	
Bandera	Escudo
	
Capital	San Salvador
Entidad	Departamento
• País	El Salvador
• Fundación	1824
Superficie	Puesto 13.º
• Total	886,15 km²(3,3%)
Población (2008)	Puesto 1.º
• Total	2.266.387 hab.
• Densidad	2.557,57 hab/km²
ISO 3166-2	SV-SS



C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

1. ANTECEDENTES

El 27 de marzo de 1888 por decreto legislativo la Asamblea Nacional de ese año les otorga el título de Villa a los pueblos de Mejicanos, Guadalupe y San Lorenzo. Título que se le otorgaba a aquellas poblaciones que hacían esfuerzos por avanzar hacia el progreso. Estando en este año como presidente constitucional de la república el General Francisco Menéndez.

El 28 de febrero de 1901 durante la administración del General Tomas Regalado y por decreto legislativo de la Asamblea Nacional de ese año, se extinguió la Villa de Mejicanos y junto con San Jacinto, Paleca, San Sebastián, Aculhuaca y Cuzcatancingo, los anexaron como Barrios de San Salvador, debido a que no contaba aún con Alcaldía Municipal. En este evento San Salvador recibe mediante inventario los archivos, mobiliarios, cuentas, especies y dinero de estos pueblos para administrarlos.

El 31 de marzo de 1903 durante la administración de don Pedro José Escalón y por decreto legislativo se derogó la disposición de barrios de San Salvador y se le otorgo nuevamente el título de Villa a Mejicanos.

2. TÍTULO DE CIUDAD Y CREACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL

Durante la administración presidencial del General Salvador Castaneda Castro y por decreto legislativo del 11 de septiembre de 1948 se confirió el título de Ciudad a Villa de Mejicanos; para esta fecha ya se había fundado la Alcaldía Municipal siendo alcalde el Sr Rafael Orellana; quien tomó la iniciativa junto con su concejo de solicitar que Mejicanos se legalizara como municipio y no como villa o barrio de San Salvador, tomando en cuenta el notable incremento que aquella localidad había alcanzado tanto en

su población como en su agricultura y comercio. ¹²La Alcaldía Municipal de Mejicanos está ubicada en Final avenida Juan Aberle, entre primera y segunda calle oriente de dicho municipio.

3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

a) Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Mejicanos, brindando servicios públicos de manera eficaz y eficiente para el desarrollo local consecuentemente con nuestro compromiso social.¹³

b) Visión

Ser un gobierno local eficiente y transparente, generador de condiciones sustentables en lo económico, social y ambiental que contribuyan a mejorar la calidad de vida y el desarrollo del municipio.

4. SERVICIOS QUE BRINDA.

Los servicios que presta la municipalidad a la población se dividen en dos grupos, los cuales se detallan a continuación.

a) Servicios públicos externos

SERVICIOS PÚBLICOS EXTERNOS	CONCEPTO O DESCRIPCIÓN
Aseo público	Barrido de calles y recolección de basura.
Alumbrado público	Es un servicio municipal que da cobertura a las calles, avenidas y pasajes del municipio.

¹² <http://alcaldiamunicipalmejicanos.wordpress.com/>

¹³ Información proporcionada por el Gerente Administrativo de la municipalidad, Lic. Leónidas Rivera

Mercado	Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten al ciudadano el abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad al más bajo costo.
Mantenimiento de zonas verdes	Este consiste en el desarrollo de programas ambientales, como saneamientos del ecosistema, creación y remodelación de espacios recreativos.
Tratamiento de desechos sólidos	Este servicio consiste en el tratamiento de basura orgánica recolectada por medio del servicio público para mantener un equilibrio ambiental.

b) Servicios públicos internos ¹⁴

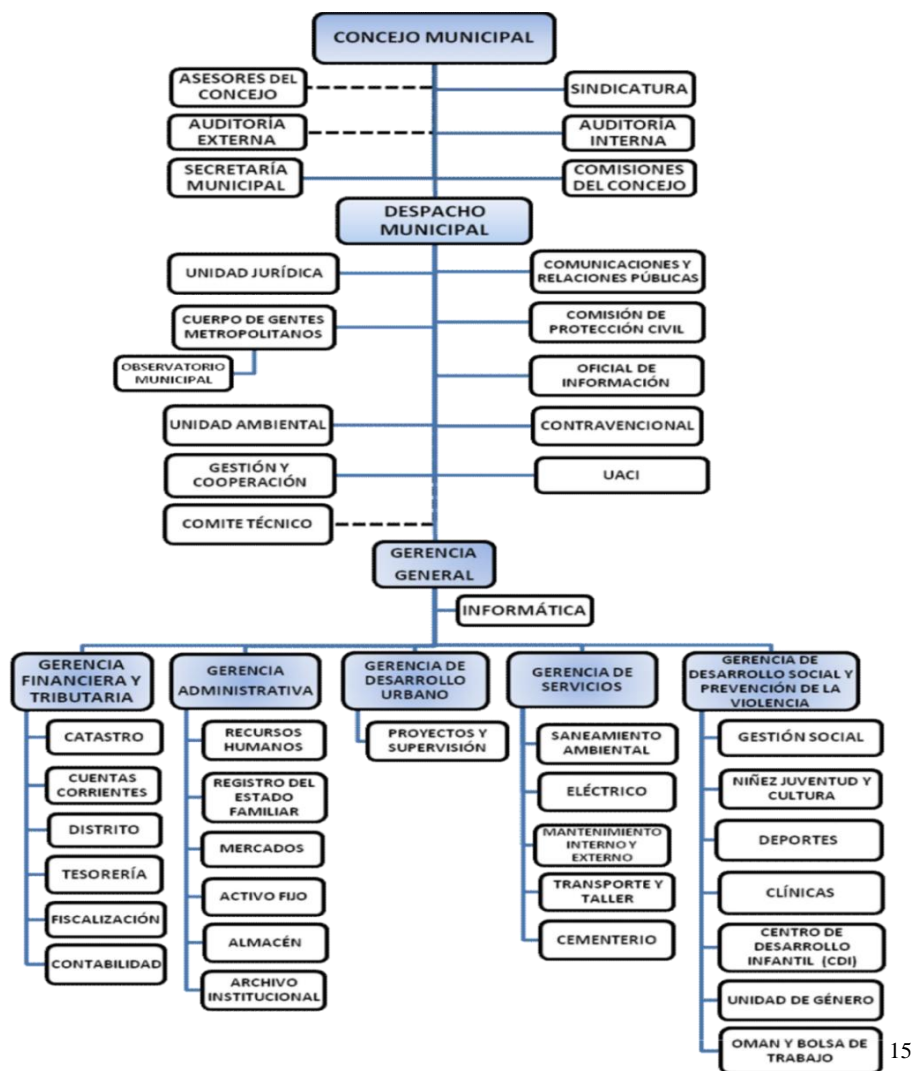
SERVICIOS PÚBLICOS INTERNOS	CONCEPTO O DESCRIPCIÓN
Registro del estado familiar y ciudadano	Este servicio consiste en el registro de los ciudadanos como nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones y adopciones.
Cuentas corrientes	Es el registro contable del contribuyente con el municipio, en concepto de impuestos o tasas por servicios municipales, es decir, es el registro de las deudas en concepto de aseo, alumbrado público y otros servicios administrativos.

¹⁴Información proporcionada por el Gerente Administrativo de la municipalidad, Lic. Leónidas Rivera

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

a) Organigrama

Aprobado por el concejo municipal, según acuerdo número dos de la trigésima segunda sesión ordinaria, celebrada el veinte de diciembre del año dos mil doce.



¹⁵Información proporcionada por el Gerente Administrativo de la Alcaldía Municipal de Mejicanos Lic. Leonidas Rivera

b) Funciones principales según la estructura organizativa

1. Concejo municipal.

El concejo municipal es la autoridad máxima del municipio y será presidido por el Alcalde. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el gobierno y la administración municipal.
- Elaborar y aprobar el presupuesto de ingresos y egresos del municipio.
- Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.
- Llevar al día, mediante registros adecuados, el inventario de los bienes del municipio;
- Proteger y conservar los bienes del municipio y establecer los casos de responsabilidad administrativa quienes los tengan a su cargo, cuidado y custodia.
- Elaborar y controlar la ejecución de plan y programas de desarrollo local.

2. Despacho municipal

Además de las funciones que le señalan las Leyes Reglamentos, también debe cumplir otras, tales como:

- Presidir las sesiones del concejo y representarlo legalmente.
- Llevar las relaciones entre la municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, así como con los ciudadanos en general.
- Dictar las políticas de gestión municipal y elaborar los planes de trabajo en colaboración con los responsables de las diferentes unidades.
- Atender la gestión administrativa de la alcaldía de acuerdo con la ley y sus reglamentos y con las disposiciones del concejo municipal.
- Buscar y proponer al concejo municipal fuentes alternas de financiamiento.

- Elaborar el presupuesto municipal de ingresos y egresos con el que la alcaldía le hará frente a los requerimientos sociales de la comunidad, y someterlo a su respectiva aprobación ante el concejo municipal.

3. Gerencia General

Es el nivel de administración superior responsable de dirigir todas las gerencias de su dependencia, diseñando junto con los respectivos responsables, la estrategia a seguir para cada gerencia y aplicar los respectivos planes operativos. Asimismo dará seguimiento permanente a la gestión a través de verificar el cumplimiento de las metas establecidas por cada una de las unidades orgánicas y su relación con la ejecución presupuestaria.

4. Gerencia Financiera y tributaria

Es la responsable de lograr eficiencia en la gestión financiera institucional a través del desarrollo de todas las actividades relacionadas en la dirección, coordinación, integración de las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, de acuerdo a lo dispuesto en las leyes municipales.

Además asigna los fondos dentro de la institución, prepara y analiza la información financiera de la municipalidad.

Pertenecen a esta gerencia los departamentos de catastro, cuenta corriente, distrito, tesorería, fiscalización y contabilidad.

5. Gerencia Administrativa

Es la responsable de proporcionar apoyo logístico y administrativo a las dependencias de la municipalidad, otorgando de manera oportuna los bienes y servicios internos y externos; verificando que la dotación, desarrollo y mantenimiento de recursos humanos, tecnológicos y logísticos así como mantenimiento, se haga en forma eficiente.

Le compete a esta gerencia coordinar las labores de recursos humanos, registro del estado familiar, mercados, activo fijo, almacén, archivo institucional para la consecución de mejores servicios.

6. Gerencia de Desarrollo urbano

Es la que se encarga de desarrollar e implementar de proyectos e infraestructuras de beneficio al municipio, formular perfiles, alcances, metas y fases o etapas entregables de los proyectos, así como gestionar el seguimiento y monitoreo con supervisiones de campo y evaluar los diferentes proyectos de infraestructura y desarrollo turístico.

Algunas de las funciones de esta gerencia son:

- ❖ Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las dependencias de control urbano, proyectos y supervisión y administración de proyectos, bajo la dirección de la gerencia de desarrollo urbano.
- ❖ Formula y da seguimiento a los planes estratégicos y operativos, asesora, diseña e implementa mecanismos que potencien la calidad institucional y la competitividad empresarial del sector.
- ❖ Desarrolla actividades que promuevan el desarrollo organizacional, planeación estratégica y la gestión de la calidad.

7. Gerencia de Servicios Municipales.

Acá están integradas todas aquellas actividades afines que realiza la municipalidad y que son encaminadas a satisfacer la demanda de la población, es decir, aquellos servicios de carácter público que pagan los ciudadanos a través de las tasas que la municipalidad les aplica a cambio de la prestación de los mismos. Este agrupa las

unidades de saneamiento ambiental, cementerio, servicio eléctrico, transporte y taller, mantenimiento externo e interno.

8. La Gerencia de Desarrollo Social y Prevención de la violencia.

Es la gerencia encargada de realizar labores a favor de aquellos sectores de la población que se encuentran en mayor estado de vulnerabilidad por medio de programas especiales dirigidos a la atención de niños y niñas, jóvenes y mujeres a fin de combatir la violencia por medio de la prevención, entre otros; es responsable de motivar y organizar la participación en actividades sociales y culturales; está a cargo de realizar las siguientes funciones:

- Promover el desarrollo social en su circunscripción en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales, de manera concertada con las municipalidades.
- Establecer canales de concertación entre las instituciones que trabajan en defensa de derechos de niños y adolescentes, mujeres, discapacitados y adultos mayores. Así como de los derechos humanos en general manteniendo un registro actualizado¹⁶.

D. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. ANTECEDENTES

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

¹⁶ Manual de organización y funciones Alcaldía Municipal de Mejicanos. Aprobado por el consejo Municipal en Julio de 2013

En dicho país se adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- a) Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- b) Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- c) Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar que con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.¹⁷

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de esta fue evaluado en función de la relación costo beneficio. En un principio el interés de dicho desempeño se dirigió a la productividad de la maquinaria.

A principios del siglo XX, la Escuela de Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo del ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, se consideraba que el hombre era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total de los planteamientos y, así el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el surgimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos humanos 9ª edición McGraw Hill

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.¹⁸

2. CONCEPTOS

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la evaluación del desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

- a. Chiavenato (2000) expresa lo siguiente: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro del individuo en el cargo”.¹⁹
- b. “Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia o las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización.”²⁰
- c. Constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.²¹
- d. Para Alexis Serrano, sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo. Esto significa que la evaluación del

¹⁸ **Cornejo Figueroa Azucena Lizeth, Guirola Clavel Gloria Patricia y otros**

Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la corporación Salvadoreña de turismo (CORSATUR), ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador”. UES (2012)

¹⁹ **Chiavenato, Idalberto (2011)** Administración de Recursos humanos 9ª edición McGraw Hill

²⁰ **Chiavenato, Idalberto(2008)** Gestión del talento humano,

²¹ **Werther William Jr. Y Keith Davis;** Administración de personal y recursos humanos 7ª edición McGraw Hill

desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo²².

Luego de conocer diferentes conceptos, se puede decir que la evaluación del desempeño es un proceso donde se estima el grado de eficacia con el que las personas realizan las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

3. OBJETIVO.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe, busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño.²³

El objetivo de la Alcaldía Municipal de Mejicanos al aplicar un método de evaluación es conocer y medir el desempeño de sus empleados con el fin de corregir las malas acciones así como incentivar los buenos comportamientos de acuerdo a las normas establecidas dentro de la institución.

4. IMPORTANCIA.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.

²² **Serrano Ramírez, Américo Alexis (2008)**, Administración de Personas I y II. Sexta reimpresión, San Salvador, El Salvador

²³ Chiavenato, Idalberto (2011) Administración de Recursos humanos 9ª edición McGraw Hill

- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la Empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

5. 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.²⁴

6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los beneficios que persigue la evaluación del desempeño están dirigidos a la organización, jefes y trabajadores.

a) Para la Organización

- Proporciona un criterio objetivo para realizar las promociones
- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Busca mejorar el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.

- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades al personal (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal).
- Estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba.

b) Para los Jefes

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los empleados.
- Alcanzar una mejor comunicación con los empleados para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

c) Para el Empleado.

- Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral.
- Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencia.
- Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño laboral.

7. VENTAJAS AL EVALUAR DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidad en profesionales específicas.

8. DESVENTAJAS AL NO REALIZAR ADECUADAMENTE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.²⁵
- Utilizar un método de evaluación inadecuado, favoreciendo o dañando al evaluado, por simpatía o antipatía según sea el caso.

9. LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la mayor parte de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño e implementación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los gerentes de línea tengan un papel clave de principio a fin. Estos tendrán la responsabilidad de llevar a cabo las evaluaciones en la realidad, y tienen que participar de manera directa en el programa si es que ha de tener éxito.

²⁵ Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos humanos 9ª edición McGraw Hill

a) Supervisor Inmediato

Es tradicional que el supervisor inmediato de un empleado sea la elección más común para evaluar su desempeño. Ya que este suele estar en la mejor posición para observar el desempeño del empleado en el puesto, además que tiene la responsabilidad de administrar una unidad específica.

b) Empleados

Algunos gerentes han llegado a la conclusión de que es factible que los subordinados los evalúen, ya que los subordinados están en excelente posición para valorar la efectividad gerencial de su supervisor, y de esta manera los supervisores desarrollan una conciencia especial de las necesidades del grupo de trabajo y realizar mejor sus funciones gerenciales.

c) La propia persona

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

d) Área de Recursos Humanos

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando por su carácter centralizado, en este caso el área de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, el cual es procesado e interpretado para generar informes y programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

e) La Comisión de Evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un

grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas aéreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios.²⁶

10. PASOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos:

- a) Definir el trabajo: es cerciorares de que el gerente y el subordinado están de acuerdo en cuanto las obligaciones de este y las normas del trabajo.
- b) Evaluar el desempeño: significa comparar el desempeño real del subordinado con las normas establecidas, esto suele implicar alguna especie de forma para calificar.
- c) Presentar la información al empleado: la evaluación del desempeño por lo general, requiere de una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado y, se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

11. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Error por tendencia al promedio: existen evaluadores que evitan proporcionar calificaciones muy altas o bajas y en su lugar optan por colocar a todos sus evaluados en sus promedios de desempeño.

Permisividad e inflexibilidad: algunos evaluadores califican de una forma extremadamente benevolente o severa, ya que se sienten movidos por un deseo

²⁶**Alfaro Lara Julio Ernesto y otros**

“Estudio de un sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en la asociación cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de industrias unidas S.A y otras empresas de R.L del Municipio de San Salvador” UES (2010)

inconsciente de agradar y conquistar popularidad o de imponer un alto grado de respeto y distancia invalidando cualquier objetividad.

Elementos culturales y políticos: existen evaluadores que son etnocentristas. Es decir consideran su propia cultura como la mejor. Igualmente pueden considerar su inclinación política como la más indicada.

Acciones recientes: las acciones más recientes de un empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones, ya que es probable que estas acciones, buenas o malas, estén presentes en la mente del evaluador.²⁷

Efecto de halo: el término halo sugiere que hay una aura positiva o negativa en torno a un determinado empleado. Esta aura puede influir en la evaluación realizada por el calificador.

En otras palabras, este error se debe a la incapacidad del evaluador para observar a un colaborador independientemente del aura que éste tenga y dedicarse a estimar, de forma exclusiva, el desempeño que ha demostrado en su puesto de trabajo.

12. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Independientemente del método por utilizar, es necesario tener previamente definidos los factores por evaluar llamándoseles factores a todas aquellas competencias, cualidades, características, parámetros o estándares que sirven de base para hacer la evaluación. Estos varían de una empresa a otra y de las funciones del puesto y el nivel jerárquico. A continuación mencionaremos algunos de los métodos más usuales para evaluar el desempeño con sus respectivos ejemplos, enfocándonos en los que serán de utilidad para esta investigación:

✓ ²⁷ Werther William Jr. Y Keith Davis; Administración de personal y recursos humanos 7ª edición McGraw Hill

- **Método de evaluación del desempeño mediante escala gráfica**

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona opuesto de trabajo.

Ejemplo de Método de evaluación del desempeño mediante escala gráfica

Factores:	Optimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas aceptable (=2)	Deficiente (=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

- **Método de Elección Forzada**

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de "elección forzosa".

Ejemplo de evaluación por elección forzada

EVALUACION DE DESEMPEÑO			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Departamento: _____			
En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.			

Presenta producción elevada	N	+	-
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

Dificultad para tratar a las personas	N	+	-
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

Tiene espíritu de equipo	N	+	-
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			

Potencial de desarrollo	N	+	-
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

Buena presentación personal	N	+	-
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

Nunca se muestra antipático	N	+	-
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

- **Método de Evaluación mediante investigación de campo**

Este método de evaluación fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuáles se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio

que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Ejemplo de método de evaluación mediante investigación de campo

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2. El desempeño fue: ¿Mas que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

- **Método de Incidentes Críticos.**

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

Ejemplo de evaluación por incidentes críticos

Pasos
Capturar incidentes críticos generados por los empleados
Clasificar los incidentes críticos por grupos
Redactar elementos de satisfacción para cada grupo de incidentes críticos
Determinar la estructura de las dimensiones de calidad

- **Método de Comparación de Pares.**

Es un método que compara a los empleados de dos en dos y se anota en la derecha de la hoja aquel que se considera mejor en cuanto a desempeño. Es apropiado solo cuando no se dispone de otro método.

Ejemplo de evaluación de comparación por pares

Comparación de los empleados en cuanto a productividad	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
PUNTUACIÓN	2	3	1	0

- **Método de Frases Descriptivas.**

Difiere ligeramente del método de elección forzada, porque no exige obligatoriedad en la elección de frases. El evaluador señala solo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellos que en realidad demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").

Ejemplo de evaluación por frases descriptivas

Nº	Factores de evaluación del desempeño	SI	NO
1	Tiene suficiente conocimiento para cubrir el cargo	X	
2	Tiene experiencia en el servicio que presta	X	
3	Tiene interés en aprender cosas nuevas		
4	Demuestra concentración en el trabajo		X
5	Es cuidadoso en su presentación personal		X
6	Tiene un buen trato con los demás		
7	Su nivel de producción es el adecuado.	X	

E. GENERALIDADES DEL MODELO POR COMPETENCIAS Y DE LA EVALUACIÓN 360 GRADOS

Para que una empresa o institución pueda evaluar a sus empleados por el método de competencias, es necesario primero definir qué se entiende por competencia y segundo establecer cuáles son las competencias necesarias para el desempeño de un puesto.

1. MODELO POR COMPETENCIAS

a) Modelo

Un modelo es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En las acciones morales y en las obras de ingenio, un modelo es un ejemplar que se debe seguir e imitar su perfección. Al explicar ideas o conceptos complejos, los lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo.²⁸

Se puede definir modelo como:

La representación de una idea que sea utilizada como una guía de acción para organizar, explicar, entender o mejorar un sistema.

b) Evaluación

- “Enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora”.²⁹
- “Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias

²⁸ Diccionario Ideológico de la lengua Española, 1998

²⁹ Alles, Martha. Desempeño por competencias. Editorial Granica 2008

como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa.³⁰

Por tanto se define evaluación como un proceso o toda actividad que se utiliza para determinar el rendimiento en cualquier tarea y alcanzar un mejoramiento continuo con objetivos y metas debidamente establecidos.

c) Competencias

- Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.³¹
- Competencia como conjuntos estabilizados de saberes y de saber hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que pueden ponerse en práctica sin nuevo aprendizaje. Las competencias se refieren a tareas o a situaciones de trabajo y a la regulación de la que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y su actividad.³²
- Competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.³³

Después de analizar los conceptos de diferentes autores; se plantea la siguiente definición de competencias: Competencias son un conjunto de características y habilidades que posee una persona a fin de destacar los conocimientos específicos requeridos para un puesto de trabajo, generando un comportamiento exitoso en su actividad laboral.

³⁰Pérez Juste, r. (1995): Evaluación de programas educativos

³¹Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos humanos 9ª edición McGraw Hill

³²Leboyer Levi. Gestión de las competencias; como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas. Barcelona ediciones gestión 2001

³³Alles, Martha. Desempeño por competencias. Editorial Granica 2008

d) Objetivo por los cuales evaluar por competencias

- Focalizar el desempeño más que la persona.
- Porque se refiere a un saber actuar
- Porque promueve un lenguaje común centrado en las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las funciones.³⁴

e) Modelo para la evaluación por competencias

En los últimos años se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

El modelo por competencias se puede definir así:

Conjunto de procesos relacionados con el descubrimiento de los comportamientos de las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlos en eficiencia de los objetivos organizacionales o empresariales.

Las competencias varían de empresa a empresa, lo importante es identificar aquellas que le permitan ser exitosa. Y no hay que olvidar que hay dos tipos o clases de competencia, las técnicas o de conocimientos y las conductuales o habilidades.

El éxito de este modelo de evaluación de desempeño requiere de confianza y credibilidad, que sea apropiada al negocio, al tamaño de la empresa y que se explique claramente cómo se realiza la evaluación y que los evaluadores estén bien entrenados.³⁵

2. MÉTODO DE EVALUACIÓN 360 GRADOS

a) Antecedentes

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360 grados se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 1980 usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines

³⁴Apuntes de clases, Administración de Personal II; Lic. Evarista Maricela García (ciclo II/2012)

³⁵Alles, Martha. Desempeño por competencias. Editorial Granica 2008

de desarrollo, pero actualmente se está utilizando para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

El 360 grados, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

b) Definiciones

- 1) Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.³⁶
- 2) Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado por grandes compañías multinacionales.³⁷
- 3) 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.



Después de las definiciones anteriores se define método de evaluación 360 grados como: Sistema integral en el cual se evalúan a las personas desde todos ángulos situando al evaluado en el centro; con el fin de obtener una perspectiva más amplia a cerca de su desempeño y comportamiento para dar a la gerencia información valiosa para tomar decisiones.

³⁶http://www.lgconsultores.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=163:evaluacion-360d&catid=9:publicaciones&Itemid=5

³⁷http://www.lgconsultores.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=163:evaluacion360d&catid=9:publicaciones&Itemid=5

c) Niveles de la evaluación del Desempeño.

La 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 llegar a los 360 grados se pasa por un proceso el cual consiste:

Niveles de la evaluación del desempeño.		
90 grados	Se llama evaluación 90 grados porque se realiza de forma vertical ya que esta la realiza el jefe inmediato evaluando a un subordinado.	
180 grados	La evaluación de 180 grados es una evaluación en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus compañeros y subalterno.	
270 grados	Se llama evaluación 270 grados porque participan cuatro tipos de evaluadores los cuales son: Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y colega. Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y cliente. Superior jerárquico, autoevaluación, colega y cliente.	

¿Por qué se le llama evaluación 360 grados?

Se le llama evaluación 360 grados porque da a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible y así obtiene aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados y clientes internos. Además La expresión proviene de cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

También este método se le llama así porque 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.



d) Objetivo

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

e) Importancia.

La importancia de la 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.

f) Usos

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 Grados son las siguientes:

- 1) Medir el desempeño del personal.
- 2) Medir las competencias (conductas).
- 3) Diseñar programas de desarrollo.³⁸

3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES Y COMPETENCIAS.

Se refiere al proceso, que se sigue para determinar a partir de una actividad laboral específica, las competencias que se utilizan para desempeñar tal actividad de manera satisfactoria las competencias se identifican comúnmente, sobre la base de la realidad de trabajo, ello implica que se promueva y facilite la participación de los trabajadores durante los procesos de análisis. El concepto de identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área de trabajo.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de variables para identificar las “competencias”:

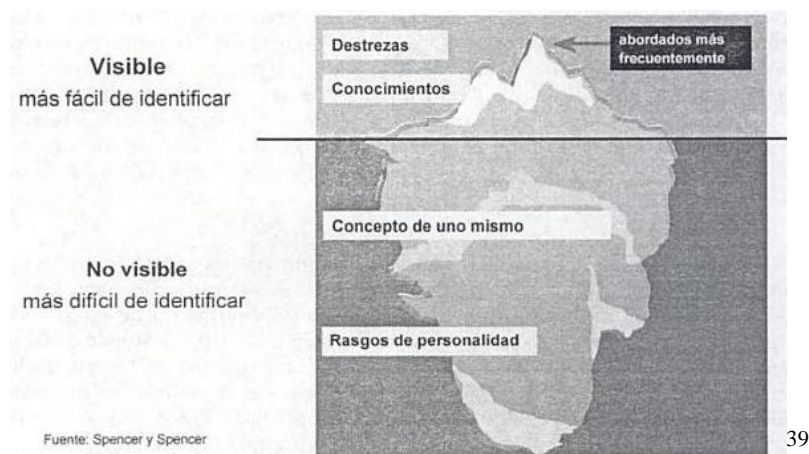
VARIABLE	CONCEPTO	EJEMPLO
Motivación	Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos o lo alejan de otros	Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

³⁸Cornejo Figueroa Azucena Lizet y otros

“Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal De la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR), ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador”. UES (2012)

Características	Estas pueden ser Características físicas y respuesta consistentes a situaciones o información. Son elementos propios de una persona que determinan como se desempeñaran a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana.	Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas de los pilotos de combate.
Concepto propio o concepto de uno mismo	Comprenden Las actitudes, valores o imagen de una propia persona. Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen como se desempeñaran en sus puestos.	La confianza en sí mismo, la confianza de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo
Conocimiento	Es la información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. Las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo.	Conocimiento de la anatomía y del cuerpo humano en un médico.
Habilidad	La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognitivas incluyen el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual.	La mano de un dentista, la capacidad de un programador.

Spencer y Spencer introducen el “Modelo de Iceberg” donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.



a) Aplicación del modelo

Esta fase consiste en recopilar la información, es decir, evaluar a los empleados y conocer el desempeño y las competencias que cada individuo tiene en el puesto de trabajo para el cual fue contratado.

b) Gestión

Es la fase final, y consiste en brindar al personal todo el apoyo que necesita, es decir, de acuerdo, con los resultados de la evaluación, la organización debe crear planes de acción que permitan al empleado alcanzar un desempeño óptimo y de esta manera, junto con el resto de los trabajadores alcanzar los objetivos de la organización.⁴⁰

4. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.

A medida que el puesto es más complejo, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, y aunque existen competencias que podrían ser universales, como la confianza en sí mismo, la motivación, es conveniente que la

³⁹ Buitrago Nilson Beltrán y otros “Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea”. Universidad de Bogotá, Colombia. (Mayo 2013)

⁴⁰ **Alfaro Lara Julio Ernesto y otros**

“Estudio de un sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en la asociación cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de industrias unidas S.A y otras empresas de R.L del municipio de San Salvador UES (2010)

empresa elabore una lista de ellas de acuerdo a sus propias características y al tipo de producto que vende.

Las competencias se pueden clasificar en:

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
Competencias de logro y acción	Orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, iniciativa, búsqueda de información.
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
Competencias de influencia	Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
Competencias gerenciales	Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

41

a) **Competencias cardinales o genéricas.**

Son las relacionadas a los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de trabajo tales como: capacidad para trabajar en equipo, negociar, planificar etc. Se refiere a características esenciales para lograr una actuación media o mínimo deseada.

Levi Leboyer (1997) especifica que son aquellas que poseen mayor nivel de transferibilidad de unas profesiones a otras. Mazariegos (1999) sigue la misma clasificación afirmando que las competencias genéricas, deben tenerse en cuenta las

⁴¹Apuntes de clases de Administración de personal II, Lic. Evarista Maricela García (ciclo II /2012).

capacidades cognoscitivas o aptitudes, los conocimientos que la persona haya adquirido a nivel teórico y a través de las experiencias, las tendencias de su comportamiento o actitudes; sus valores y rasgos de personalidad, así como sus habilidades y destrezas.

Por tanto, podría afirmarse que las competencias genéricas o cardinales abarcan capacidades comunes a profesiones diversas o al conjunto de un grupo de profesionales, caracterizándose por poseer un nivel elevado de transferibilidad⁴²

COMPETENCIAS	COMPETENCIAS CARDINALES
Competencias de desempeño y operativa	<ul style="list-style-type: none"> a. Orientación al resultado b. Atención al orden, calidad y perfección c. Espíritu de iniciativa d. Búsqueda de la información
Competencia de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> a. Sensibilidad interpersonal b. Orientación al cliente
Competencias de influencias	<ul style="list-style-type: none"> a. Persuasión e influencia b. Conciencia organizativa c. Construcción de relaciones
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo de los otros b. Actitudes de mandos: asertividad y uso del poder formal c. Trabajo en grupo y cooperación d. Liderazgo de grupo.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> a. Pensamiento analítico b. Pensamiento conceptual c. Capacidades técnicas, profesionales y directivas
Competencias de eficiencia personal	<ul style="list-style-type: none"> a. Autocontrol b. Confianza en sí mismo c. Flexibilidad d. Habito de organización

43

⁴²Ceinos Sanz, M. Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las tecnologías de información y de la comunicación, Universidad Santiago de Compostela, página 308

b) Competencias específicas o por puesto de trabajo.

Sebastián y Sánchez García (2000) defienden que los perfiles profesionales exigen una serie de competencias específicas. Las competencias específicas, son aquellas propias de un empleo o conjunto de puesto afines, por lo que no son aplicables a una variedad de empleos, son competencias muy concretas.

Son aquellas capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del funcionario en el mismo.⁴⁴

Estas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la función o puestos y no resultan tan fáciles transferir a otros contextos laborales. Por ejemplo la operación de una máquina especializada.

Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la evaluación del desempeño y desarrollo personal.

PUESTO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.
Ejecutivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razonamiento estratégico. 2. Liderazgo del cambio. 3. Gestión de las relaciones
Directivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad. 2. Introducción al cambio. 3. Sensibilidad interpersonal. 4. Delegación de responsabilidades. 5. Trabajo en equipo. 6. Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.

⁴³ <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf>

⁴⁴ Google Disponible en: <http://habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com/tag/core-competence/>,

Empleados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad. 2. Motivación para buscar información y motivación para aprender. 3. Orientación hacia el logro. 4. Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. 5. Colaboración de grupos multidisciplinares. 6. Orientación hacia el cliente.
------------------	--

45

F. FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

1. DEFINICIONES

- b) Desempeñarse, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquellos que uno está obligado a hacer.” “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”⁴⁶
- c) La medida más eficiente y eficaz en el trabajo, la determinación a lograr los objetivos pertinentes”⁴⁷
- d) En el nivel más sencillo, el desempeño de la organización es una representación del cumplimiento del propósito, las organizaciones se desempeñan bien cuando cumplen exitosamente su propósito y objetivo.”⁴⁸

Después de los conceptos vertidos Se define desempeño como:

Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización; y que pueden ser medidos en términos de las competencias de los trabajadores y su nivel de contribución a la empresa.

⁴⁵ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/suarez_s_m/capitulo2.pdf

⁴⁶ Diccionario Ideológico de la lengua Española, 1998

⁴⁷ James A.F. Stoner y otros. “Administración “, Quinta Edición, Prentice Hall Hispanoamérica, S. A., México 2000,

⁴⁸ Morales López Hilmer Leonel, Portillo Rodríguez Erika Patricia, Torres Herbert agosto. “Estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas “. Junio 2007 Universidad de El Salvador”

2. CLASIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones, que son los sistemas de calificación de cada labor. Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan los resultados.

Las observaciones pueden realizarse en forma directa o indirecta. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan confiables, resultan indispensables en muchas ocasiones dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada.

3. IMPORTANCIA.

La importancia del desempeño laboral, radica en que es uno de los ingredientes claves para el éxito de las organizaciones, en otras palabras, el desempeño es el que hace que una organización sea eficaz. Entendiendo por organización eficaz, aquella que es capaz de cumplir el propósito para el que fue creada, sus requisitos y propósitos están establecidos en mandatos, objetivos, leyes y acuerdos de constitución, misión, planes estratégicos y funciones organizacionales como los manuales.

4. EFECTOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

El desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de los jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza

de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.⁴⁹

5. FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Para ejecutar lo mejor posible las funciones y tareas laborales y para lograr un mejor rendimiento laboral es beneficioso para la organización, implementar ciertos factores que al aplicarlos contribuirá a obtener mejores resultados, al igual que los empleados serán beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación.

Para llegar a este estado satisfactorio tanto para la empresa como para el empleado, es necesario que la empresa implemente actividades que ayuden a fortalecer el desempeño laboral a fin de lograr un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y así mismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobresalgan por su gran esmero, como la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo, la motivación, el incentivo salarial son factores motivadores de gran importancia para la población de las empresas grandes.

Otra técnica de gran importancia en el medio laboral es el mejoramiento del área de trabajo desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos y/o herramientas de trabajo, dado que los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo.⁵⁰

⁴⁹www.rrhh-web.com/downloads/Evaluacion%20de%20desempeno2.pdf

⁵⁰<http://www.monografias.com/trabajos84/motivacion-laboral-empleados/motivacion-laboral-empleados.shtml>

Es así como una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos de una empresa u organización, es la elección de herramientas administrativas. Esta decisión es sumamente importante para el éxito que se alcanzará.

El establecimiento de las herramientas comprende todos los niveles de la institución y debe establecerse tomando en cuenta sus características, particularidades y los recursos. Este marco de referencia se tiene como objetivo identificar cuáles son los principales criterios que suelen utilizarse para evaluar el potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades de la empresa específicamente en el recurso humano. Además de brindar todos los aspectos teóricos generales de la evaluación del desempeño, definiciones y teorías aplicadas.

Todo lo investigado anteriormente servirá como base para poder analizar la Alcaldía municipal de Mejicanos y comprender en qué situación se encuentra actualmente.

Hoy en día lo que hace realmente que una organización sea diferente son las personas que en ella trabajan. La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva sobre la supervivencia con éxito de la organización, constituyen la única ventaja competitiva estable de las empresas frente a los demás.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

A. IMPORTANCIA

El haber realizado un diagnóstico de la situación actual fue de suma importancia ya que permitió conocer el desempeño de los empleados en la realización de sus actividades y la atención brindada a los usuarios, de esta manera se pudo determinar cómo se está asimilando el tema en estudio dentro de la institución de acuerdo a las competencias requeridas en cada puesto de trabajo.

Para esto fue necesario recolectar información útil proveniente de la experiencia y conocimiento de los empleados que conforman el área administrativa así como de las jefaturas tanto de recursos humanos como de la gerencia administrativa, a través de la formulación de un instrumento de recolección de información apropiado. Además de la implementación de técnicas y métodos de investigación de acuerdo al tema en estudio, todo ello permitió recopilar los insumos necesarios para la creación de un modelo para la evaluación por competencias de manera que contribuya a fortalecer el desempeño laboral de los empleados que integran el área administrativa de la alcaldía municipal de Mejicanos.

B. OBJETIVOS

General

Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual acerca de la evaluación del desempeño realizada al personal que integra el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Específicos

- ✓ Obtener información de los empleados acerca de la evaluación del desempeño para conocer la influencia que tiene en las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.

- ✓ Conocer la opinión de la gerencia administrativa y jefatura de recursos humanos acerca de la evaluación de desempeño para determinar la influencia de dicha herramienta sobre el desempeño de los empleados.

- ✓ Procesar la información obtenida de los empleados y jefaturas a través de un análisis adecuado que refleje la situación actual.

C. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN

En la investigación que se llevó a cabo fue necesario apoyarse de métodos y técnicas que permitan establecer el camino lógico y ordenado, dichos métodos y técnicas se presentan a continuación.

1. MÉTODOS

Para llevar a cabo la investigación el método primordial que se utilizó es el método científico, este consiste en una serie ordenada de procedimientos de que hace uso la investigación científica para observar la extensión de nuestros conocimientos. Este método es uno de los más útiles, capaz de proporcionar respuestas a nuestras interrogantes⁵¹, Además ayuda a obtener conocimientos válidos y confiables para la recolección de la información.

a) **Deductivo**

Este método permite pasar de afirmaciones generales a hechos particulares, para obtener conclusiones específicas de la problemática.

El método deductivo se utilizó en el diagnóstico tomando en cuenta información general; que parte de hechos tales como el servicio al usuario en la municipalidad, los principales problemas, las relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los empleados de la institución hasta llegar a conocer lo aspectos particulares como las competencias y habilidades que posee el personal y así obtener respuestas que permitan implementar el modelo para la evaluación por competencias con el fin de fortalecer el desempeño laboral.

b) **Inductivo**

Con este método se utilizó el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como valiosos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación fue de carácter general. El método se utilizó durante la investigación con un estudio

⁵¹ <http://www.monografias.com/trabajos70/metodo-cientifico/metodo-cientifico.shtml>

individual de los aspectos importantes acerca de la evaluación del desempeño tales como las competencias del personal y la forma en que se atiende al contribuyente a través de la información brindada por cada empleado, lo cual permitió realizar un análisis general para determinar cómo ha sido el desempeño de los empleados en la institución y las necesidades de fortalecimiento del mismo.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada fue de tipo descriptiva, este tipo de investigación consiste en narrar, dibujar el contorno de las cosas sin entrar en la esencia, también entra en contacto directo e indirecto con los fenómenos. Para ello se seleccionó una serie de aspectos con el fin de evaluar o medir con la mayor precisión posible cada uno de ellos, luego se describió la información obtenida.

3. TIPO DE DISEÑO

El tipo de diseño ayuda al investigador a tomar los parámetros necesarios para la investigación y así alcanzar los objetivos en estudio. Para el estudio, el tipo de diseño que se utilizó es el no experimental, porque las variables de la investigación no se manipularon, si no que se trabajaron tal y como se presentaron en el campo.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las dos principales fuentes de información, la primaria y la secundaria.

a) Fuentes primarias

Son los datos e información obtenidos de primera mano relativa a la investigación, dicha información fue facilitada por: Leónidas Rivera (Gerente Administrativo) y la Licda. Daniela de Cubas (jefa de Recursos Humanos) así como el personal encuestado que está integrado por el área administrativa.

b) Fuentes secundarias

Este tipo de información se obtuvo a través de datos externos provenientes de consultas bibliográficas en los libros de texto, memoria de labores, documentos impresos proporcionados por la Alcaldía, sitios web relacionados y trabajos de graduación.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Existe una gran diferencia entre técnica e instrumento, es necesario aclarar que una técnica comprende los pasos para recaudar datos, en cambio el instrumento es algo palpable; se emplea para medir o registrar algo.⁵²

Las técnicas que se utilizaron en la investigación para recolectar la información son:

5.1 TÉCNICAS.

a) Entrevistas

Consiste en la intercomunicación personal establecida entre el investigador y el sujeto investigado, a fin de obtener mediante respuestas verbales información esencial.⁵³

La información se recolectó por medio de una conversación con funcionarios administrativos y demás personal encargado del funcionamiento de la alcaldía con el fin de conocer en forma directa sus opiniones sobre los aspectos investigados y verificar cierta información referente a la evaluación del desempeño.

⁵²<http://es.scribd.com/doc/77185549/Tecnicas-e-Instrumentos-de-Investigacion>

⁵³[http://biblio3.url.edu.gt/...bros/la entrevista/4.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/...bros/la%20entrevista/4.pdf)

La información obtenida sirvió para complementar la que se obtuvo a través de la encuesta; lo cual permitió el enriquecimiento de la investigación en el sentido de que se pudieron aclarar muchos aspectos que, de otra manera, no hubiese sido posible lograr.

b) Encuesta

Técnica utilizada en la investigación para reunir de manera sistemática datos e información del tema en estudio, relativo a la población a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos que integran la población estudiada.⁵⁴

La encuesta fue dirigida a 64 empleados del área administrativa de la alcaldía municipal de Mejicanos, distribuidos en los diferentes departamentos, unidades y gerencias; cuyo objetivo era el de recolectar información sobre aspectos específicos de la Municipalidad, identificar los problemas existentes, evaluación del desempeño; lo cual facilitó unificar un criterio sobre el desenvolvimiento del personal y establecer así un modelo para la evaluación por competencias y así medir el desempeño de los empleados.

5.2 INSTRUMENTOS

a) Guía de preguntas

Además se utilizó una guía de preguntas estructuradas dirigidas al Gerente Administrativo y a la jefa de Recursos Humanos, con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación.(Ver anexo 1)

b) Cuestionario

Se elaboró un cuestionario de 26 preguntas con el fin de obtener información; el cual fue contestado por el personal que integran el área administrativa de la alcaldía municipal de Mejicanos por ser las personas que podían proporcionar la mejor información sobre los aspectos que se querían conocer.

Se incluyeron en el cuestionario preguntas cerradas y abiertas, de acuerdo con lo que se deseaba obtener. (Ver anexo 2)

⁵⁴<http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

6. UNIVERSO Y MUESTRA

a) Universo

El universo es el conjunto de unidades de observación que van a ser investigadas. En general, el universo es la totalidad de elementos o características que conforman el ámbito de un estudio o investigación.⁵⁵ Para esta investigación el universo lo conforman 550 empleados de la Alcaldía Municipal de Mejicanos incluyendo las unidades descentralizadas.

a) Muestra

La muestra es un subconjunto de la población, seleccionado de tal forma, que sea representativo de la población en estudio, obteniéndose con el fin de investigar alguna o algunas de las propiedades de la población de la cual procede.⁵⁶

En este caso la población la conforma el personal que integra el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos y de las unidades descentralizadas, el número de empleados que cumplen con ésta característica es de 136 y el resto de los empleados pertenecen al área operativa.

Por lo tanto se aplicó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 N - 1 + Z^2 * p * q}$$

CONCEPTO	DATOS
n = tamaño de la muestra	?
z = nivel de confianza 95%	1.96
p = probabilidad de éxito	0.50
q = probabilidad de fracaso	0.50
N = población	136
E = error permisible	0.09

⁵⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Universo>

⁵⁶ concepto definición de/muestra

Sustituyendo datos:

$$n = \frac{1.96^2 (0.50)(0.50)(136)}{0.09^2 136 - 1 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)} n = 64 \text{ empleados}$$

Tabla N° 1: Muestra estratificada del personal administrativo por departamento

N°	DEPARTAMENTO	N° DE EMPLEADOS	MUESTRA
1	Activo fijo	2	1
2	Almacén	1	0
3	Archivo institucional	3	2
4	Auditoria interna	1	1
5	Catastro	4	2
6	CDI	8	4
7	Cementerio	2	1
8	Clínicas	2	1
9	Comisión de protección civil	2	0
10	Comunicaciones y relaciones publicas	4	2
11	Contabilidad	5	3
12	Contravencional	2	1
13	Cuentas corrientes	6	3
14	Cuerpo de agentes metropolitanos	2	1
15	Deportes	2	0
16	Despacho municipal	2	0
17	Distrito	10	5
18	Eléctrico	2	0
19	Fiscalización	3	2
20	Gestión social	2	1
21	Gestión y cooperación	1	1
22	Informática	3	1
23	Mantenimiento interno y externo	2	0
24	Mercados	2	1
25	Niñez, juventud y cultura	3	1
26	Observatorio municipal	1	0
27	Oficial de información	2	1

28	Recursos humanos	4	2
29	Registro del estado familiar	10	5
30	Saneamiento ambiental	3	1
31	Secretaría municipal	2	1
32	Sindicatura	3	1
33	Tesorería	6	3
34	Transporte y taller	2	0
35	UACI	3	1
36	Unidad ambiental	2	1
37	Unidad de desarrollo económico local	1	1
38	Unidad jurídica	5	3
	TOTAL	119	54

Personal administrativo por gerencias

N°	GERENCIA	N° DE EMPLEADOS	MUESTRA
1	Gerencia de desarrollo social y prevención de la violencia	2	1
2	Gerencia administrativa	5	2
3	Gerencia de desarrollo urbano	5	2
4	Gerencia de servicios	1	1
5	Gerencia financiera y tributaria	2	2
6	Gerencia general	2	2
	TOTAL	17	10

MUESTRA= Personal por Departamento+ Personal por Gerencia

MUESTRA= 54 + 10 = 64 empleados

7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Luego de haber recopilado la información, los datos obtenidos se procesaron por medio de Microsoft Excel, la presentación fue mediante gráficos y tablas generadas con la información que se obtuvo.

1. Tabulación

La información recopilada se tabuló por pregunta, de manera ordenada, a fin de que concordara el número de personas encuestadas con los porcentajes obtenidos, su representación se hizo a través de cuadros estadísticos.

2. Interpretación

Luego de tabular los datos, se procedió a realizar un comentario o interpretación acerca de la información de cada pregunta, esta se hizo mediante gráficos y demás información con el razonamiento adecuado.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ACERCA DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE ADMINISTRATIVO Y JEFA DE RECURSOS HUMANOS.

A través de la entrevista realizada al Gerente Administrativo Lic. Leónides Rivera y Jefa de Recursos Humanos Licda. Daniela de Cubas, se obtuvieron diferentes resultados que ilustran claramente la situación actual de la evaluación del desempeño en la institución y permiten formular las bases para el modelo de evaluación por competencias.

A continuación se analizan algunos aspectos que se tomaron en cuenta al realizar la entrevista:

a) Evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Las personas entrevistadas consideran importante y necesario evaluar el desempeño en toda institución pública o privada y específicamente en la alcaldía ya que es una herramienta que sirve para medir y valorar el rendimiento del personal así como saber si el empleado está bien ubicado en su puesto del trabajo.

A pesar de lo expresado anteriormente, desde hace 8 años o por lo menos en la administración municipal actual no se ha realizado evaluación al personal por la razón que el periodo de administración es relativamente corto y las jefaturas principalmente la de recursos humanos han sido muy cambiantes, eso repercute en que no se evalúe al personal.

Las jefaturas entrevistadas consideran conveniente realizar evaluaciones al personal, para el gerente administrativo se deben realizar cada tres meses y por otro lado la Jefa de Recursos Humanos opina que una vez al año o cada seis meses, esto indica que el grado de importancia que se le da a esta herramienta depende de la percepción de cada jefe. Además consideran que la persona encargada de realizar dicha evaluación debe ser el jefe inmediato superior aunque el instrumento sea proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

b) Situación laboral.

En cuanto a la estabilidad laboral los entrevistados la consideran inestable ya que es conocido por muchos que en dicha municipalidad se dan constantemente despidos injustificados, además durante la administración de tres años algunos empleados no logran terminar el periodo debido a que es despedido antes de finalizar dicho periodo municipal.

Las funciones y responsabilidades de cada cargo están contenidas en un manual de organización y funciones, el cual a la fecha de la entrevista no se había dado a conocer a todos los trabajadores debido a que recientemente ha sido aprobado por el concejo

municipal; a los gerentes se les ha proporcionado el manual y son ellos quienes deben dar a conocer dicho manual a sus subalternos, el hecho de que no todos los empleados conozcan con claridad las funciones de acuerdo a su puesto repercute en que los empleados no desempeñen de la mejor manera su trabajo.

Dentro de las actividades diarias de los empleados algunas veces se dan problemas o dificultades como las malas relaciones interpersonales ocasionadas muchas veces por intereses políticos generando un clima organizacional no adecuado, además los despidos injustificados los cuales crean inestabilidad laboral, el pago tardío de salarios de los empleados operativos, ya que al no recibir su salario generan huelga o paro de labores ocasionando algunos problemas entre ellos: la falta de recolección de basura y la falta de uniformes a los empleados operativos. Todo esto afecta en un servicio deficiente al usuario.

c) Perspectiva acerca del modelo por competencias y evaluación 360 grados.

Los entrevistados tiene una idea general acerca de la evaluación 360 grados y el modelo por competencia; más no está del todo claro, ya que para ellos se debe realizar la evaluación en forma jerárquica de altos mandos a los empleados.

La alcaldía se beneficiaría al implementar el modelo por competencias ya que se utilizaría una herramienta para verificar si existe personal calificado e idoneidad en cada puesto, incluso ayudaría establecer ascensos o seguir un plan de escala salarial y por ende esto mejorará el servicio al contribuyente.

Según el gerente y jefe las competencias que deben poseer el personal administrativo son: Atención al público, responsabilidad, entrega, disponibilidad para trabajar sobre tiempo (fuera del horario de trabajo normal), trabajo en equipo, comunicación, capacidad de respuesta y disciplina. Indicando que varias de ellas aún no las poseen los empleados.

d) Plan de seguimiento.

Según los entrevistados es necesario e importante que la persona evaluada conozca los resultados para que trabaje sus áreas de mejora y así mismo es oportuno que estos resultados sean registrados en el expediente del empleado como un record personal en la municipalidad.

Se debe dar planes de seguimiento luego de realizar la evaluación para que el empleado supere las áreas con deficiencias y así lograr un excelente desempeño.

Según el criterio de los entrevistados si hay influencia de los resultados obtenidos en la toma de decisiones con respecto a ascensos, traslados o mejorar su salarios.

Con respecto a la relación que hay entre reconocimiento y amonestaciones indican que en el caso de amonestaciones no existe relación alguna, ya que estas son producto de una falta que el jefe inmediato debe aplicar y no podría ser producto de un resultado de una evaluación. Los reconocimientos si se deben hacer a fin de motivar al empleado.

e) Capacitación y Desarrollo

El personal ha recibido capacitaciones aunque no todos; a través de instituciones públicas de forma gratuita, debido a la falta de recursos han sido pocas y entre estas están: recursos humanos gerenciales, atención al cliente, cambio actitudinal, proyección personal, técnicas de redacción y programas de computación. Mencionar que según lo investigado no se ha proporcionado a los jefes y gerentes una inducción adecuada sobre la forma correcta de realizar la evaluación del desempeño.

La jefatura de recursos humanos indicó que considera conveniente programar capacitaciones de acuerdo a los resultados, como una herramienta necesaria para el buen desempeño de sus labores y para fortalecer las áreas débiles detectadas en la evaluación general y así lograr que el empleado mejore y se desempeñe mejor en su puesto.

2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS QUE INTEGRAN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.

El presente apartado contiene los resultados del estudio que se realizó a 64 empleados administrativos de la alcaldía municipal de Mejicanos a través de un cuestionario de preguntas, los datos recabados durante la investigación han sido reflejados en gráficas, (ver anexo 4) los cuales fueron analizados individualmente, con la finalidad de lograr una mejor comprensión de la información obtenida y un máximo aprovechamiento de la misma, en función del alcance de los objetivos planteados; conteniendo los siguientes aspectos:

a) Datos de identificación general

Con el fin de conocer aspectos generales de los empleados administrativos encuestados, se obtuvo como resultado que el 66% de ellos son del género femenino y el 34% restante del género masculino.

Con respecto al departamento al que pertenecen los encuestados se identificaron 33 departamentos, 4 unidades y 6 gerencias del personal que integra el área administrativa. En relación al nivel de estudio que tienen los encuestados, 61% poseen estudios universitarios, un 28 % estudios técnicos; el 5% de los empleados son bachilleres considerando que el nivel de estudios más de la mitad aceptable ya que la mayoría son universitarios, y los empleados que poseen estudios de bachillerato y técnico debe de tomarse muy en cuenta, al momento de brindarles capacitaciones para que desempeñen mejor sus funciones

Respecto al tiempo que tienen los empleados de laborar en la alcaldía, el 52% tiene 2 años, lo que coincide con el periodo del actual Gobierno Municipal; un 28% tiene de 3 o más años, y un 20% refleja que tiene 1 año o menos. Lo anterior refleja que no existe estabilidad laboral para los empleados entrevistados, ya que, en cada elección de alcaldes se encuentran sujetos a los cambios de una nueva administración. (Ver Anexo 4, Datos de Identificación).

b) Generalidades de la evaluación del desempeño

Al preguntarles a los encuestados que entiende por desempeño laboral se obtuvieron diferentes opiniones, 23% consideran que es cumplir con las metas y objetivos de la institución, 19% la forma en que una persona es eficiente en su trabajo, 20% sostiene que es realizar las funciones requeridas por el puesto, un menor porcentaje opina que es lograr la satisfacción de los usuarios que reciben un servicio y la mayoría con 55% consideran que se engloba en todas las opciones presentadas definen el desempeño laboral. (Ver anexo 4, pregunta 1)

En cuanto a si consideran que rendimiento es igual al desempeño se obtuvo que 78% indicaron que no es igual, el 11% por el contrario opinan que si es lo mismo y 11% no respondieron, lo que indica que los empleados conocen las diferencias de los términos y por lo tanto valoran más el desempeño laboral (ver anexo 4, pregunta 2), la opinión acerca de porque no es igual rendimiento y desempeño, el 12% indican que a pesar que no son iguales ambos tienen que ir de la mano, el mayor porcentaje con el 30% opinó que el rendimiento es la cantidad de trabajo que se puede hacer y desempeño es la calidad con la que se hace el trabajo y el 23% indican que rendimiento es cumplir las metas y desempeño es esforzarse para llevar a cabo las funciones de la mejor manera. (ver anexo 4, tabla y grafico 6.1).

Al consultar si han evaluado alguna vez el desempeño del trabajador, durante el tiempo de laborar en la institución existe discrepancia entre los encuestados; ya que el 50% determinó que si le han evaluado, mientras que con un porcentaje similar con el 48% indicó que no se ha evaluado su desempeño y un 2% no respondió. (Ver anexo 4, pregunta 3)

Los empleados que respondieron dieron diferentes opiniones acerca de los motivos por los cuales no se ha evaluado su desempeño; un 23% indica que no conocen los motivos, el 19% manifiestan que es por falta de un método de evaluación, 16% hace alusión que

no hay interés por parte de los jefes y gerentes y con igual porcentaje opinan que es debido a la falta de capacitación en la municipalidad. (Ver anexo 4, tabla y gráfico 7.1).

A los empleados que si les han evaluado su desempeño se les pregunto hace cuánto tiempo le avaluaron a lo cual el 17% manifiesta que hace 2 años o más, con porcentaje similar el 16% indican que 6 meses y un 6 % opinan que hace un año le evaluaron, y la mayoría con el 45% se abstuvieron a responder, (ver anexo 4, pregunta 4)

Según los datos al preguntar quienes realizaron dicha evaluación lidera con el 27% que opinan que los jefes, el 13% no respondieron, y con porcentaje similar 2% y 3% indican que una comisión evaluadora y la propia persona (ver anexo 4, pregunta 5)

En cuanto a los factores que fueron evaluados respondieron los encuestados el 28 % se les evaluó la calidad del trabajo, 27% opinó que la productividad, 25% las relaciones interpersonales, y el 20% indico que el servicio al cliente, solamente el 9% no respondieron. Esto demuestra que la municipalidad evalúa diversos aspectos lo cual es muy beneficioso, más sin embargo se le ha dado poco interés en la atención al contribuyente siendo una de las competencias más importantes para brindar un mejor servicio. (Ver anexo 4, pregunta 6)

c) Funciones de cada puesto de trabajo.

Al consultar si cada empleado conoce las funciones del cargo que desempeña en la municipalidad, el 91% indicaron que si conocen las funciones y solo el 9% contestaron que no las conocen, esto es bueno ya que a pesar que el manual no se ha dado a conocer los empleados tiene claro cuáles son sus funciones. (Ver anexo 4, pregunta 7)

Respecto a la manera en que fueron dadas a conocer las funciones el 67% indicaron que se las dio a conocer su jefe inmediato, el 19% través de una capacitación, mientras que 14% indicó que le proporcionaron un manual de organización y funciones, lo cual no coincide con la información brindada por los jefes en la entrevista, ya que ellos manifestaron que el manual de organización y funciones recientemente ha sido aprobado

y algunos empleados indican que sus funciones se las dieron a conocer a través de un manual, cuando este aún no se ha dado a conocer a los empleados. Esto indica que el personal no tiene una idea clara de quien le dio a conocer sus funciones.(Ver anexo 4, pregunta 8)

d) Problemas o dificultades para realizar el trabajo

Al consultar si el empleado se enfrentaba con dificultades para realizar su trabajo las respuestas son relativamente similares; ya que el 28% indicaron que sí y el 25% manifestaron no tener problemas y con mayor porcentaje de 47% de encuestados evidenciaron que algunas veces enfrentan problemas o dificultades en la realización de sus labores. (Ver anexo 4, pregunta 9)

Al plantearles los problemas principales que consideran dificultan la realización de labores de los encuestados el 25% no respondieron, el 17% consideran las malas relaciones interpersonales como un problema y con igual porcentaje 11% manifestaron que es debido al poco conocimiento de las actividades o tareas y el hecho que no se le evalúa para dar a conocer sus áreas de mejora (ver anexo 4, pregunta 10)

En cuanto a la actitud que toma cada empleado para solucionar un problema se determinó que el 69% busca ayuda de su jefe inmediato, lo que indica que se respeta la jerarquía y hay buena comunicación entre jefe-subalterno, mientras que el 45% toma actitud de liderazgo y lo soluciona el mismo esto es provechoso para la mejora y el cumplimiento de objetivos de la institución. (Ver anexo 4, pregunta 11).

En cuanto a la estabilidad laboral dentro de la municipalidad en un porcentaje relativamente igual el 39% indicaron que es poco estable y el 38% la calificaron como inestable y solo el 23% manifestaron como estable el puesto de trabajo. Esto evidencia la realidad de los empleados municipales al enfrentarse a cada cambio de gobierno local y diferentes situaciones que hacen que su puesto de trabajo no sea seguro. (Ver anexo 4, pregunta 12)

e) Modelo por competencias y evaluación 360 grados

Para la mayoría de los empleados es importante que se les evalúe debido a que de esa forma ellos pueden conocer cómo se están desempeñando, al 38% de los empleados su jefe les da a conocer el nivel de satisfacción que tienen de su desempeño, pero hay un 25% que no sabe el nivel de satisfacción de su jefe, esto es importante para los empleados pero al 23% de ellos algunas veces se los hacen saber y otras veces no. (Ver anexo 4, pregunta 13 y 14).

Con respecto a la evaluación del desempeño, el 44% conoce al menos un método de evaluación del desempeño, el 47% no conoce ningún método y el 9% no respondieron, lo que indica que como no se ha realizado una evaluación formal los empleados no tienen conocimiento sobre la temática. (Ver anexo 4, pregunta 15).

Los empleados consideran que los motivos por los cuales se debe evaluar su desempeño en primer lugar es la estabilidad laboral y evitar despidos con el 42% de manera que la administración tome en cuenta los resultados del desempeño antes que otros intereses para que el empleado continúe laborando en la institución. Sin embargo el 22% opina que se debe evaluar para conocer las áreas de mejora del empleado, el 16% respondió que para mejorar las relaciones interpersonales mientras que sólo el 11% le interesa ser evaluado para mejorar la calidad del servicio a los usuarios. (ver anexo 4, pregunta 16).

Con respecto a la pregunta para conocer si el empleado posee conocimientos del modelo para la evaluación por competencias se obtuvieron datos evidentes donde el 72% no conoce de dicho modelo y solamente el 28% si ha escuchado acerca del tema dejando al descubierto que este modelo no es familiar para los empleados administrativos y que por lo tanto al empleado no se le ha informado del tipo de modelo que utilizan para evaluar su desempeño. (Ver anexo 4, pregunta 17).

En relación a las competencias que se requieren en cada cargo el 66% del personal las conocen, sin embargo un 30% opinó que no conoce claramente las competencias de

acuerdo a su cargo y el 5% no respondió. Esto refleja que el empleado sabe cuáles son las competencias requeridas para su puesto independientemente de la forma en que se las dieron a conocer (Ver anexo 4, pregunta 18).

Siguiendo con el tema de las competencias, se le pidió a los encuestados seleccionar los factores o criterios que se deben tomar como competencias según el cargo que desempeña siendo el de mayor porcentaje la experiencia y conocimiento con el 63%, y un 55% consideran que el trabajo en equipo debe tomarse como competencia, y con igual ponderación opinaron que debe ser la calidad en el trabajo, responsabilidad y puntualidad con 55% cada uno.

Al plantearle a los encuestados si tenían conocimientos acerca de la evaluación 360 grados, se obtuvo que en su mayoría el 88% no conocen acerca de dicha evaluación mientras que solamente el 11% tiene una idea general de la evaluación 360 grados, lo que indica que de implementarse el modelo se debe brindar información acerca de evaluación 360 dando una descripción exacta y confiable al empleado. (Ver anexo 4, pregunta 20)

Respecto a quien debe evaluar al personal para fortalecer el desempeño se obtuvo que el 70% indicaron que el jefe inmediato, mientras que el 23% contestaron que los compañeros de trabajo, y solamente al 19% le interesa saber la opinión de los clientes externos. Teniendo el concepto de evaluación 90 grados es decir la que se realiza de forma vertical donde el jefe inmediato evalúa al trabajador, y pocos consideran importante que les evalúen los compañeros o clientes (ver anexo 4, pregunta 21).

Al preguntar a los encuestados si les gustaría evaluar el desempeño laboral de sus compañero y jefe inmediato se obtuvo que el 81% contestó que si desea evaluar a jefes y compañeros y solamente el 16% le es indiferente no evaluar a los antes mencionados. (Ver anexo 4, pregunta 22)

f) Planes de seguimiento de los resultados y capacitación

Al consultar con respecto a si se debe dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación la mayoría con el 91% indican que si es conveniente dar seguimiento y solo el 8% comentaron que no es necesario dar seguimiento a los resultados (ver anexo 4, pregunta 23).

Al conocer la opinión del porque es necesario dar seguimiento a los resultados se recopiló que el 22% indicaron que para capacitar las áreas deficientes encontradas, y un 17% indicaron para conocer cómo se van mejorando las deficiencias, mientras que el 16% opinaron para dar reconocimientos e incentivos. (Ver anexo 4, tabla y gráfico 27.1)

En cuanto a los factores que debe tomar en cuenta la municipalidad para fortalecer el desempeño laboral de los empleados se obtuvo que el 88% consideran importante la capacitación y desarrollo, mientras que el 81% contestaron que la motivación, el 70% consideraron el reconocimiento del trabajo como factor para fortalecer el desempeño laboral. (Ver anexo 4, pregunta 24).

Con respecto a la pregunta si el empleado ha recibido capacitaciones durante el tiempo que tiene de laborar el 69% opinan que sí, mientras que el 31% contestaron no haber recibido capacitaciones.

En el caso para los empleados contestaron que si recibieron capacitaciones se les preguntó cómo le han beneficiado las mismas a lo que se obtuvo el 50% contestaron más eficiente y eficaz en su trabajo, y el 45% indicaron que le ha beneficiado a ser más competente en su puesto, mientras el 34% indica en brindar mejor servicio a los usuarios. Esto es beneficioso porque se refuerzan los conocimientos y habilidades que en definitiva lograrán un excelente servicio al usuario. (Ver anexo 4, pregunta 26).

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Desde hace 8 años, es decir más de dos periodos de administración municipal no se ha realizado al personal de la alcaldía municipal de Mejicanos evaluación del desempeño; solamente de manera empírica es decir el jefe le ha hecho saber al empleado de forma verbal y critica los puntos en los que está fallando, lo cual no permite conocer a profundidad las áreas de mejora del personal y por ende no se tiene un buen desempeño laboral.
2. No se ha definido un periodo de tiempo en el cual se pueda llevar a cabo una evaluación del desempeño, y de hacerlo aún no se tiene conocimiento claro sobre la metodología a seguir, así como la capacitación para la implementación del modelo de evaluación, lo cual repercute en una evaluación demasiado subjetiva, que al final no es hecha del conocimiento del personal.
3. El personal carece de conocimiento amplio y clara de las responsabilidades y funciones de cada cargo debido a que el manual de organización y funciones se ha aprobado recientemente, y aun no se ha dado a conocer a todo los empleados.
4. Existe mucha discrepancia en relación a las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, debido a que en la Municipalidad solamente se toman en cuenta las competencias genéricas o comunes dejando a un lado las competencias específicas; es decir las capacidades requeridas para el desempeño en un determinado cargo o puesto de trabajo lo cual impide un excelente desempeño del personal.
5. Los empleados tienen una respuesta positiva ante la realización de evaluaciones del desempeño, ya que como ellos mencionan esto les permite desarrollarse más en su

puesto de trabajo. Más no se tiene conocimiento acerca del modelo para la evaluación por competencias ni de la evaluación 360 grados.

6. La Municipalidad no invierte en planes de capacitación al personal, ya que los empleados y jefes manifiestan haber recibido capacitaciones, pero cuando estas son impartidas gratuitamente por instituciones públicas; las cuales solamente brinda conocimientos generales más no se ha capacitado de acuerdo a la necesidad de cada área o departamento de la alcaldía.
7. Al no realizarse una evaluación del desempeño, los empleados no tienen una motivación en cuanto a ascensos y mejoras de los salarios, incluso estabilidad laboral y esto influye mucho en el desempeño que tienen los empleados.

RECOMENDACIONES

1. Es importante para la Alcaldía Municipal de Mejicanos tener una herramienta para el fortalecimiento del personal como es la evaluación del desempeño a fin de efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento.
2. Se debe establecer un período máximo de 1 año para realizar la evaluación del desempeño para el personal tomando como modelo de evaluación el método de evaluación por competencias así como la capacitación necesaria a jefes o gerentes que implementarán el modelo, para tener un conocimiento claro de la metodología a utilizar al evaluar el desempeño laboral.
3. Se recomienda a las gerencias y jefatura de cada departamento difundir responsablemente y dar a conocer el manual de organización y funciones para que

el personal tenga una visión amplia y clara del cargo que de desempeña y de las funciones que le corresponde, para ponerle importancia y no descuidar las actividades que se realizan en la institución.

4. Hacer del conocimiento de todo el personal las competencias específicas que se requieren en cada puesto o cargo en el que se desempeñe el evaluado, y que por lo tanto serán considerados como criterios al momento de evaluar, para obtener una mejor asimilación de lo que se pretende con dicha evaluación y unificar el sentir y pensar de todo el personal.
5. Ya que el personal tienen una respuesta positiva ante las evaluaciones de desempeño se recomienda a la institución aprovechar la oportunidad para implementar el modelo de evaluación que le permitirá conocer de manera más exacta las opiniones de compañeros, jefes, subalternos y clientes. Además tomar en cuenta que es necesario brindar información acerca del modelo por competencias y el método de evaluación 360 dando una descripción exacta y confiable al empleado.
6. Diseñar e invertir en un plan de capacitación acorde a las necesidades de mejora según los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, el cual debe ser hecho del conocimiento de todo el personal de la institución.
7. La administración debe tomar en cuenta los resultados que se obtiene de la evaluación y considerar la información obtenida en la toma decisiones, del personal para asignaciones de las actividades a realizar en la organización, con el fin de fortalecer el desempeño laboral en la institución.

F. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1. ALCANCES

Para recolectar la información se contó con el apoyo de parte de las autoridades de la alcaldía municipal de Mejicanos como el gerente administrativo Lic. Leonidas Rivera y la jefa de recursos humanos Lic. Daniela de Cubas; los datos que se obtuvieron serán de mucha importancia para dicha institución ya que estos insumos serán de mucha utilidad para crear un modelo para la evaluación por competencias que al implementarlo contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la alcaldía municipal de Mejicanos.

2. LIMITACIONES

Para el desarrollo de la investigación de campo intervinieron varios factores que dificultaron la recopilación de la información entre ellos estuvieron: falta de coordinación entre las jefaturas, y gerencias, debido a que el Gerente administrativo hizo circular un Memorándum donde se informaba a los jefes acerca de dicho proyecto y por ende debían informar a sus empleados la disponibilidad para contestar los cuestionarios , pero al momento de pasar los cuestionarios algunos empleados no les habían informado; además no todos los empleados tenían disponibilidad de tiempo para contestar los cuestionarios, ya que las actividades que se realizan en dicha institución son de suma importancia.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Con el fin de obtener una herramienta administrativa y metodológica como lo es la evaluación de desempeño, se realizará un modelo que ayude a fortalecer el desempeño laboral del personal el cual beneficiará a la administración municipal para brindar un mejor servicio al usuario.

El diseño de este modelo se aplicará en forma permanente, ayudando a identificar las deficiencias que afectan a los empleados, determinar sus competencias y habilidades, y que a su vez se brinde la retroalimentación necesaria para que influya directamente en el logro de metas y objetivos propuestos por la municipalidad.

Todo esto se logrará mediante una supervisión adecuada que permita hacer conciencia en el personal, ya que para lograr las metas fijadas se necesita contar con un personal altamente calificado, motivado, eficiente y capaz de manejar cualquier problema que se presente en la institución.

Por lo cual es importante que la alcaldía implemente el modelo propuesto para medir el desempeño del personal que proporcione directrices encaminadas a la necesidad de capacitación en las diferentes áreas de estos y sus funciones, también se busca la ubicación adecuada de los empleados en sus puestos respecto a sus competencias esto propicia la eficiencia en la institución y mejora continua en los procesos.

B. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una propuesta de modelo para la evaluación por competencias que permita identificar las áreas de mejora, tanto a nivel ejecutivo y administrativo con el fin dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones y de esta manera contribuir al fortalecimiento del desempeño laboral del personal de la alcaldía municipal de Mejicanos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las competencias requeridas según el nivel de cada empleado a fin de destacar los conocimientos y habilidades específicas de cada puesto, generando un comportamiento exitoso en sus actividades laborales.
- Proponer políticas orientadas a la implementación del modelo de evaluación del personal para establecer las directrices necesarias que contribuyan al buen funcionamiento de la propuesta.
- Proponer un plan de implementación de la propuesta con el fin de identificar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para el modelo de evaluación por competencias.
- Determinar los puntos con mayor deficiencia en cuanto al cumplimiento de las funciones asignadas al puesto con el fin de establecer programas de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño basado en competencias.

B. ALCANCE

El modelo para la evaluación por competencias está diseñado con el fin de que sirva como instrumento útil en la administración del personal en la alcaldía municipal de Mejicanos para el área de recursos humanos, dicho modelo está dirigido para evaluar al personal que integra el área administrativa y está diseñado para ser adaptado de manera que la evaluación se realice en todos los puestos de la institución.

C. BENEFICIO

1. PARA LA INSTITUCIÓN

Los beneficios de la propuesta del modelo para la evaluación por competencias, se verá reflejado mediante la utilización de esta herramienta administrativa ya que por este medio la institución podrá lograr un ambiente laboral adecuado mejorando la productividad, las relaciones interpersonales y el buen servicio al usuario poniendo en práctica las competencias, habilidades y destrezas que se requieren en cada puesto de trabajo, todo ello contribuirá a que los empleados fortalezcan su desempeño laboral de manera que la alcaldía municipal de Mejicanos cumpla con los objetivos y metas propuestas.

2. PARA EL EMPLEADO

Mediante la implementación del modelo los empleados podrán conocer las áreas de mejora permitiendo así, tener un mejor desempeño a través del seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación, obtener estabilidad laboral de acuerdo a su desempeño dentro de la institución, adquirir más destrezas y conocimientos mediante las capacitaciones que fomenten el buen servicio al contribuyente. De igual manera la obtención de reconocimientos por parte de la institución por su buen desempeño.

3. PARA EL USUARIO.

El usuario se beneficiará al recibir un servicio con estándares altamente calificados que alcancen o superen sus expectativas, esto se logrará siempre y cuando se disponga con personal motivado, eficiente y calificado que esté dispuesto a ayudar al contribuyente en el momento que lo solicite.

D. METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS BAJO EL MÉTODO 360 GRADOS

La propuesta comprende el modelo para la evaluación por competencias, sin embargo se debe aclarar que se utilizará bajo el método 360 grados, el cual pretende dar a los trabajadores una perspectiva integral de su desempeño lo más objetiva posible, con base al logro de los resultados esperados en su puesto de trabajo y el dominio de las competencias laborales requeridas por el puesto y la Institución.

Este es un instrumento muy versátil que puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de las empresas e instituciones. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un empleado en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la institución.

1.1 Escalas del método 360 grados.

El método 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 del concejo municipal, para poder realizar la evaluación 360 grados es necesario establecer una serie de escalas las cuales son:

➤ Evaluación 90 Grados.

Se llama evaluación 90 grados porque se realiza de forma vertical, ya que esta la realiza el jefe inmediato evaluando a un subordinado y el empleado puede hacer la autoevaluación.

➤ Evaluación 180 Grados.

Cuando participan tres tipos de evaluadores, como por ejemplo:

- a) Superior jerárquico, autoevaluación y compañero.
- b) Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno.

➤ Escala 270 Grados:

Cuando participan cuatro tipos de evaluadores, entre estos se encuentran:

- a) Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y compañero.
- b) Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y cliente.
- c) Superior jerárquico, autoevaluación, compañero y cliente.

➤ Escala 360 Grados

Se le llama evaluación 360 grados porque da a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible y así obtiene aportes desde todos los ángulos; proviene de cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

En esta escala evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el compañero de trabajo, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación.

2. CREACIÓN DE UN COMITÉ DIRECTIVO EVALUADOR

Teniendo en cuenta que la implementación del modelo de evaluación por competencias es un proyecto que involucra todas las áreas e inciden en los procesos de trabajo del personal y de los objetivos de la municipalidad; se sugiere crear un comité directivo evaluador, el cual será responsable de vigilar y controlar que todo marche bien para obtener buenos resultados en el proceso de evaluación de los empleados de la alcaldía municipal de Mejicanos.

Para la formación del comité evaluador será necesario que todos los jefes de cada área administrativa establezcan un grupo de personas que ayude a vigilar y controlar los resultados, para formar este comité se establecen los siguientes aspectos:

- a. Deberá estar integrado por la jefatura de recursos humanos junto con otras personas externas a la institución que tengan los conocimientos necesarios en materia de la evaluación al personal.
- b. Deberá ser aprobado y reconocido por el concejo municipal; además contar con el apoyo del mismo para que las observaciones hechas sean tomadas en cuenta.
- c. Se asignará un coordinador que será el responsable de convocar a reuniones, entregar documentos o formularios, recoger la información y tomar notas de las decisiones tomadas por el comité.
- d. Deberán elaborar un acta en la cual quede plasmada quienes formarán el comité evaluador junto con su respectiva firma.
- e. El escrito deberá ser aprobado por el concejo municipal para que sea un documento legal para ejecutar dicha evaluación.

3. IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL EVALUADOR.

Teniendo en cuenta que se utilizará el método 360 grados, la evaluación puede comprender diferentes evaluadores que participen en el proceso y el nivel del puesto que ocupa el evaluado.

3.1 Tipos de Evaluador.

- **Superior Jerárquico:** jefe inmediato superior del evaluado, generalmente será un evaluador. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias genéricas claves de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su subalterno.
- **Subalterno:** trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar uno o más evaluadores. Evalúa las competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa su jefe inmediato superior.
- **Compañero de trabajo:** trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el evaluado, 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 compañero.
- **Autoevaluador:** trabajador que se evalúa a sí mismo. Evalúa el alcance de las metas específicas, competencias genéricas clave, de gestión y/o metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa.
- **Clientes:** Persona que tiene relación laboral con el evaluado, puede ser un cliente interno y/o externo. Evalúa las competencias genéricas clave de gestión y/o

metodológicas relacionadas con el perfil del puesto que ocupa la persona sujeta de evaluación.

Además de conocer los tipos de evaluadores, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Se deberá realizar una reunión para notificar cuales son los puntos que serán tratados al momento de realizar la evaluación.
- Se deberá capacitar a las personas evaluadoras para evitar errores en el proceso.
- Se entregará por parte del comité evaluador todo el material a utilizar en la evaluación.
- Se deberá determinar quiénes serán los posibles evaluadores para cada cargo dentro de la institución.

4. IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL A EVALUAR

En este paso se debe determinar a quienes se va a evaluar, el puesto al que pertenece, también se identificará si pertenece al nivel ejecutivo o al nivel administrativo. Tal como se muestra en la aplicación del modelo de evaluación por competencias, apartado 6.1.

E. PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS.

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de modernización de las instituciones de hoy en día demanda cada vez mayores exigencias en la calidad y productividad de los servicios, siendo el recurso humano la fuerza de trabajo primordial que impulsa las diferentes actividades de desarrollo del mismo; esto es fundamental para el éxito de las empresas, incluida en éstas la alcaldía municipal de Mejicanos, esto será posible solamente si se cuenta con un personal eficiente y eficaz, mediante un continuo desarrollo que mejore sus habilidades y capacidades con el fin de proveer servicios ágiles y de calidad a los usuarios de la institución, esto se puede lograr mediante una herramienta importante como lo es el modelo de evaluación del desempeño, el cual servirá de guía para determinar oportunidades de mejoras de cada empleado.

La presente propuesta contiene los objetivos del modelo de evaluación, la importancia de apreciar al personal, las instrucciones para el uso y aplicación modelo y los formularios respectivos, así como las políticas que servirán como guía al momento de medir el rendimiento al personal.

El formato de evaluación contiene una serie de factores, los cuales fueron elegidos basándose en la necesidad de la institución y que se consideran que ayudarán a que la municipalidad sea mas eficiente; es por ello que se hace necesario que la alcaldía, desarrolle un perfil acorde a las necesidades de su entorno y pueda adaptarse a los cambios y modernización que se enfrentan en la actualidad y de esta manera brindar un excelente servicio a sus usuarios y contribuyentes

2. OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo General:

Establecer criterios uniformes que regulen la aplicación de la evaluación por competencias, que sirva como herramienta formal y metodológica para evaluar al personal de manera que contribuya a fortalecer el desempeño laboral en la alcaldía municipal de Mejicanos.

Objetivos Específicos:

1. Establecer los criterios de evaluación más apropiados para obtener información relevante del empleado.
2. Detectar conocimientos, habilidades y actitudes mediante la evaluación por competencias.
3. Proveer información para la toma de decisiones, relacionadas con el otorgamiento de reconocimientos al buen desempeño, así como acciones correctivas por las deficiencias encontradas en la evaluación.

3. INSTRUCCIONES

a) Para su uso.

El Modelo de Evaluación por competencias está diseñado para ser aplicado en las áreas de nivel ejecutivo y personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Mejicanos y servirá como un documento de consulta para evaluaciones efectivas.

b) Para su difusión

El presente documento, responde a características propias de la alcaldía municipal de Mejicanos, quedando a criterio de las autoridades municipales, la difusión del documento para personal interno y externo.

c) Para su mantenimiento

El método de evaluación por competencias, deberá ser propuesto por la gerencia administrativa, jefatura de recursos humanos y aprobado por el concejo municipal así como revisado y actualizado por lo menos una vez al año, según las necesidades de la institución o por el surgimiento de información relacionado con el mismo.

4. POLÍTICAS GENERALES DEL MODELO

- ❖ Cada evaluador deberá evaluar con objetividad y honestidad.
- ❖ El comité evaluador debe dar a conocer los criterios a evaluar y el método a utilizar.

- ❖ La información obtenida de la evaluación debe ser confidencial y de uso exclusivo del personal de recursos humanos, el comité evaluador y si es necesario el concejo municipal.
- ❖ El evaluador debe ser responsable con los horarios asignados para la evaluación, y hacer uso de la ética profesional, para diferenciar la responsabilidad laboral y las relaciones interpersonales.
- ❖ La evaluación de desempeño debe realizarse por lo menos una vez al año
- ❖ Tanto el evaluador como evaluado, podrán emitir por escrito comentarios, opiniones o sugerencias de la evaluación de desempeño realizada.
- ❖ El evaluador y evaluado deberán firmar el documento impreso de la evaluación practicada.
- ❖ Los resultados obtenidos de la evaluación, deberán ser notificadas al evaluado luego que se haya realizado dicha evaluación.
- ❖ El comité evaluador o jefatura de recursos humanos, deberá entregar al evaluado, una copia de los resultados obtenidos de la evaluación y anexar una copia en el expediente laboral del mismo.
- ❖ La retroalimentación debe hacerse con base a los resultados obtenidos en la evaluación.
- ❖ La retroalimentación debe hacerse en el periodo estipulado por la jefatura de recursos humanos.
- ❖ La municipalidad debe desarrollar un programa de incentivos laboral es tomando en cuenta los siguientes aspectos: por antigüedad, y por merito o desempeño laboral.
- ❖ Los incentivos laborales deben estar sujetos a los resultados obtenidos en la evaluación practicada a los servidores municipales.
- ❖ La comisión de evaluación, gerencia administrativa o jefatura de recursos humanos deberá prever las necesidades de capacitación y desarrollo según los resultados.

5. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En forma general el modelo de evaluación servirá como herramienta que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para capacitación, ascensos reconocimientos y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo. Además deberá utilizarse para:

- Evaluar el desempeño de los empleados del personal de la alcaldía municipal de Mejicanos a través del método de evaluación por competencias, aplicado para los empleados administrativo así como los jefes, con el propósito de contar con parámetros de rendimiento laboral útiles para la toma de decisiones.
- Evaluar el cumplimiento de las tareas realizadas por los empleados.
- Identificar fortalezas, habilidades y oportunidades de mejora en el personal
- Determinar las áreas en que se requiere orientar los programas de capacitación.
- Planificar con el evaluado acciones tendientes a mejorar su desempeño

6. DEFINICIONES:

Con el fin de obtener información y familiarizarse con algunos conceptos utilizados en el modelo para la evaluación por competencias se plantean las siguientes definiciones:

Evaluación: Es toda actividad que se utiliza para determinar el rendimiento en cualquier tarea y alcanzar un mejoramiento continuo con objetivos y metas debidamente establecidos.

Desempeño: Cumplimiento de los resultados esperados de las funciones y competencias requeridas para la ejecución del puesto de trabajo.

Evaluación del Desempeño: es un proceso donde se estima el grado de efectividad con el que las personas realizan las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Competencias: son un conjunto de características y habilidades que posee una persona a fin de destacar los conocimientos específicos requeridos para un puesto de trabajo, generando un comportamiento exitoso en su actividad laboral.

Competencias genéricas: Son los comportamientos comunes a las diversas funciones que se realizan en la Institución, pero correspondientes a un mismo puesto de trabajo, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Aplican a todos los puestos de la estructura institucional, ya que están basadas en la misión y los valores que la rigen, con el fin de alcanzar la visión.

Competencias específicas: son aquellas propias de un empleo o conjunto de puesto afines, por lo que no son aplicables a una variedad de empleos, son competencias muy concretas.

Experiencia: es la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su conocimiento técnico y la intención de transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.

Contribución a los resultados: define en qué medida los empleados logran los objetivos propuestos por los jefes al principio del año.

Criterios de desempeño: requisitos de calidad del resultado obtenido. Condiciones o características que debe reunir el producto o servicio para satisfacer los requerimientos de cada uno de los elementos de competencia. Características de los resultados relacionados con el elemento de competencia

Evaluador: persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral.

Instrumentos de evaluación: mecanismo o medio diseñado para realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en período de prueba.

Resultados: Salida o producto, tangible o intangible, de cualquier categoría genérica (una factura, un dispositivo clínico, un servicio o un producto intermedio), fruto de un proceso o conjunto de procesos y actividades.

7. APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS CON EL MÉTODO 360 GRADOS.

7.1 Clasificación del personal a evaluar.

Nivel ejecutivo: este nivel está constituido por quienes realizan las funciones de coordinar y controlar el trabajo de otro, es decir aquellos empleados que ejercen autoridad sobre otros, en este nivel se encuentran las gerencias y jefaturas de departamentos.

Personal a evaluar	Nombre del puesto
Gerencias	Gerente General
	Gerente Administrativa
	Gerente de Desarrollo Urbano
	Gerente de Servicios
	Gerente Financiera y Tributaria
	Gerente de Desarrollo Social y Prevención de la Violencia
Jefaturas	Jefe de Recursos Humanos
	Jefe de Auditoría Interna
	Jefe de Catastro

	Jefe de Fiscalización
	Jefe del Registro del Estado Familiar
	Jefe de Distrito
	Jefe de Comunicaciones
	Jefe Unidad Ambiental
	Jefe de Informática

Nivel Administrativo: este grupo incluye al personal que realiza tareas de apoyo para los niveles de jefatura y que sirve de soporte para el desarrollo de las actividades fundamentales de la alcaldía tales como secretarías, auxiliares contables, asistentes administrativos, archivistas, digitación, etc.

Personal a evaluar	Nombre del Puesto
Personal Administrativo	Inspector de Catastro
	Colaborador Jurídico
	Colaborador Administrativo de Cuenta Corriente
	Auxiliar de Ventanilla
	Registrador Municipal
	Gestor Social
	Auxiliar de Contabilidad
	Técnico de Recursos Humanos
	Asistente de Secretaría
	Técnico presupuestario
	Asistente de Recursos Humanos
	Auxiliar de Tesorería
	Técnico en Comunicaciones
	Auxiliar Administrativo
	Oficial de Acceso a la Información
	Supervisor de Proyectos

7.2 Identificación de las competencias

En este apartado se identifican las competencias que se consideran necesarias para los gerentes, jefes de áreas y personal administrativo, según el cargo que desempeñan, tomando en cuenta las competencias cardinales y específicas.

Competencias cardinales: competencias aplicables a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencias específicas: competencias aplicables a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

COMPETENCIAS A EVALUAR PARA EL NIVEL EJECUTIVO

Específicas	Cardinales
Conducción de personas	Ética
Empoderamiento	Respeto
Liderazgo ejecutivo	Innovación y creatividad
Toma de decisiones	Flexibilidad y adaptación
Conocimiento técnico	Compromiso con la calidad de trabajo
Comunicación eficaz	Responsabilidad social

COMPETENCIAS A EVALUAR PARA EL NIVEL ADMINISTRATIVO

Específicas	Cardinales
Iniciativa-autonomía	Liderazgo
Manejo de crisis	
Capacidad de planificación y organización	
Calidad y mejora continua	
Colaboración	
Orientación al cliente interno y externo	
Pensamiento analítico	
Productividad	
Responsabilidad	
Adaptabilidad-flexibilidad	
Trabajo en equipo	

7.3 Cuadro de ponderación de factores

Se ubica la calificación final del desempeño y muestra la parte cuantitativa y cualitativa de cada empleado. En cuanto a los porcentajes utilizados no se podrán modificar si se llegara alterar un resultado de la evaluación esta quedaría sin efecto.

Grado	Rango	Descripción
A	76 a 100%	Sobresaliente
B	51 a 75%	Muy bueno
C	26 a 50%	Bueno
D	1 a 25%	Regular
ND	0%	No desarrollada


7.4 Descripción de la ponderación de factores

La siguiente tabla muestra la descripción de cada criterio según el grado que el empleado puede obtener.

Grado	Descripción
Sobresaliente (Grado A)	El empleado siempre va más allá de lo exigido, sabe todo lo necesario y hace su trabajo con calidad, además busca nuevas maneras de hacer las cosas de un modo más eficientes, se le puede reconocer con incentivos por realizar bien sus labores. Candidato a capacitación para su desarrollo y especialización en las áreas de oportunidad identificadas.
Muy bueno (Grado B)	Conoce y da lo necesario para realizar sus labores, tiene la disposición de ayudar y se preocupa por aprender otras funciones dentro de la institución.
Bueno (Grado C)	Tiene un desempeño aceptable, sólo hace lo que se le asigna sin dar un valor agregado a la institución.
Regular (Grado D)	El empleado necesita mejorar su desempeño, no se siente muy motivado en el puesto de trabajo, lo que indica que necesita programas de capacitación para su nivelación.
No desarrollada (ND)	El empleado no tiene desarrolladas aquellas competencias que se encuentran en este grado, por lo tanto no contribuye al cumplimiento de los objetivos de la institución, se deberá contemplar la opción de asignarlo a otro departamento o capacitarlo a fin de lograr el desarrollo de dichas competencias.

8. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

8.1 Formulario de evaluación al nivel ejecutivo

 Alcaldía Municipal de Mejicanos Formulario de evaluación para el personal ejecutivo	
INDICACIONES GENERALES Leer el contenido del formulario detenidamente Escribir los datos en los espacios que corresponden marcar con una "X" la opción que considere conveniente	
DATOS GENERALES Nombre del evaluado _____ Área _____ Nombre del puesto _____ Nombre del evaluador _____ Puesto del evaluador _____ Fecha _____	

COMPETENCIAS A EVALUAR

Conducción de personas: capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad.	
B	Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su área	
C	Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación oportuna	
D	Se muestra abierto a adaptar su estilo de conducción a las principales características de los colaboradores a su cargo.	
ND	Tiene dificultades para dirigir grupos de trabajo; no logra una adecuada distribución de tareas y le cuesta delegar autoridad.	

Empoderamiento: capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeños claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Diseña e implanta métodos de trabajo organizacionales que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados con todos los colaboradores.	
B	Emprende en su área acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimientos como en competencias.	
C	Logra alcanzar los objetivos y aprovecha la diversidad de los colaboradores de su sector para añadir valor a la tarea realizada.	
D	Se desempeña con eficiencia sobre la base de los objetivos de desempeño claros y medibles.	
ND	Su desempeño no se basa en los métodos de trabajo organizacionales especialmente diseñados para otorgar poder a los colaboradores, por lo cual estos no pueden actuar de acuerdo con lo esperado.	

Liderazgo ejecutivo: capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Define y comunica la visión organizacional y genera a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales.	
B	Conduce equipos a los que a su vez reportan otros equipos, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial.	
C	Es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos, en el ámbito de su área de actuación.	
D	Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y los apoya en su consecución.	
ND	Le cuesta delegar y administrar adecuadamente los tiempos	

Toma de decisiones: capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viable y conveniente, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.	
B	Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.	
C	Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.	
D	Contribuye a mejorar el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en función de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad.	
ND	Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y la disponibilidad de recursos.	

Conocimiento técnico: Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencia específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Entiende, conoce y lo demuestra y pone en práctica, a nivel de experto todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta lo más complejo.	
B	Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender.	
C	Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.	
D	Contribuye a mejor el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en función de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad.	
ND	No domina adecuadamente los conocimientos técnicos requeridos para el desempeño satisfactorio de su tarea.	

Comunicación eficaz: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.	
B	Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.	
C	Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.	
D	Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	
ND	Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva.	

Ética: capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/ organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su acción, y la organización así lo desea y lo comprende.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Estructura de visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales.	
B	Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales.	
C	Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y el ámbito de la sociedad y la familia.	
D	Respeto valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto.	
ND	En ocasiones actúa sin tener en consideración valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales.	

Innovación y creatividad: capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales.	
B	Diseña métodos de trabajo para su área, nuevo y diferente, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, propone opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.	
C	Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en su sector de trabajo y tienen repercusión en su área de actuación.	
D	Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplan los intereses de los clientes internos y externos.	
ND	Aplica los métodos de trabajo a su puesto aferrándose a sus propias opiniones y sin contemplar los intereses de los clientes internos y externos.	

Flexibilidad y adaptación: capacidad para trabajar con eficiencia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Idea y diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficiencia problemas y/o situaciones diversos.	
B	Posee tal comunicación de mercado local y regional que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia, dentro de su área de trabajo.	
C	Interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales, y asume su conducción.	
D	Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio comportamiento a medida que la situación cambiante lo requiere.	
ND	Implementa las instrucciones recibidas de sus superiores sin comprender sus verdaderas implicancias en relación con los cambios del entorno.	

Compromiso con la calidad de trabajo: capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de calificar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizando en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.	
B	Promueve en su área recursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.	
C	Aplica políticas e implementa procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.	
D	Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad esperados.	
ND	No realiza acciones específicas tendientes a obtener altos niveles de desempeño.	

Respeto: Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.


Grado	Comportamientos	Opción
A	Diseña estrategia para fomentar en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante.	
B	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales.	
C	Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato respetuoso y considerado con los demás.	
D	Mantiene una correcta relación con sus compañeros.	
ND	Su trato no siempre es respetuoso hacia los demás.	

Responsabilidad social: capacidad para identificar con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.		
Grado	Comportamientos	Opción
A	Fija políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, con visión de largo plazo.	
B	Diseña, propone y lleva a cabo, junto con su área de trabajo, propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas donde esta presenta mayores carencias.	
C	Comprende otras culturas y utiliza dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.	
D	Colabora en la implementación de los planes de asistencia y ayuda social que lleva adelante la organización.	
ND	No se involucra en la implementación de los planes de asistencia y ayuda social que la organización realiza, por considerar que sus responsabilidades y obligaciones laborales requieren de su dedicación absoluta o porque piensan que hacerlo no corresponde a su rol.	

<p>Comentario:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Firma Evaluado

Firma Evaluador

 Alcaldía Municipal de Mejicanos Resultados de la evaluación del personal ejecutivo	
DATOS GENERALES	
Nombre del evaluado	_____
Área	_____
Nombre del puesto	_____
Nombre del evaluador	_____
Puesto del evaluador	_____
Fecha	_____

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Competencias	Autoevaluación	Jefe superior	Compañero	Colaborador	Cliente interno	Cliente externo	Promedio
Conducción de personas							
Empoderamiento							
Liderazgo ejecutivo							
Toma de decisiones							
Conocimientos técnicos							
Comunicación eficaz							
Ética							
Innovación y creatividad							
Flexibilidad y adaptación							
Compromiso con la calidad de trabajo							
Respeto							
Responsabilidad social							

Luego de haber hecho la evaluación se hace un promedio de los resultados de cada competencia dividido entre el número de evaluadores incluyéndose la autoevaluación. Obtenido ese promedio se puede comparar cuanto ha desarrollado el evaluado dicha competencia con respecto al promedio o meta institucional.

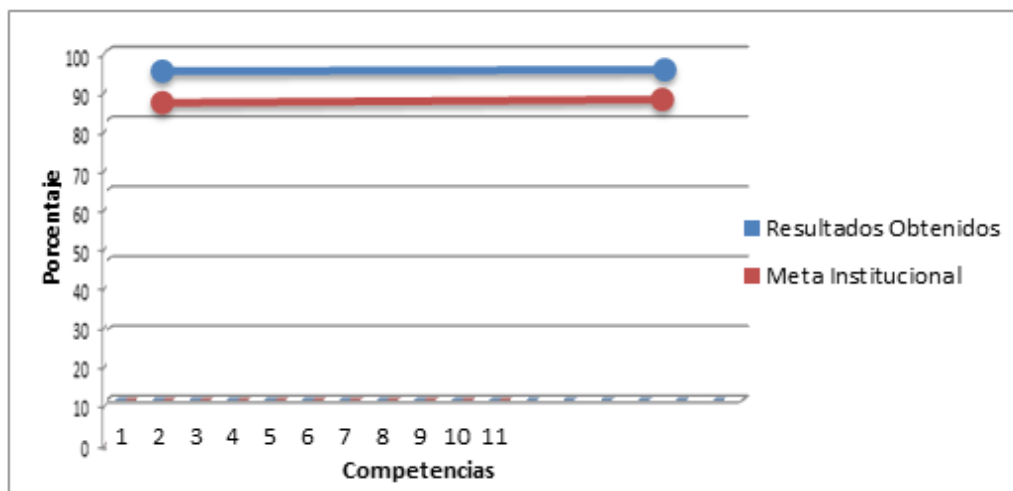
N°	FACTOR	Meta institucional	Resultado obtenido	% de cumplimiento
1	Conducción de personas			
2	Empoderamiento			
3	Liderazgo ejecutivo			
4	Toma de decisiones			
5	Conocimientos técnicos			
6	Comunicación eficaz			
7	Ética			
8	Innovación y creatividad			
9	Flexibilidad y adaptación			
10	Compromiso con la calidad de trabajo			
11	Respeto			
12	Responsabilidad social			
RESULTADOS				

Meta institucional: es el porcentaje mínimo que la institución espera que cada competencia evaluada se encuentre desarrollada por el empleado. Por ejemplo la institución espera que cada empleado cumpla por lo menos con el 90% de responsabilidad en su trabajo.

Resultado obtenido: es el resultado obtenido de la evaluación de cada factor evaluado.

Porcentaje de cumplimiento: es el porcentaje en que el empleado puede cumplir, superar o estar por debajo de la meta institucional. Este resulta de dividir el resultado obtenido entre la meta institucional.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS



Áreas de fortaleza

Son aquellas competencias que posee el empleado y que contribuyen a un buen desempeño según el área o puesto de trabajo, cumpliendo con las exigencias de la institución.

Competencias	Puntuación

Áreas de mejora

Son aquellas competencias que no han sido desarrolladas según lo esperado por la institución y el cargo que desempeña el empleado y que necesitan reforzarse por medio de acciones de mejora las cuales serán determinadas por la institución.


Competencias	Puntuación

Recomendaciones

Firma encargado del comité evaluador

Firma evaluado

8.2 Formulario de evaluación al nivel administrativo

 Alcaldía Municipal de Mejicanos Formulario de evaluación para el personal administrativo	
INDICACIONES GENERALES Leer el contenido del formulario detenidamente Escribir los datos en los espacios que corresponden marcar con una "X" la opción que considere conveniente	
DATOS GENERALES Nombre del evaluado _____ Área _____ Nombre del puesto _____ Nombre del evaluador _____ Puesto del evaluador _____ Fecha _____	

COMPETENCIAS A EVALUAR

Iniciativa-autonomía: capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.		
Grado	Comportamientos	Opción
A	Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente.	
B	Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.	
C	Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.	
D	Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando es pertinente.	
ND	Realiza su trabajo siempre de la misma manera, sin aportar ideas que contribuyan a lograr los objetivos que se le plantean.	

Manejo de crisis: capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Define y diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten identificar y administrar exitosamente situaciones de presión, contingencia y conflictos para la organización.	
B	Al enfrentar una situación de crisis o contingencia, busca mantenerse siempre atento a los objetivos de la organización.	
C	Logra identificar situaciones potencialmente conflictivas, y busca medios para evitar que lleguen a producirse.	
D	Considera la importancia de manejar las situaciones de crisis o conflictos en función de una visión a futuro de los objetivos de la organización.	
ND	Al manejar situaciones conflictivas solo considera lo que parece más conveniente en ese momento.	

Capacidad de planificación y organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores.	
B	Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular.	
C	Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias.	
D	Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados.	
ND	Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que se encuentran a su cargo.	

Calidad y mejora continua: Capacidad para optimizar los recursos disponibles-personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.-.	
B	Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas del área de su cargo y/o los procesos y métodos de la organización.	
C	Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, modernizan u optimizan el uso de los recursos.	
D	Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados	
ND	No es considerado un ejemplo a seguir por sus colaboradores y/o pares, dado que no demuestra con actos concretos su preocupación por realizar sus tareas de manera eficiente.	

Colaboración: Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear realizaciones basadas en la confianza.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan.	
B	Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.	
C	Coopera activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes.	
D	Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad.	
ND	No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no logra generar en ellas la suficiente confianza en su desempeño profesional y/o personal.	

Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.	
B	Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área.	
C	Propicia un clima organizacional armónico y desafiante.	
D	Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros.	
ND	Genera un clima organizacional tenso.	

Orientación al cliente interno y externo: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Crear un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de plazo con ellos.	
B	Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia.	
C	Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma.	
D	Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente.	
ND	Mantiene una comunicación poco fluida con sus clientes.	

Pensamiento analítico: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Comprender situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.	
B	Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes.	
C	Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes.	
D	Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización.	
ND	No procura desarrollar ni utilizar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.	

Productividad: Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Plantea para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y lograr alcanzarlas exitosamente.	
B	Supera los requerimientos que la organización determina para su área.	
C	Sigue una ruta lógica para la obtención de resultados, ejecutando las tareas planteadas.	
D	Su nivel de efectividad responde a los estándares fijados para la posición en la que se desempeña.	
ND	No logra identificar ni ejecutar las correcciones que debe hacer en su accionar a fin de disminuir la cantidad de errores en sus tareas y mejorar su productividad.	

Responsabilidad: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.		
Grado	Comportamientos	Opción
A	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la organización en su conjunto.	
B	Fomenta dentro de su área la satisfacción por la tarea realizada y en la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales.	
C	Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo.	
D	Implementa los lineamientos recibidos de sus superiores y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres.	
ND	No es un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.	

Adaptabilidad-flexibilidad: Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.		
Grado	Comportamientos	Opción
A	Comprende y aprecia perspectivas diferentes (a las que le otorga un valor especial), y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la organización), medios y personas.	
B	Lleva a cabo revisiones críticas de los objetivos bajo su responsabilidad, y propone cambios cuando advierte que es necesario.	
C	Adapta su propio accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones.	
D	Modifica su accionar es pos de los objetivos que le son fijados.	
ND	Tiene dificultades para adaptarse a nuevas metodologías y herramientas de trabajo.	


Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Grado	Comportamientos	Opción
A	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización.	
B	Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	
C	Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.	
D	Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.	
ND	No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.	

Comentarios:

Firma Evaluador

Firma Evaluado

 Alcaldía Municipal de Mejicanos Resultados de la evaluación del personal administrativo	
DATOS GENERALES	
Nombre del evaluado	_____
Área	_____
Nombre del puesto	_____
Nombre del evaluador	_____
Puesto del evaluador	_____
Fecha	_____

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Competencias	Autoevaluación	Jefe superior	Compañero	Colaborador	Ciente interno	Ciente externo	Promedio
Conducción de personas							
Empoderamiento							
Liderazgo ejecutivo							
Toma de decisiones							
Conocimientos técnicos							
Comunicación eficaz							
Ética							
Innovación y creatividad							
Flexibilidad y adaptación							
Compromiso con la calidad de trabajo							
Respeto							
Responsabilidad social							

Luego de haber hecho la evaluación se hace un promedio de los resultados de cada competencia dividido entre el número de evaluadores incluyéndose la autoevaluación. Obtenido ese promedio se puede comparar cuanto ha desarrollado el evaluado dicha competencia con respecto al promedio o meta institucional.

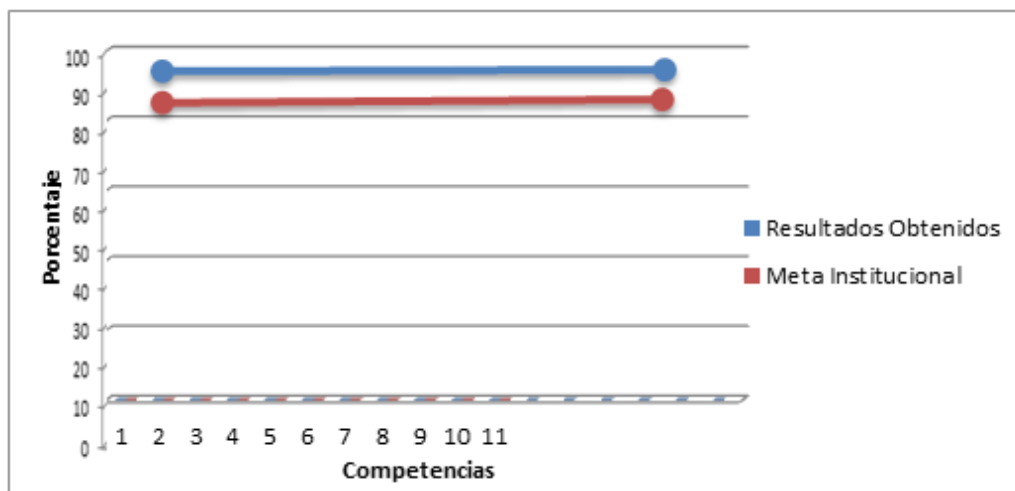
N°	FACTOR	Meta institucional	Resultado obtenido	% de cumplimiento
1	Iniciativa-autonomía			
2	Manejo de crisis			
3	Capacidad de planificación y organización			
4	Calidad y mejora continua			
5	Colaboración			
6	Liderazgo			
7	Orientación al cliente interno y externo			
8	Pensamiento analítico			
9	Productividad			
10	Responsabilidad			
11	Adaptabilidad-flexibilidad			
12	Trabajo en equipo			
RESULTADOS				

Meta institucional: es el porcentaje mínimo que la institución espera que cada competencia evaluada se encuentre desarrollada por el empleado. Por ejemplo la institución espera que cada empleado cumpla por lo menos con el 90% de responsabilidad en su trabajo.

Resultado obtenido: es el resultado obtenido de la evaluación de cada factor evaluado.

Porcentaje de cumplimiento: es el porcentaje en que el empleado puede cumplir, superar o estar por debajo de la meta institucional. Este resulta de dividir el resultado obtenido entre la meta institucional.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS



Áreas de fortaleza

Son aquellas competencias que posee el empleado y que contribuyen a un buen desempeño según el área o puesto de trabajo, cumpliendo con las exigencias de la institución.

Competencias	Puntuación

Áreas de mejora

Son aquellas competencias que no han sido desarrolladas según lo esperado por la institución y el cargo que desempeña el empleado y que necesitan reforzarse por medio de acciones de mejora las cuales serán determinadas por la institución.

Competencias	Puntuación

Recomendaciones

Firma encargado del comité evaluador

Firma evaluado

9. CRITERIOS QUE DEBE TOMAR EN CUENTA EL EVALUADOR

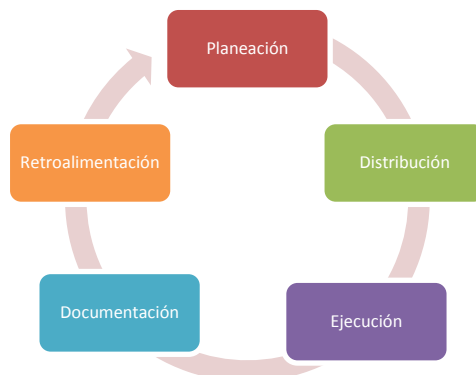
Al momento de realizar la evaluación es importante que el evaluador tome en cuenta los siguientes aspectos:

- **Objetividad:** valorar con base en hechos reales el desempeño del evaluado.
- **Oportunidad:** realizar la evaluación, tomando en consideración el período evaluado, sin retomar únicamente hechos mediatos.
- **Transparencia:** la evaluación debe estar soportada en información fácilmente cuantificada o cualificada.
- **Equidad:** significa actuar con justicia, asignando la calificación que se merece el evaluado.
- **Participación:** que el evaluador y el evaluado estén abiertos al diálogo
- **Pertinencia:** consiste en calificar y delimitar lo que se debe evaluar respecto a las responsabilidades del empleado.

F. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS.

1. PASOS PARA REALIZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN.

Para poder realizar una evaluación del desempeño efectiva, dividimos el procedimiento en cinco pasos:



1.1 Planeación.

El comité evaluador toma como referencia el manual de organización y funciones(MOF) para conocer las funciones asignadas en cada puesto de trabajo con el fin de tener una idea acerca de las competencias que deberían evaluarse, posteriormente se deben planear todas las actividades en conjunto e implementar el modelo de evaluación, en dicho proceso se hará lo siguiente:

- Conocer la descripción del trabajo, la cual incluye el tipo de trabajo que se realiza, las particularidades del puesto y las responsabilidades asignadas.
- Se establecerán las fechas de evaluación del desempeño de cada empleado por medio de una calendarización distribuidas por áreas o departamentos.

1.2 Reproducción y distribución.

Después de la aprobación del modelo se procederá a la reproducción del formulario, para que el área de recursos humano haga entrega de estos al comité evaluador.

1.3 Ejecución.

En esta etapa el comité evaluador procede a realizar las evaluaciones según la calendarización, este proceso puede demorar dependiendo de la cantidad de empleados sometidos a esta actividad.

Dicha evaluación se realizará en un lugar adecuado para llevar a cabo este proceso. Al finalizar el comité evaluador coloca las observaciones y comentarios del resultado obtenido de dicho proceso, el formulario deberá ser firmado por el evaluador y el evaluado.

1.4 Documentación

El departamento de recursos humanos recibe los resultados por parte del comité evaluador, dicho departamento deberá dar a conocer a cada empleado la calificación obtenida, además deberá archivar una copia de los resultados en el expediente de cada empleado con el fin de agregar valor al record laboral.

1.5 Retroalimentación

Desde el momento de la ejecución del modelo el comité evaluador deberá tomar apuntes de aquellas actividades o elementos que no habían sido contemplados y que pueden mejorar el proceso en futuras evaluaciones.

2. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIA

- El departamento de recursos humanos será responsable de organizar el proceso de evaluación del desempeño del personal de las diferentes áreas que conforman la alcaldía municipal de Mejicanos.
- El departamento de recursos humanos notificará el período en que se estará realizando la evaluación y la fecha límite que serán remitidos los formularios debidamente firmados.
- Para que la evaluación tenga validez, es indispensable que el formulario se encuentre debidamente completado y firmado por el evaluado y evaluador.
- El jefe deberá guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, bien sea en formato electrónico o impreso.
- Una vez se envíe la evaluación, ésta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto se recomienda revisarla bien antes de remitirla.

3. Responsabilidades

Es responsabilidad del concejo municipal:

- Aprobar el presente modelo de evaluación.

Es responsabilidad del departamento de recursos humanos:

- Administrar el modelo de evaluación.
- Asesorar sobre el uso del modelo de evaluación.
- Dar seguimiento al proceso de la evaluación
- Velar por el cumplimiento del modelo de la evaluación por competencias.

Es responsabilidad del comité evaluador:

- Evaluar al personal bajo su cargo
- Remitir las evaluaciones en el plazo establecido por la jefatura de recursos humanos
- Dar a conocer los resultados de la evaluación al personal a su cargo

Es responsabilidad de los evaluados:

- Participar activamente en el proceso de la evaluación
- Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades a su cargo
- Participar en las acciones tendientes a mejorar su desempeño

G. SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS

1. Notificación de los resultados obtenidos al empleado

El empleado tendrá derecho a conocer los resultados obtenidos de su evaluación, con el objetivo que éste conozca sus áreas de mejora y deficiencias. Al momento de recibir el resultado, deberá indicar si está conforme o no con el resultado. Luego firmará y anotará

la fecha. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones y solicitar una revisión.

Si manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el departamento de recursos humanos dará por concluido el proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello.

2. RECONOCIMIENTOS POR EL BUEN DESEMPEÑO.

El reconocimiento del trabajo efectuado por el empleado es una de las técnicas más importantes para fortalecer el desempeño laboral. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o brindarle incentivos de tipo material o monetario motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

Luego de obtener resultados se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos en cuanto al reconocimiento del personal con un nivel de desempeño aceptable:

- Después de practicada la evaluación del desempeño, si hubieran empleados en el rango de calificación aceptable, se puede estimular con una felicitación verbal o felicitación personal, haciendo énfasis en la mejora continua.
- Los empleados municipales sobresalientes en las calificaciones de la evaluación realizada o que se encuentren en un rango alto, se les podría obsequiar un diploma de reconocimiento al mérito, tomarlos en consideración para posibles ascensos, estimularlos con gratificaciones económicas mediante un bono, según las posibilidades económicas de la municipalidad.

- Al empleado sobresaliente con la más alta calificación establecida en el formato de evaluación, además de recibir los beneficios establecidos en literal anterior, podrán ser nominados al “Empleado ejemplar del año”.

3. ACCIONES CORRECTIVAS Y PLANES DE MEJORA

Para darle seguimiento a los resultados, es necesario tomar ciertas acciones para corregir las deficiencias encontradas haciendo un análisis para preparar planes de mejora que contribuyan a prevenir o evitar posibles fallas en los procesos y actividades en la alcaldía. Así mismo determinar quién será el responsable de ejecutarlas, el plazo para su cumplimiento y el encargado del seguimiento a las mismas. Se sugieren las siguientes acciones:

- Si posterior a la evaluación del desempeño, los resultados reflejan que de una a tres personas tienen deficiencias laborales, podría realizarse la técnica de retroalimentación personalizada, la cual consiste en que el jefe inmediato de los empleados, deberá brindar las retroalimentaciones respectivas de las funciones del puesto de trabajo.
- Si en los resultados obtenidos, se encuentran debilidades laborales en cuatro a diez empleados, realizar talleres internos de retroalimentación de funciones, en jornadas de cuatro a ocho horas.
- Si llevada a cabo la evaluación del desempeño, se encontrarán más de diez empleados con deficiencias laborales generales o de similitud, ejecutar capacitaciones en las áreas que requieren refuerzos, en jornadas coordinadas de ocho horas o según se estime conveniente, en lugares apropiados para este tipo de actividades, estas actividades pueden ser ejecutadas por personal municipal, contratar a un especialista en el área a capacitar o solicitarle el apoyo a instituciones de cooperación municipal.

H. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Muchas organizaciones ante los resultados en las evaluaciones de los empleados recurren al antiguo método que es reemplazar al empleado por otro, ahora se presenta una mejor alternativa la cual consiste en preparar al empleado para fortalecer su desempeño laboral y que en futuras evaluaciones sus resultados cambien, y así, además de tener un empleado eficiente tendrá a una persona comprometida y entregada con la institución.

Capacitar a la fuerza laboral es lo mejor que la municipalidad puede hacer para tener una fuerza de trabajo más eficiente, por lo que se propone luego de los resultados a los altos mandos de la municipalidad el plan de capacitación para reforzar las áreas de mejora y por lo tanto contar con un personal eficiente y por ende que brinde un excelente servicio al usuario.

1. PLAN DE CAPACITACIÓN

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo del recurso humano, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.

El plan de capacitación deberá ser una guía orientada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y generar en el recurso humano las características requeridas para mejorar su desempeño en cuanto a la atención al usuario, ya que será de gran beneficio

para la alcaldía, y además se podrá orientar a los empleados en relación a la importancia de brindar los servicios con una atención adecuada.

2. TIPOS Y MODALIDADES DE CAPACITACIÓN

Entre los tipos de capacitación que se pueden impartir de acuerdo a la calificación obtenida en la evaluación, se consideran las siguientes:

Capacitación Preventiva: es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial. Este tipo de capacitación es la que se debe dar a los empleados que tengan una calificación entre destacados y buenos

Capacitación Correctiva: como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la institución, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación. Este tipo de capacitación es más profunda e intensa y es la más adecuada para los empleados que necesitan mejorar.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la institución, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto elevar la productividad de los empleados, a la vez que los prepara para optar a otros cargos y con ello la habilidad necesaria para desempeñarlos. Este tipo de capacitación es adecuada para los empleados excepcionales y con posibilidades de optar por un puesto mejor dentro de la Alcaldía.

3. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

Al poner en marcha el plan de capacitación, siendo su propósito general fortalecer áreas deficientes, se ejecutará para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la asociación.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la institución en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajador.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Este plan contiene los recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios para llevar a cabo la realización de este proyecto, al mismo tiempo el cronograma de actividades donde se refleja en que tiempo serán llevadas a cabo cada una de ellas.

1. RECURSOS HUMANOS

Para la realización del modelo para la evaluación por competencias es indispensable que el recurso humano involucrado sea calificado para el desarrollo de estas actividades, ya que este será el encargado de la logística y de controlar el cumplimiento de los procesos establecidos en el manual igualmente en las políticas; para lograr una eficiente implementación del modelo de evaluación del desempeño. De éste recurso depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos; para lo cual, se cuenta con el apoyo del gerente administrativo. Lic. Leonidas Rivera y Jefa de recursos humanos Licda. Daniela de Cubas así también la disposición de los 134 empleados administrativos de la municipalidad a los cuales se les evaluará.

Estas personas en conjunto trabajan con esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el modelo de evaluación; además de lo anterior, se considera necesario cinco personas adicionales, para que colaboren en el comité directivo evaluador, los cuales pueden ser o no empleados de la municipalidad.

2. RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

Para la implementación del modelo es necesario contar con los recursos materiales básicos, tales como:

- **Infraestructura:** Para implementar ésta herramienta será necesario la ubicación física del comité directivo evaluador y el local para impartir las capacitaciones luego de los resultados obtenidos

- **Mobiliario, equipos y otros:** Dentro del mobiliario a utilizar se encuentran escritorios de trabajo para el comité evaluador que deberá reunir las condiciones técnicas de espacio de trabajo, silla de escritorio. En relación al equipo, se necesitara equipos computacionales que cuente con el paquete de office, fotocopidora, proyector (cañón), impresora, teléfono entre otros.

- **Papelería y suministros de oficina:** entre los materiales necesarios para implementar el modelo se encuentran la papelería, tinta para impresiones y fotocopias, suministros de oficina, y cd's para respaldo digital de las evaluaciones realizadas.

3. RECURSOS FINANCIEROS.

Para llevar a cabo este proyecto es necesario estimar y distribuir adecuadamente los recursos para poder implementar la propuesta, a través de las actividades que se pretenden realizar, siendo importante la asignación presupuestaria de la municipalidad para la realización de dicho modelo. Los fondos para la implementación del modelo se generan del presupuesto operativo anual de la alcaldía municipal de Mejicanos como apoyo a recursos humanos. A continuación se muestra un estimado de algunos gastos necesarios para la implementación del modelo para la evaluación por competencias.

3.1 Presupuesto

Ítem	Artículos o Servicios	Cantidad	Precio Unitario	Total
	Recurso Humano			
1	Capacitadores	2	\$ 400.00	\$ 800.00
2	Bonos al personal del comité	5	\$ 50.00	\$ 250.00
	Total			\$ 1,050.00
	Materiales			
3	Papel bond	2 resmas	\$ 5.00	\$ 10.00
4	Folder	100	\$ 0.15	\$ 15.00
5	Fastener	100	\$ 0.15	\$ 15.00
6	Material didáctico	1	\$ 15.00	\$ 15.00
7	Impresiones	700	\$ 0.05	\$ 5.00
8	Diploma	64	\$ 1.00	\$ 64.00
	Total materiales			\$ 124.00
12	Refrigerio			\$ 125.00
13	SUB TOTAL			\$ 1,299.00
14	Imprevistos(5%)			\$ 64.95
	TOTAL			\$ 1,363.95

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. LIBROS

- ✓ **Alles Martha**, Evaluación por competencias: evaluación de 360°. (2008) 1ª edición., 3ª reimpresión Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- ✓ **Alles Martha**, Diccionario de comportamientos. La trilogía, volumen 2, 1ª. Edición, Buenos aires, Argentina Granica 2009.
- ✓ **Chiavenato, Idalberto**. Administración de recursos humanos. 8va. Edición McGraw Hill. México, 2000
- ✓ **Chiavenato, Idalberto** Gestión del talento humano,(2008) 3ª Edición McGraw Hill. México
- ✓ **Hernández Sampieri**, Roberto (2006) metodología de la investigación. 4º ed. McGraw Hill. México
- ✓ **Koontz, Harold; Weihrich**, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999
- ✓ **Lebuyer Levi**. Gestión de las competencias; como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas. Barcelona ediciones gestión 2001
- ✓ **Mondy, R. Wayne**, Administración de Recursos Humanos,9ª Edición, Editorial Pearson educación. Mexico 2007.
- ✓ **Serrano Ramírez, Américo Alexis** (2008), Administración de Personas I y II. Sexta reimpresión, San Salvador, El Salvador.
- ✓ **Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R**. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 2000
- ✓ **Werther William Jr. Y Keith Davis**; Administración de personal y recursos humanos 7ª edición McGraw Hill,2000 México.

B. TRABAJOS DE GRADUACIÓN

✓ **Alfaro Lara Julio Ernesto, Hernández López Delmy Carolina y otros**

“Estudio de un sistema de evaluación del desempeño para incrementar la productividad laboral en la asociación cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores de industrias unidas S.A y otras empresas de R.L del municipio de San Salvador” UES (2010).

✓ **Morales López Hilmer Leonel, Portillo Rodríguez Erika Patricia y otros.**

“Estudio de los factores que inciden en el desempeño laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas “. Junio 2007 Universidad de El Salvador”

C. LEYES.

- **Código Municipal** Decreto legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986 Diario Oficial No. 23 publicado el 05 de febrero de 1986, Tomo No 290.
- **Constitución de la República de El Salvador**, Decreto Constituyente No. 38, de fecha 15 de diciembre de 1983 Diario Oficial No. 234 publicado el 16 de diciembre de 1983, Tomo No 281
- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).** Decreto legislativo No.868, de fecha 05 de abril de 2000 Diario Oficial No. 88 publicado el 15 de mayo de 2000, Tomo No 347.
- **Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).** Decreto legislativo No.74, de fecha 08 de septiembre de 1988 Diario Oficial No. 176 publicado el 23 de septiembre de 1988 , Tomo No 300
- **Ley General Tributaria Municipal.** Decreto legislativo No. 86, de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial No. 242 publicado el 21 de diciembre de 1991, Tomo No 313.

- **Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador.** Decreto legislativo No.1039, de fecha 29 de abril de 2006 Diario Oficial No. 103 publicado el 06 de junio de 2006, Tomo No 371
- **Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).**Decreto legislativo No. 616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial No. 52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No 294
- **Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Alcaldía Municipal de mejicanos.**Decreto No.03, de fecha 24 de noviembre de 2010 Diario Oficial No. 232 publicado el 10 de diciembre de 2010, Tomo No 389

D. DOCUMENTOS

- ✓ Manual de organización y funciones de la Alcaldía Municipal de Mejicanos. Aprobado por el concejo Municipal en Julio de 2013.
- ✓ Memoria de labores de la Alcaldía Municipal de Mejicanos Año 2013

E. OTROS

1. Diccionarios

- Diccionario de Administración y Finanzas, (Océano. 2004).
- Diccionario Ideológico de la lengua Española, 1998

2. Apuntes de clases

- **García Evarista Maricela,** Administración de personal II ciclo II/2012.
- **Serrano Ramírez Américo Alexis,** Administración de personal I ciclo I/2012

3. Sitios web

- <http://alcaldiamunicipalmejicanos.wordpress.com/author/alcaldiamunicipalmejicanos>
- <http://www.monografias.com/trabajos84/motivacion-laboral-empleados/motivacion-laboralempoleados>. HTML
- <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/653-61>
- http://www.articulo.org/articulo/27314/la_motivacion_factor_importante_para_la_eficacia_del_de_sarrollo_organizacional.html
- <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-laorganizacion.html>.
- www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempeno-personal
- www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento2.shtml>
- http://www.lgconsultores.com.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=163:evaluacion-360d&catid=9:publicaciones&Itemid=5
- <http://noticias.universia.ad/enportada/noticia/2013/03/19/1011918/consejos-mejorar-rendimiento-trabajo.html>
- <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA DE PREGUNTAS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Universidad de El Salvador ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Hacia la libertad por la cultura

GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como propósito recabar información acerca de los conocimientos que se te tienen en la Gerencia Administrativa y Jefatura de Recursos Humanos acerca de la evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de Mejicanos; con la finalidad de diseñar un modelo para la evaluación por competencias que sea herramienta útil para dicha gerencia.

1)- ¿Considera Ud. que es importante y necesario evaluar el desempeño laboral de los empleados en la institución?

2)- ¿Evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal?

Si la respuesta es afirmativa ¿quiénes son los encargados de realizar dicha evaluación?

Si la respuesta es negativa ¿porque no se ha realizado evaluación del personal?

3)-¿Cuáles son los objetivos que persigue la institución al evaluar el desempeño del personal?

4)-Si no se han realizado evaluaciones, ¿qué conductas del personal son tomadas en cuenta para medir el desempeño del personal?

5)-¿Cada cuánto tiempo considera Ud. que sería conveniente realizar dicha evaluación?

6)- ¿Quién considera que tiene la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño en la institución? ¿Porque razón?

7)- ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la Alcaldía Municipal de Mejicanos?

8)-¿los empleados conocen claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la institución? ¿Dónde se encuentran establecidas?

9)- ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que suceden con mayor frecuencia en la Alcaldía?

10)- ¿Toman en cuenta las sugerencias hechas por parte de los empleados para solucionar las dificultades y fortalecer el Desempeño Laboral?

11)-¿Tiene conocimiento acerca del Modelo por competencias y evaluación 360 grados? Comente.

12)-¿De qué manera se beneficiaría el personal y la institución en general con la implementación del Modelo para la Evaluación por competencias?

13)-¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal administrativo para responder a las exigencias de la institución y público en general?

14)-¿A su criterio como se puede dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño al personal?

15)-¿Considera necesario que los resultados obtenidos al realizar la evaluación, deben registrarse en el expediente de cada empleado?

16)-¿Se debe dar planes de seguimiento a los resultados obtenidos luego de realizar la evaluación en la institución?

17)-¿El personal que labora en la Alcaldía ha recibido capacitaciones? Nos podría comentar algunas de ellas

18)-¿Se debe planificar y programar capacitaciones para fortalecer el desempeño laboral, de acuerdo a los resultados obtenidos?

19)-¿Considera que tiene influencia los resultados obtenidos al evaluar el desempeño con la toma de decisiones? ¿Qué tipo de decisiones se tomarían en cuenta?

20)-¿Existe relación entre el otorgamiento de reconocimientos y amonestaciones con los resultados obtenidos?

ANEXO 2

CUESTIONARIO



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



OBJETIVO: Recopilar información sobre la evaluación del desempeño e identificar las competencias que permitan diseñar un modelo de evaluación para fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos, departamento de San Salvador.

PERFIL DEL ENCUESTADO

Sexo: Femenino Masculino

Nombre del departamento al que pertenece:

Nombre del puesto de trabajo:

Principales funciones que realiza en el cargo que ocupa:

Nivel de estudios: Universitario Técnico Bachiller Otros

Especifique:

Tiempo de laborar en la institución: 1 año 2 años 3 años o más

INDICACIONES: Seleccione la alternativa de su preferencia marcando una "X" en el recuadro o espacio que corresponda a la opción de su preferencia.

1. **¿Qué entiende por desempeño laboral?**
 - Cumplir con las metas y objetivos de la institución
 - La forma en que una persona es eficiente en su trabajo
 - Realizar las funciones requeridas por el puesto
 - Lograr la satisfacción de los usuarios que reciben un servicio

- Todas las anteriores

2. ¿Considera que rendimiento es igual que desempeño?

SI NO

¿Por qué?:

3. Durante el tiempo que tiene de laborar en la institución, ¿han evaluado alguna vez su desempeño?

SI NO

Si su respuesta es no, ¿conoce los motivos por los cuales no se ha hecho?

Explique: _____

Si no le han evaluado en la institución, pase a la pregunta 7 de lo contrario continúe con la siguiente pregunta.

4. ¿Hace cuánto tiempo le evaluaron?

Hace 6 meses _____ Hace una año _____ Hace 2 años o mas _____

5. ¿Quiénes realizaron la evaluación?

Jefes _____ Unidad de Recursos Humanos _____ Comisión evaluadora _____ La propia persona _____

6. ¿Qué factores fueron evaluados?

Productividad _____ relaciones interpersonales _____ Competencia _____ Calidad del trabajo _____ Servicio al cliente _____ Otras _____

7. ¿Conoce claramente las funciones del cargo que desempeña en la institución?

SI O

8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

- a) Se las dio a conocer su jefe inmediato _____
- b) A través de una capacitación _____
- c) Le proporcionaron un manual de organización y funciones _____
- d) Todas las anteriores _____

9. En el cargo que desempeña ¿se enfrenta con problemas o dificultades que le impiden realizar con eficiencia su trabajo?

SI Algunas veces

10. ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales que dificultan la realización de su trabajo?

- a) Malas relaciones interpersonales _____
- b) Poco conocimiento de las actividades o tareas _____

- c) No se le evalúa para dar a conocer sus áreas de mejora
- d) Poca colaboración de parte de su jefe inmediato
- e) Todas las anteriores

11. ¿Qué actitud toma usted para solucionar problemas en su trabajo?

- a) Lo soluciona usted mismo
- b) busca ayuda de su jefe inmediato
- c) deja que otros lo solucionen

12. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la alcaldía municipal?

- a) Estable
- b) poco estable
- c) Inestable

13. ¿Considera que es importante evaluar y conocer su desempeño laboral?

SI O

Explique: _____

14. Su jefe le hace saber el nivel de satisfacción de su desempeño

SI NO unas veces

15. ¿Conoce algún método de evaluación del desempeño?

SI O

16. Coloque la puntuación según orden de importancia (del 1 al 6 tomando en cuenta que 1 es el más importante y 6 el de menor importancia) los motivos por los cuales se debe evaluar el desempeño laboral de los trabajadores.

- a) Estabilidad laboral y evitar despidos
- b) Conocer las áreas de mejora del empleado
- c) Mejorar la calidad del servicio a los usuarios
- d) Fortalecer el rendimiento de los empleados
- e) Aumento salarial y ascensos
- f) Mejorar las relaciones interpersonales

17. Tiene conocimiento acerca del modelo para la evaluación por competencias

SI O

18. ¿Conoce las competencias necesarias que se requieren en el cargo que desempeña?

SI O

19. Seleccione según su criterio los factores principales que deben ser tomados en cuenta como competencias, según el cargo que desempeña. Puede marcar más de una opción

- a) Trabajo en equipo
- b) Calidad en el trabajo
- c) Responsabilidad y puntualidad
- d) Experiencia y conocimiento

e) Iniciativa integridad y liderazgo _____

20. ¿Tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados?

SI O

21. Para mejorar su desempeño laboral ¿quién debe evaluarle? elija las opciones que considere convenientes:

Jefe inmediato _____

Compañeros de trabajo _____

Clientes internos _____

Clientes externos _____

Todos _____

22. ¿Le gustaría evaluar el desempeño tanto de sus compañeros como de su jefe inmediato?

SI O

23. Al realizar una evaluación del desempeño, ¿Considera que se le debe dar seguimiento a los resultados obtenidos?

SI O

¿Poque? _____

24. ¿Qué factores considera que debe tomar en cuenta la alcaldía para fortalecer el desempeño laboral? Elija las opciones que considere necesarias.

a) Motivación _____

b) Capacitación y desarrollo _____

c) Incentivos _____

d) Participación del empleado _____

e) Reconocimiento del trabajo _____

25. ¿Ha recibido capacitaciones que han contribuido a mejorar su desempeño durante el tiempo que tiene de laborar en la alcaldía?

SI O

26. Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, ¿Cómo le han beneficiado?

Mas competente en su puesto de trabajo _____

Mejor servicio a los usuarios _____

Conocimiento de habilidades y destrezas _____

Eficiente y eficaz en su trabajo _____

Fecha: _____

Encuestó: _____

MUCHAS GRACIAS



**“Todo gran logro inició con una gran visión
que fue alimentada con pequeños actos de trabajo
esforzado”.**

ANEXO 3

Resultados de la entrevista

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL GERENTE ADMINISTRATIVO Y JEFA DE RECURSOS HUMANOS.

Para efectos de una mejor comprensión se hace la siguiente referencia:

RESPUESTA 1: Lic. Leonidas Rivera (Gerente Administrativo)

RESPUESTA 2: Lic. Daniela de Cubas (Jefa de Recursos Humanos)

1)- ¿Considera Ud. que es importante y necesario evaluar el desempeño laboral de los empleados en la institución?

RESPUESTA 1

Si, ¿Por qué?: Porque es una herramienta que sirve para valorar y medir si el empleado está bien ubicado en la unidad, por ejemplo en el área de catastro un gestor de cobro tiene que tener el perfil adecuado para desempeñar dicho trabajo, ya que si evaluamos su desempeño esto nos permite ver y analizar si el empleado esta actualizado en cuanto a los conocimientos.

RESPUESTA 2

Si

2)- ¿Evalúan el desempeño del personal en la Alcaldía Municipal?

RESPUESTA 1

Si, solo que dentro de la administración se va a realizar por primera vez una evaluación formal, sólo que hasta el momento no se ha realizado por el motivo que no se tiene un manual de organización funcional por el concejo.

RESPUESTA 2

Desde hace aproximadamente unos 8 años he sabido que no se ha evaluado el personal.

Si la respuesta es negativa ¿porque no se ha realizado evaluación del personal?

RESPUESTA 2

El periodo de administración municipal son relativamente cortos en cuanto a la jefatura esta es afectada porque se tiene que empapar de todas las funciones que desempeña el departamento de recursos humano, otro motivo es por fines políticos.

3)-¿Cuáles son los objetivos que persigue la institución al evaluar el desempeño del personal?

RESPUESTA 1

Reubicar al personal que en gran momento no este reubicado en la unidad óptima para desarrollar sus cualidades y sus actividades diarias.

RESPUESTA 2

Verificar que el perfil del empleado este acorde al puesto al cual se ha asignado, por ejemplo así como en las empresas públicas y privadas lo que les importa es dar un buen servicio, si el personal no es el idóneo, porque no está cumpliendo o porque su perfil no es el indicado. Una de las herramientas muy importantes es la evaluación del desempeño ya que conforme a los resultados la administración en cualquier institución pública privada puede tomar decisiones que conlleven a prestar un buen servicio.

4)-Si no se han realizado evaluaciones, ¿qué conductas del personal son tomadas en cuenta para medir el desempeño del personal?

RESPUESTA 1

El respeto, la puntualidad y la disponibilidad de servicio que tiene el empleado.

RESPUESTA 2

Las áreas en las que se atiende al contribuyente y la más importante es la atención al cliente, responsabilidad, cumplimiento de horarios, disciplina, entrega y disponibilidad del personal.

5)-¿Cada cuánto tiempo considera Ud. que sería conveniente realizar dicha evaluación?

RESPUESTA 1

Cada 3 meses

RESPUESTA 2

Una vez al año

6)- ¿Quién considera que tiene la responsabilidad de realizar la evaluación del desempeño en la institución? ¿Porque razón?

RESPUESTA 1

El jefe de inmediato, es decir como gerente administrativo no puedo ir a evaluar al personal de contabilidad ya que existe en cada área un jefe de inmediato quien puede realizar esa función de poder evaluar al personal que tiene a su cargo.

Además hemos analizado todos los gerentes junto con la jefa de recursos humanos en la última capacitación que tuvimos el tema de la capacitación fue recursos humanos gerenciales y a través de INSAFORD se nos dieron a conocer varias herramientas una de ellas es la evaluación del desempeño ya que condicionan lo básico, lo esencial que se le puede evaluar a cada grupo de personas. Recursos humanos solo puede enviar los modelos de la evaluación del desempeño pero quien evalúa es el jefe de inmediato.

RESPUESTA 2

El jefe de inmediato solo que el instrumento sale de recursos humanos.

7)- ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la Alcaldía Municipal de Mejicanos?

RESPUESTA 1

Inestable

RESPUESTA 2

Inestable por los cambios de administración municipal.

8)- ¿los empleados conocen claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la institución? ¿Dónde se encuentran establecidas?

RESPUESTA 1

La mayoría de empleados conoce sus funciones porque son empleados antiguos, otros conocemos las funciones porque venimos de diferentes municipalidades y de acuerdo al cargo sabemos que debemos desempeñar, Pero hoy por hoy si porque está aprobado un manual de organizaciones y funciones y se está dando a conocer actualizaciones, a

través de la gerencia y la jefatura y ya aprobado por este concejo, también esta herramienta queda inclusive para que sea utilizada por la administración que entre en el 2015 y ésta queda establecida en el MOP.

RESPUESTA 2

No, pero el manual de organizaciones y funciones fue presentado en el año 2013 a través de la gerencia administrativa y hace tres meses ha sido aprobado, ya que no es conocido por todo el personal ya que las funciones están establecidas en el MOP. Las funciones para darlas a conocer se les envió por correo a cada gerente para que ellos se las den a conocer a cada empleado que tienen a su cargo.

9)- ¿Cuáles son los problemas o dificultades laborales que suceden con mayor frecuencia en la Alcaldía?

RESPUESTA 1

Pagos salariales

Prestaciones (lo que son uniformes y calzado)

Pago a las AFP y al seguro social

Servicios básicos como lo es el pago de proveedores de ingeniería de hidrocarburos (ALBA PETROLEO).

En cuanto al personal las dificultades laborales que existen son las relaciones interpersonales porque en la institución existen dos grupos, el personal que va con la alcaldesa y el otro grupo que persigue al concejo municipal, ya que estos grupos en una reunión en una misma mesa no pueden estar junta porque existe seria incomodidad para dialogar.

RESPUESTA 2

Los problemas que con frecuencia se dan son a nivel político.

10)- ¿Toman en cuenta las sugerencias hechas por parte de los empleados para solucionar las dificultades y fortalecer el Desempeño Laboral?

RESPUESTA 1

El 75% de los gerentes y jefes toman en cuenta la sugerencia de los empleados.

RESPUESTA 2

Hay unos aspectos que se toman por los empleados lo cual no es un 100%, pero hay aspectos que si se pueden mejorar y que a través de una solicitud de los empleados se ha evaluado a las instancias pertinentes y se han tomado ciertas decisiones.

11)-¿Tiene conocimiento acerca del Modelo por competencias y evaluación 360 grados? Comente.

RESPUESTA 1

La evaluación trescientos sesenta grados consiste en que me estaría evaluando el jefe, los compañeros de trabajo, los subalternos y los clientes internos y externos.

RESPUESTA 2

Si, recientemente fui a un seminario en el que vimos ese modelo de evaluación ya que se ocupa a nivel de empresa. La evaluación 360 grados tiene por objeto evaluar arriba a los lados y hacia abajo, es decir tomar de la parte superior de los que están en los laterales y los que están abajo.

12)-¿De qué manera se beneficiaría el personal y la institución en general con la implementación del Modelo para la Evaluación por competencias?

RESPUESTA 1

En la municipalidad si va hacer un beneficio enormemente porque en las administraciones anteriores como la nuestra nunca antes se ha evaluado al personal, esta herramienta va a venir hacer un complemento inclusive para que exista una mejora continua en cuanto al servicio al contribuyente y al mismo cliente interno.

RESPUESTA 2

Es una herramienta muy importante ya que el periodo municipal está por concluir lo que indica que se dejaría algo avanzado y esto será de gran utilidad para los empleados porque con esta herramienta se verificara al personal calificado dejando un posible ascenso al personal que este bien preparado.

13)-¿Cuáles considera que son las competencias que debe poseer el personal administrativo para responder a las exigencias de la institución y público en general?

RESPUESTA 1

La responsabilidad, amabilidad, limpieza, higiene, responsabilidad del trabajador, la inducción, la atención, trabajo en equipo y la comunicación.

RESPUESTA 2

Recursos humanos no atiende al contribuyente pero si atiende al personal interno, podemos equiparar las competencias en general porque al final cualquier departamento atiende ya sea personal interno. En cuanto a las competencias uno es enfoque al servicio al cliente, capacidad de respuesta ya que el cliente y el contribuyente nos busca para que le demos una respuesta.

14)-¿A su criterio como se puede dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño al personal?

RESPUESTA 1

Yo considero que lo más adecuado es al jefe de inmediato y hablarle al subalterno teniendo una conversación frente a frente y decirle las deficiencias que tiene como evaluado para tratar de mejorarlas y también hacerle ver a nuestro trabajador que no solo tiene deficiencias sino que también tiene cualidades buenas y hacérselas ve lo bueno y lo malo es decir lo bueno que se mantenga y lo malo que se puede mejorar inmediatamente y que opina él o ella al respecto de esta evaluación.

RESPUESTA 2

Si porque todos tenemos derechos a saber cómo estamos siendo calificados por nuestros jefes de inmediato ya sea bien, mal, intermedio porque al final en la medida en que a mí me digan en que estoy fallando puedo trabajar para mejorar. Pero para conocer los resultados de la evaluación el jefe de inmediato después de haberle pasado todas las evaluaciones puede hacer el reconocimiento, ya que no es correcto decirle al empleado

que saco 5 si no que se le daría a conocer por otros criterios los cuales son muy bueno, bueno y regular.

15)-¿Considera necesario que los resultados obtenidos al realizar la evaluación, deben registrarse en el expediente de cada empleado?

RESPUESTA 1

Sí, todos los jefes, gerentes o el inmediato superior del trabajador es objetivo forma y condición de evaluar es conveniente anexar en cada expediente porque al final es un récord institucional o más bien un récord personal que debe emplear en la institución.

También considero que se deben anexar las buenas y las malas ya que tiene que quedar registrado.

RESPUESTA 2

Si

16)-¿Se debe dar planes de seguimiento a los resultados obtenidos luego de realizar la evaluación en la institución?

RESPUESTA 1

Sí, si usted me evalúa como empleado y me dice que me evalúa de aquí a 6 meses a ver si lo malo de 6 puntos críticos encontrados por lo menos 4 se lograron superar, entonces yo vengo y me evalúa a los 6 meses esa evaluación quedaría en un expediente, lo que significa que en la última evaluación yo ya logre mejorar 4 y en el expediente me quedaría un récord de 2 puntos negativos a mi favor y 4 positivos es por eso que se debe dar seguimiento a los resultados obtenidos.

RESPUESTA 2

Lo primero es obtener para la institución el resultado que es lo que está bien o mal, luego decirle al empleado en que está fallando para que se preocupe para que el ponga interés en superar los problemas.

17)-¿El personal que labora en la Alcaldía ha recibido capacitaciones? Nos podría comentar algunas de ellas

RESPUESTA 1

Si en el año 2012 las capacitaciones fueron mínimas pero en el año 2013 si se consiguió una buena cantidad y lo que va del año hemos estado capacitando a través de INSAFORD y los que se capacitan son asistentes gerenciales, gerencia general y otras unidades de la alcaldía, las capacitaciones que reciben son reacción, atención al cliente, de ortografía y de recursos humanos gerenciales.

RESPUESTA 2

No se puede generalizar que al 100% del personal porque el cupo para las capacitaciones anda entre 5 a 7 personas por seminario. Las capacitaciones que son de forma gratuita los temas que se impartieron fueron cambios unilaterales, administración de efectivo, técnicas de redacción, programas de computación en los cuales los programas son Excel, Word y PowerPoint.

18)-¿Se debe planificar y programar capacitaciones para fortalecer el desempeño laboral, de acuerdo a los resultados obtenidos?

RESPUESTA 1

Si porque esto ayuda a que el empleado fortalezca sus debilidades ya que con ayuda a un instrumento de evaluación logra que esa persona se le analicen las debilidades y las fortalezas que presentan.

RESPUESTA 2

Totalmente, definitivamente una de las tareas posteriores a una evaluación del desempeño es presentar un plan de capacitación para fortalecer las debilidades que han sido identificadas a través de este instrumento de la evaluación del desempeño y lograr que el empleado mejore ya que esto puede ir por escala como muy bueno, bueno, etc.

19)-¿Considera que tiene influencia los resultados obtenidos al evaluar el desempeño con la toma de decisiones? ¿Qué tipo de decisiones se tomarían en cuenta?

RESPUESTA 1

Si porque se verifica que el empleado este ubicado en el lugar idóneo ya que con las decisiones que se tomen ese empleado se le buscaría el área al que se sienta cómoda para desarrollar sus habilidades.

RESPUESTA 2

Si, uno de los resultados obtenidos a una evaluación de desempeño es verificar que el personal este haciendo subutilizado porque su preparación ya sea académica o por su experiencia a través de los años no está en un lugar idóneo o porque lo estamos poniendo en una posición que no está preparado por el tiempo o porque está súper preparado y está en un cargo menor.

20)-¿Existe relación entre el otorgamiento de reconocimientos y amonestaciones con los resultados obtenidos?

RESPUESTA 1

El empleado necesita que el jefe le reconozca verbalmente las cosas positivas o que se le reconozca por medio de una reunión lo bien que hace su trabajo, en cambio las amonestaciones son faltas pero estas no son aplicadas.

RESPUESTA 2

Las amonestaciones son producto de una falta que en el día a día el jefe de inmediato debe tomar la decisión una amonestación no podría ser producto de una evaluación del desempeño ya que estas están especificadas en la ley de la carrera, ahora si el otorgamiento de reconocimiento se debe realizar en público y las amonestaciones en privado.

ANEXO 4

Tabulación y comentario del cuestionario

a) Análisis general de los datos de identificación del personal Administrativo de la alcaldía municipal de Mejicanos.

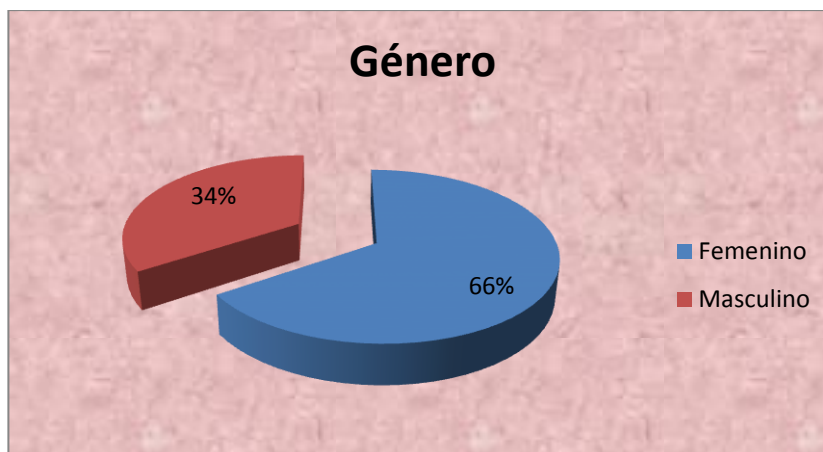
A. Genero

Objetivo: Determinar el género que predomina entre los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Cuadro 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	42	66%
Masculino	22	34%
TOTAL	64	100%

Gráfico 1



Comentario

Los resultados muestran que más de la mitad del personal administrativo pertenece al sexo femenino y en un porcentaje menor hace alusión al género masculino. Lo que indica que en la municipalidad predominan más mujeres contratadas, y que laboran actualmente en la municipalidad. No podría determinarse con exactitud porque se contratan más mujeres, pero puede ser por el grado académico ya que según las estadísticas hoy en día la mujer se ha superado en cuanto a su nivel académico.

B. Nombre del departamento al que pertenece

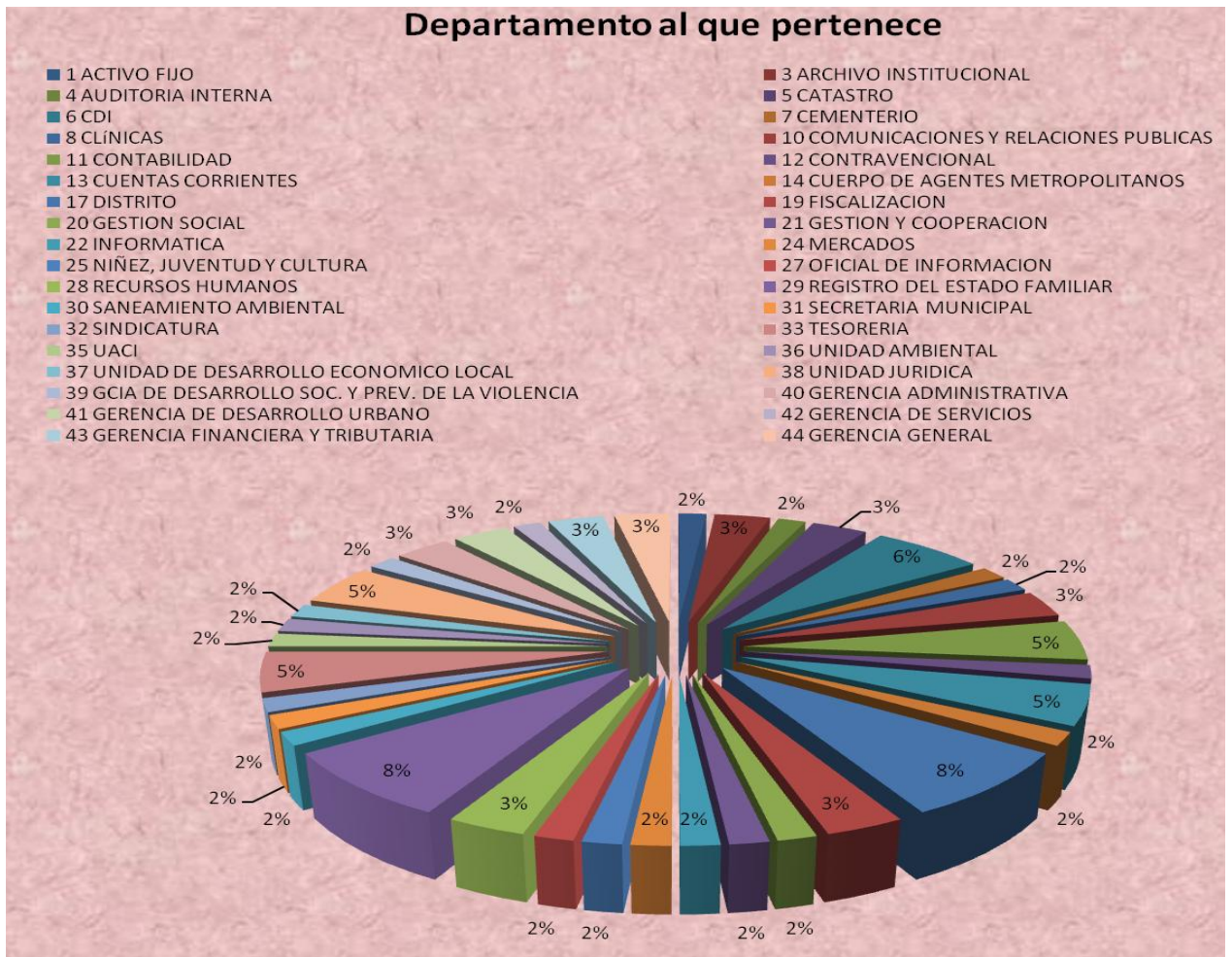
Objetivo: Identificar los departamentos al que pertenecen los empleados del área administrativa.

Cuadro 2

N°	Departamento	Frecuencia	Porcentaje
1	Activo fijo	1	2%
3	Archivo institucional	2	3%
4	Auditoria interna	1	2%
5	Catastro	2	3%
6	CDI	4	6%
7	Cementerio	1	2%
8	Clínicas	1	2%
10	Comunicaciones y relaciones publicas	2	3%
11	Contabilidad	3	5%
12	Contravencional	1	2%
13	Cuentas corrientes	3	5%
14	Cuerpo de agentes metropolitanos	1	2%
17	Distrito	5	8%
19	Fiscalización	2	3%
20	Gestión social	1	2%
21	Gestión y cooperación	1	2%
22	Informática	1	2%
24	Mercados	1	2%
25	Niñez, juventud y cultura	1	2%
27	Oficial de información	1	2%
28	Recursos humanos	2	3%
29	Registro del estado familiar	5	8%
30	Saneamiento ambiental	1	2%
31	Secretaria municipal	1	2%
32	Sindicatura	1	2%
33	Tesorería	3	5%
35	UACI	1	2%
36	Unidad ambiental	1	2%
37	Unidad de desarrollo económico local	1	2%
38	Unidad jurídica	3	5%
39	Gerencia de desarrollo social y prevención de la violencia	1	2%
40	Gerencia administrativa	2	3%
41	Gerencia de desarrollo urbano	2	3%

42	Gerencia de servicios	1	2%
43	Gerencia financiera y tributaria	2	3%
44	Gerencia general	2	3%
	TOTAL	64	100%

Gráfico 2



Comentario

Se recolectó información de los departamentos a los que pertenecen los empleados de los cuales la mayoría pertenecen al registro del estado familiar y Distrito. Las unidades encuestadas son Jurídicas, ambiental y de desarrollo económico. Además se muestran las gerencias en estudio: Gerencia general, Administrativa, de desarrollo social, de

desarrollo urbano, de servicios, financiera y tributaria de la alcaldía municipal de Mejicanos

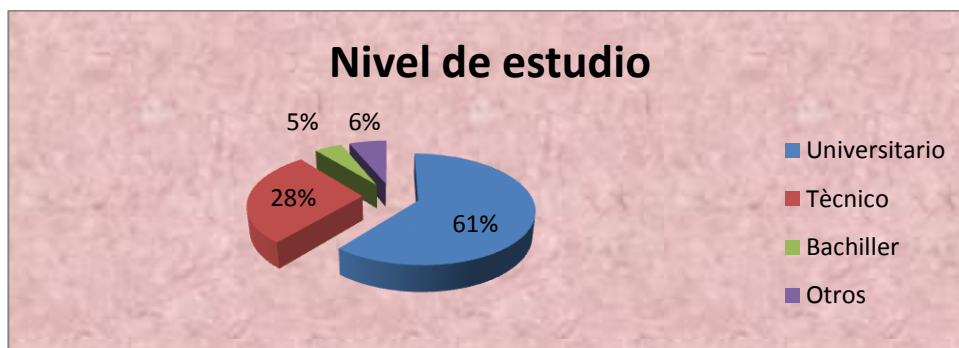
C. Nivel de estudio

Objetivo: Conocer el nivel de estudio de los empleados administrativos que fueron encuestados en la Alcaldía Municipal de Mejicanos.

Cuadro 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Universitario	39	61%
Técnico	18	28%
Bachiller	3	5%
Otros	4	6%
TOTAL	64	100%

Gráfico 3



Comentario

La distribución de la totalidad de encuestados muestra que más de la mitad de los empleados que se encuentran en el área administrativa tienen nivel de educación universitario, seguido de técnicos, bachilleres y otros hay en un menor porcentaje, lo que indica que los empleados que han cursado estudios universitarios pueden desempeñar con mayor eficiencia su trabajo y con más capacidad para ofrecer un mejor servicio al usuario.

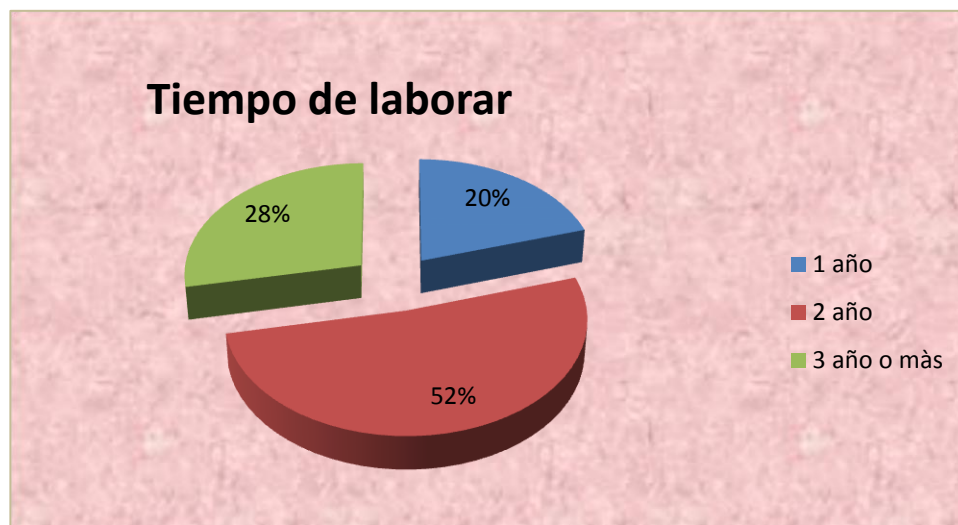
D. Tiempo de laborar en la institución

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

Cuadro 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 año	13	20%
2 año	33	52%
3 año o más	18	28%
TOTAL	64	100%

Gráfico 4



Comentario

Los resultados obtenidos muestran que dentro de la alcaldía hay poca estabilidad laboral por lo menos en el área administrativa; ya que la mayoría de empleados tiene 2 años de estar en la alcaldía, este caso se da por los cambios de gobiernos municipales que se dan cada 3 años. Además se puede observar que son bajos los porcentajes de empleados que tienen más de 3 años de trabajar en dicha Municipalidad. Esto demuestra la realidad de los empleados municipales al enfrentarse a cada cambio de gobierno local.

b) Tabulación de las encuestas dirigidas al personal que integra el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Mejicanos

1. ¿Qué entiende por desempeño laboral?

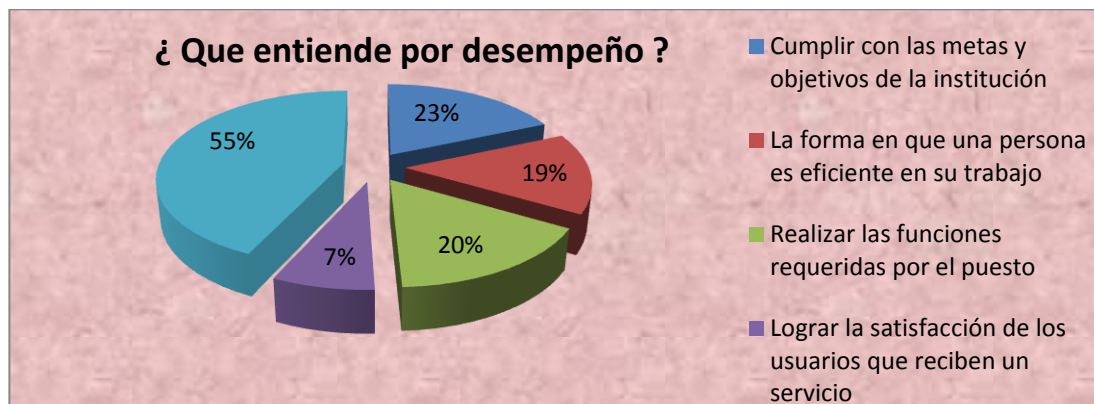
Objetivo: Evaluar si los empleados de la alcaldía municipal de Mejicanos tienen conocimiento sobre qué es desempeño laboral.

Cuadro 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cumplir con las metas y objetivos de la institución	15	23%
La forma en que una persona es eficiente en su trabajo	12	19%
Realizar las funciones requeridas por el puesto	13	20%
Lograr la satisfacción de los usuarios que reciben un servicio	6	9%
Todas las anteriores	35	55%

n= 64

Gráfico 5



Comentario: El mayor promedio de los empleados encuestados dicen que evaluación del desempeño es el cumplimiento de metas y objetivos; otros afirman que es la realización de trabajo con eficiencia para así lograr la satisfacción del usuario que recibe un servicio. Sin embargo predomina que más de la mitad de encuestados consideran que todos los puntos anteriores definen la evaluación del desempeño, lo que indica que el personal está muy cerca de la realidad sobre este tema y eso es bueno, ya que los empleados tienen la capacidad de dar su aporte para cumplir con los objetivos de la alcaldía municipal de Mejicanos.

2. ¿Considera que rendimiento es igual que desempeño?

Objetivo: identificar si los empleados conocen la diferencia entre rendimiento y desempeño.

Cuadro 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	11%
No	50	78%
No responden	7	11%
TOTAL	64	100%

Gráfico 6

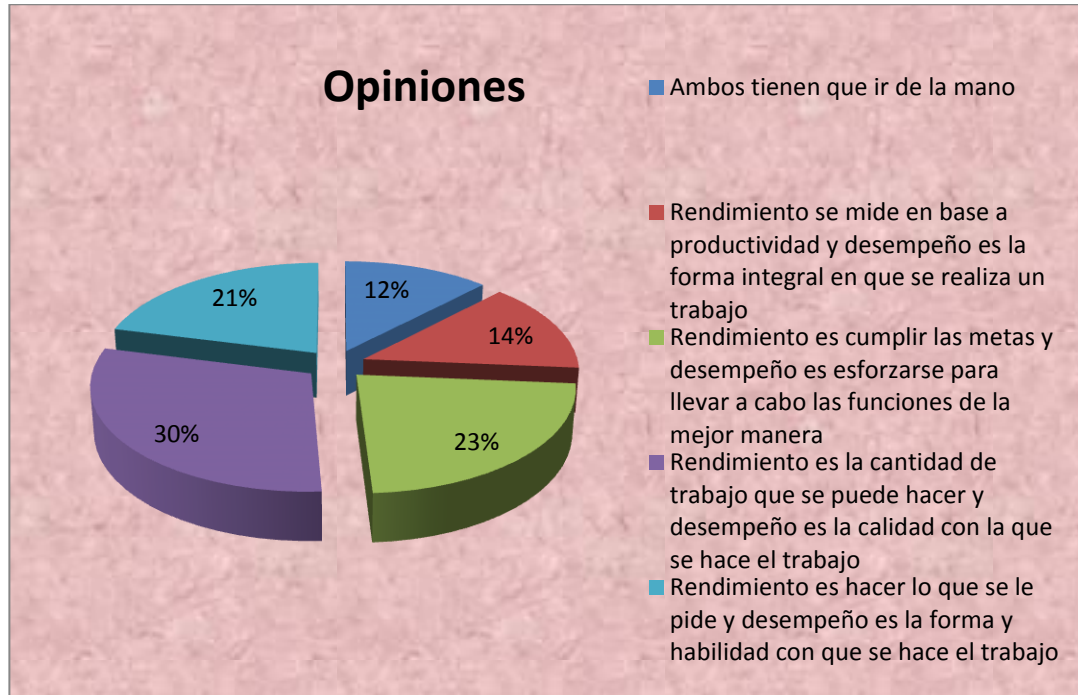


Porque consideran los empleados que rendimiento es igual que desempeño

Cuadro 6.1

Opiniones	Frecuencia	Porcentaje
Ambos tienen que ir de la mano	7	12%
Rendimiento se mide en base a productividad y desempeño es la forma integral en que se realiza un trabajo	8	14%
Rendimiento es cumplir las metas y desempeño es esforzarse para llevar a cabo las funciones de la mejor manera	13	23%
Rendimiento es la cantidad de trabajo que se puede hacer y desempeño es la calidad con la que se hace el trabajo	17	30%
Rendimiento es hacer lo que se le pide y desempeño es la forma y habilidad con que se hace el trabajo	12	21%
Total	57	100%

Gráfico 6.1



Comentario:

Más de la mitad de empleados encuestados consideran que rendimiento no es igual que desempeño y en el gráfico 6.1 se muestran las opiniones en las cuales determinan que los trabajadores saben la diferencia de rendimiento y desempeño, para ellos rendimiento se basa en la productividad y desempeño la forma de cómo se realiza el trabajo, también hacen alusión que rendimiento es la cantidad de trabajo que se realiza y desempeño es la calidad con la que se hace dicho trabajo. Sin embargo un buen número de empleados opina que si bien es cierto dichos términos no son iguales ambos deben ir de la mano. Este es un indicador positivo porque cuando se ejecute el modelo de evaluación por competencias los empleados tendrán una idea en lo que consiste dicha evaluación.

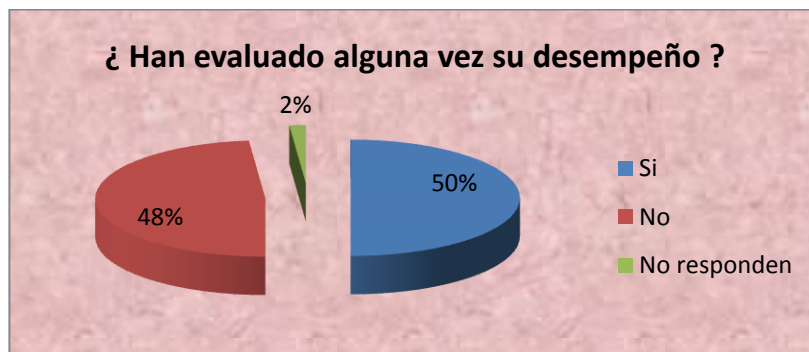
3. Durante el tiempo que tiene de laborar en la institución, ¿han evaluado alguna vez su desempeño?

Objetivo: Conocer si los empleados que laboran en la alcaldía lo han evaluado para desempeñar la funciones que el puesto requiere.

Cuadro 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	50%
No	31	48%
No responden	1	2%
TOTAL	64	100%

Gráfico 7

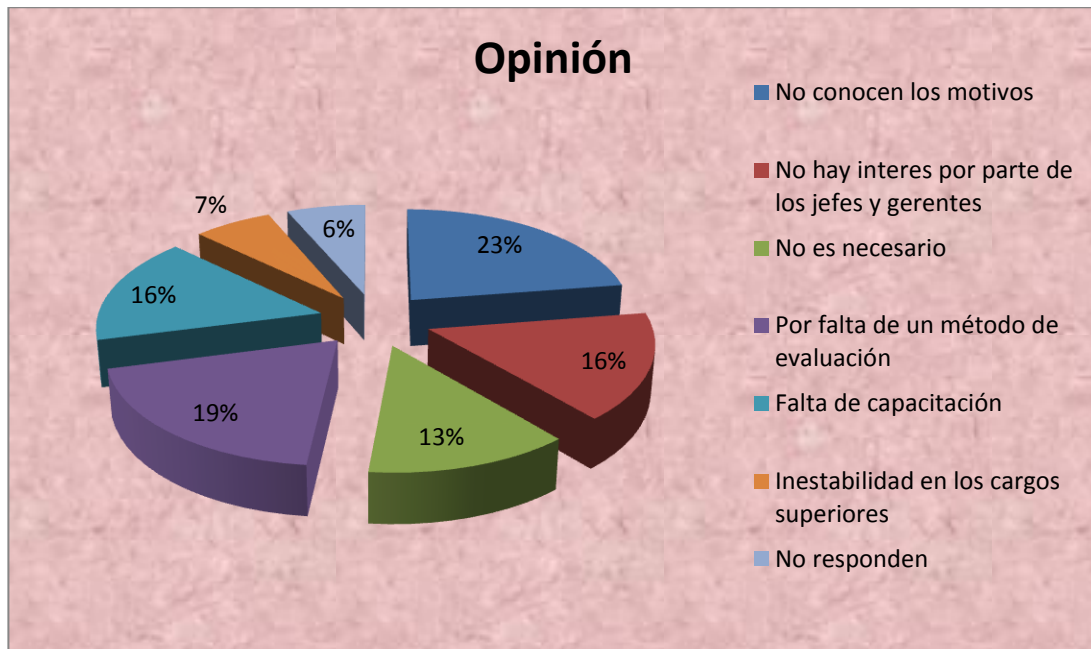


Si su respuesta es no, ¿conoce los motivos por los cuales no se le ha evaluado?

Tabla 7.1

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
No conocen los motivos	7	23%
No hay interés por parte de los jefes y gerentes	5	16%
No es necesario	4	13%
Por falta de un método de evaluación	6	19%
Falta de capacitación	5	16%
Inestabilidad en los cargos superiores	2	6%
No responden	2	6%
Total	31	100%

Gráfico 7.1



Comentario

La mitad de los empleados del área administrativa afirmaron que si han evaluado su desempeño lo que indica que a lo mejor se ha hecho de manera verbal ya que no cuentan con un método formal, hay otro porcentaje que no han sido evaluados. En el gráfico 7.1 se plasman las opiniones acerca de algunos motivos por los cuales consideran que no se les ha evaluado; algunos indican que desconocen los motivos, otros afirman que no hay interés por parte de jefes y gerentes para realizar dicho proceso, un buen número está consciente que no existe un método formal de evaluación, así mismo un porcentaje pequeño indica que por falta de capacitación e inestabilidad en los cargos superiores no se realiza evaluación del desempeño laboral.

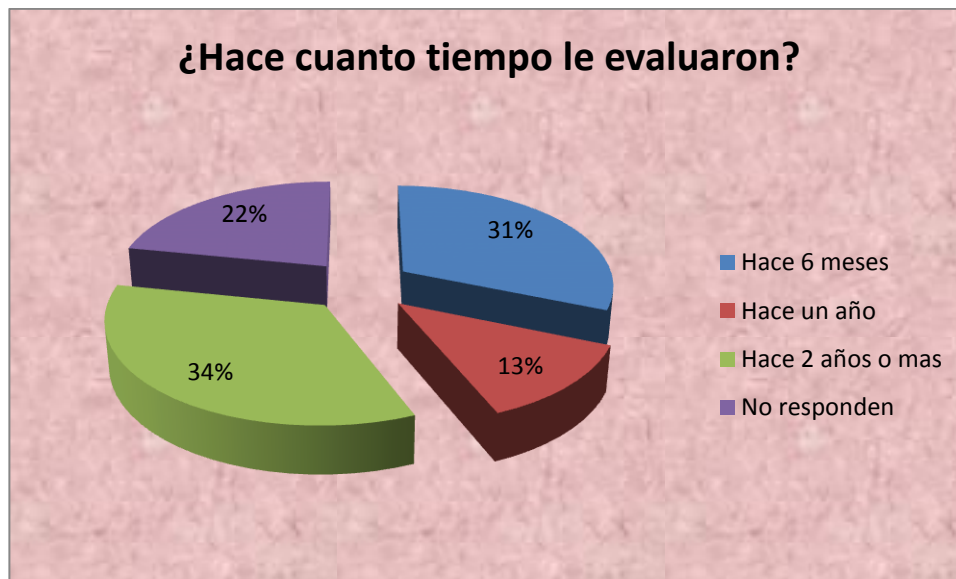
4. ¿Hace cuánto tiempo le evaluaron?

Objetivo: Mostrar cada cuanto tiempo se evalúa a los empleados de la alcaldía.

Cuadro 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Hace 6 meses	10	31%
Hace un año	4	13%
Hace 2 años o mas	11	34%
No responden	7	22%
Total	32	100%

Gráfico 8



Comentario

Un buen porcentaje de trabajadores no respondieron cuando se preguntó hace cuánto tiempo le evaluaron, esto refleja la incertidumbre y poco conocimiento que se tiene del tema de evaluación del desempeño laboral. Pero se obtuvo un porcentaje que indicaron que fueron evaluados hace dos años o más, este caso se da por los cambios de gobiernos municipales y la inestabilidad de cada departamento. Mientras el otro número de empleados dice que fue evaluado hace seis meses este es un factor positivo porque esta parte ésta más preparada para la realización de su trabajo.

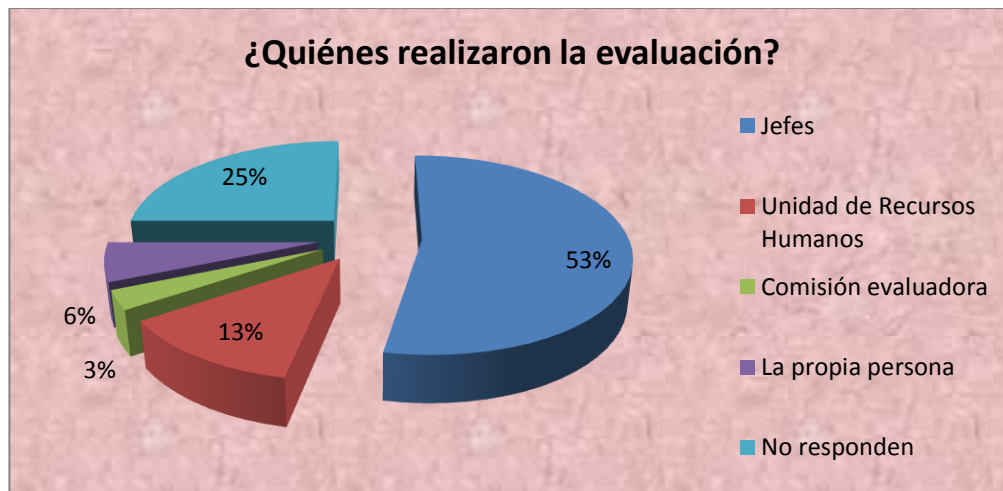
5. ¿Quiénes realizaron la evaluación?

Objetivo: Identificar quienes realizaron la evaluación del desempeño.

Cuadro 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Jefes	17	53%
Unidad de Recursos Humanos	4	13%
Comisión evaluadora	1	3%
La propia persona	2	6%
No responden	8	25%
Total	32	100%

Gráfico 9



Comentario

De los empleados que respondieron que sí a la pregunta 3, a la mayoría los ha evaluado el jefe inmediato, mientras que otro número indican que las evaluaciones las realizó la unidad de recursos humanos y un buen porcentaje no respondieron esta interrogante. Evidentemente no existe una comisión evaluadora en la alcaldía que realice esta actividad, lo cual no es conveniente debido a que hay diversidad de criterios para evaluar a los empleados.

6. ¿Qué factores fueron evaluados?

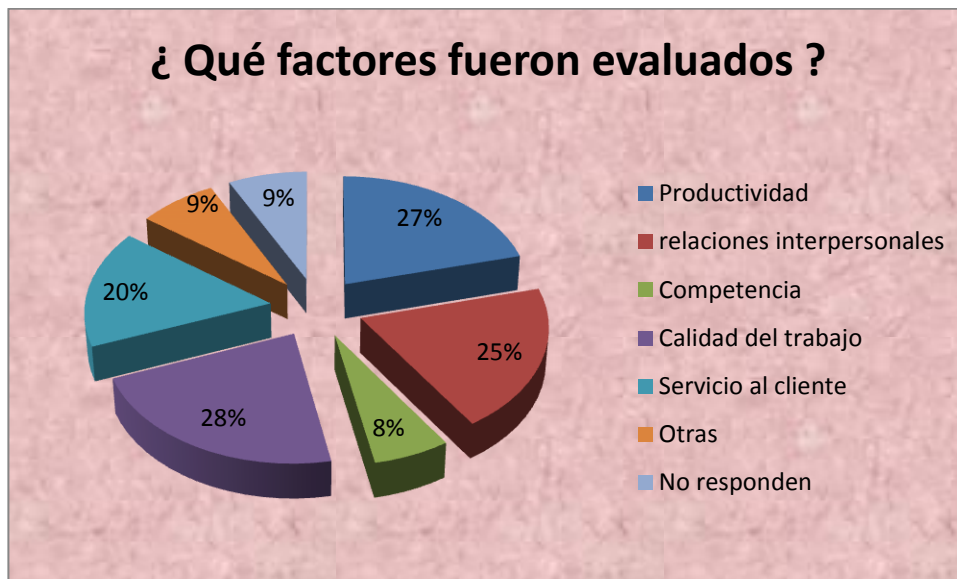
Objetivo: determinar los factores que fueron evaluados en la alcaldía

Cuadro 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Productividad	17	27%
relaciones interpersonales	16	25%
Competencia	5	8%
Calidad del trabajo	18	28%
Servicio al cliente	13	20%
Otras	6	9%
No responden	6	9%

n= 64

Gráfico 10



Comentario

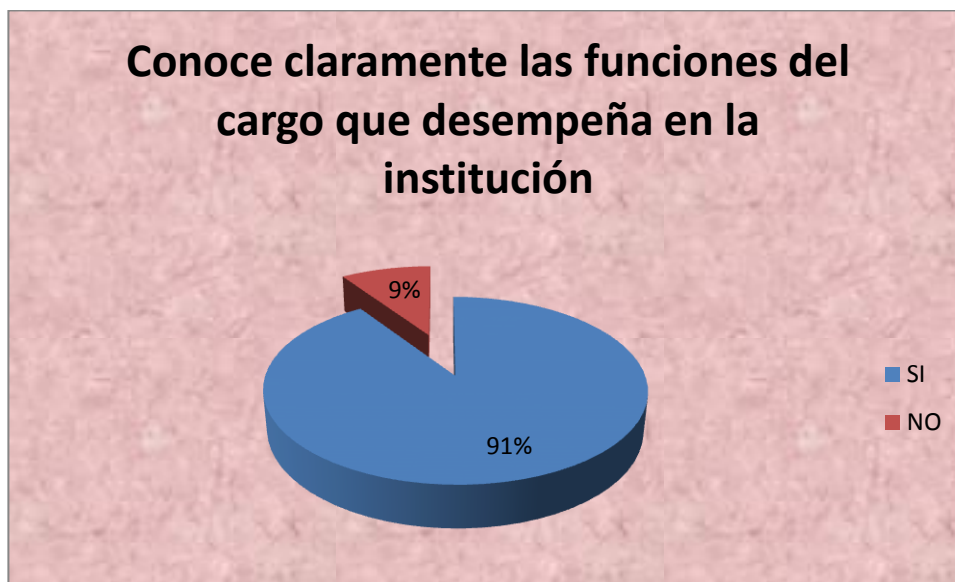
Entre los factores que han sido evaluados se encuentran la productividad, relaciones interpersonales, calidad del trabajo, así como la atención en el servicio al cliente, esto demuestra que la municipalidad se interesa en evaluar diversos aspectos lo cual es muy beneficioso, más sin embargo se le ha dado poco interés en la atención al contribuyente siendo una de las competencias más importantes para brindar un mejor servicio.

7. ¿Conoce claramente las funciones del cargo que desempeña en la institución?
Objetivo: Indagar si los empleados conocen el cargo que desempeñan en la institución.

Cuadro 11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	58	91%
NO	6	9%
TOTAL	64	100%

Gráfico 11



Comentario:

Los empleados del área administrativa de la alcaldía municipal de Mejicanos conocen en su mayoría las funciones del cargo que desempeñan, solo una pequeña parte de los empleados dicen no conocer sus funciones de tal manera que se limitan a realizar solo aquellas que les delega su jefe inmediato. Por lo tanto, la municipalidad debe esforzarse por dar a conocer a sus empleados las funciones según el cargo, ya que esto contribuye a que el personal se desempeñe de la mejor manera.

8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue si, ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo?

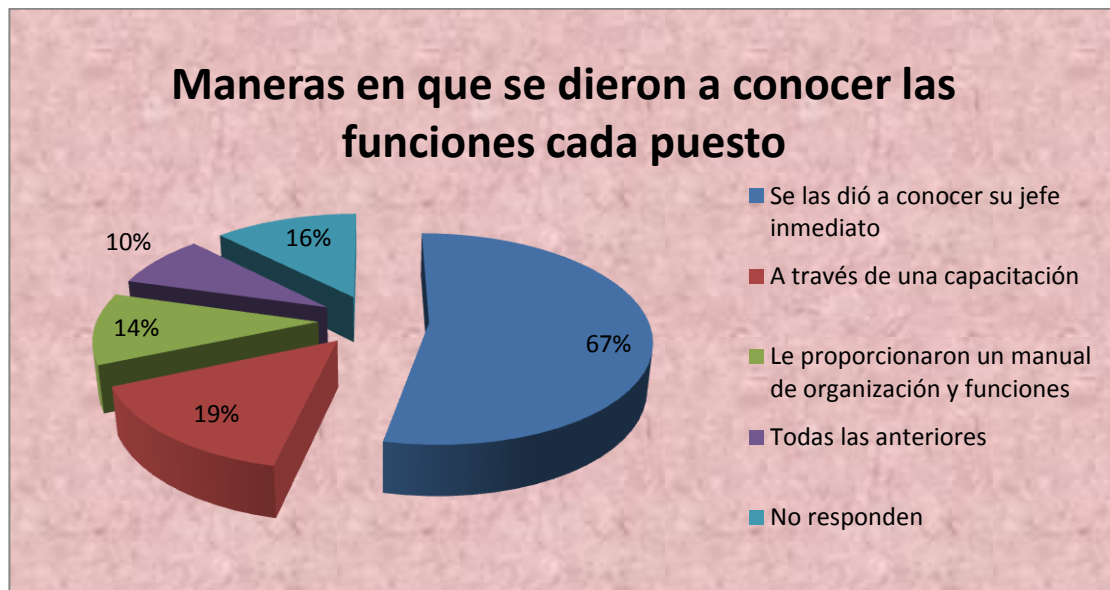
Objetivo: Investigar de qué manera se les dio a conocer a los empleados las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo.

Cuadro 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Se las dio a conocer su jefe inmediato	39	67%
A través de una capacitación	11	19%
Le proporcionaron un manual de organización y funciones	8	14%
Todas las anteriores	6	10%
No responden	9	16%

n=58

Gráfico 12



Comentario

Las funciones que desempeñan los empleados se les han dado a conocer de diferentes maneras, a la mayoría se las ha dado a conocer su jefe inmediato de manera verbal o escritas de manera informal, a una parte se las dieron a conocer mediante capacitaciones, mientras que pocos trabajadores conocen el manual de organización y funciones lo que implica que pueden desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo.

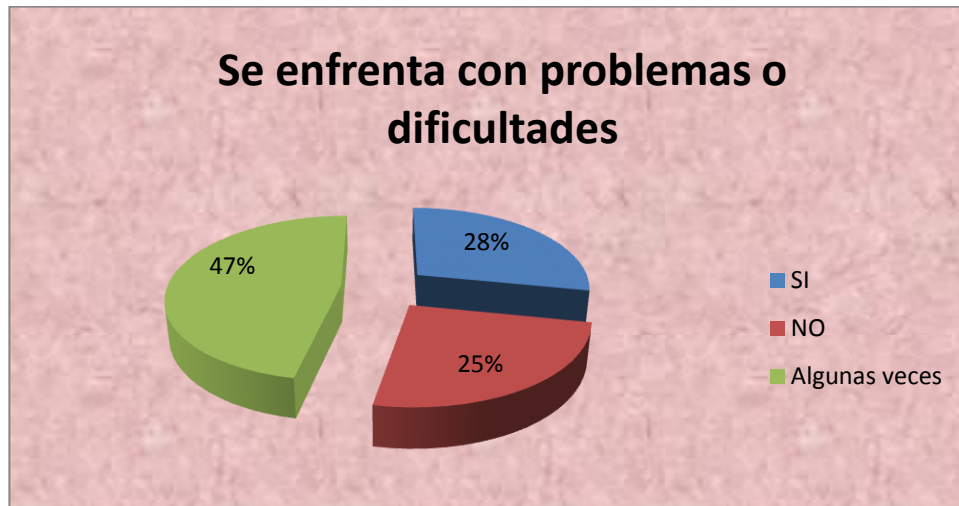
9. En el cargo que desempeña ¿Se enfrenta con problemas o dificultades que le impiden realizar con eficiencia su trabajo?

Objetivo: Determinar si los empleados se enfrentan con problemas o dificultades que le impiden realizar con eficiencia su trabajo

Cuadro 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	28%
NO	16	25%
Algunas veces	30	47%
TOTAL	64	100%

Grafico 13



Comentario:

La mayoría expresa que en algunas ocasiones se enfrentan con problemas o dificultades para realizar con eficiencia su trabajo, una parte de los empleados dice tener dificultades al realizar sus actividades, lo que impide muchas veces ser eficientes en el trabajo que desempeñan y otra parte de la muestra no se enfrenta con ningún tipo de problemas realizando así con eficiencia su trabajo. Esto indica que la percepción acerca de los problemas es relativa, o sea que entre los empleados existe diversidad de criterios, por lo tanto no hay una respuesta absoluta.

10. ¿Cuáles considera usted que son los problemas o dificultades que le impiden realizar con eficiencia su trabajo?

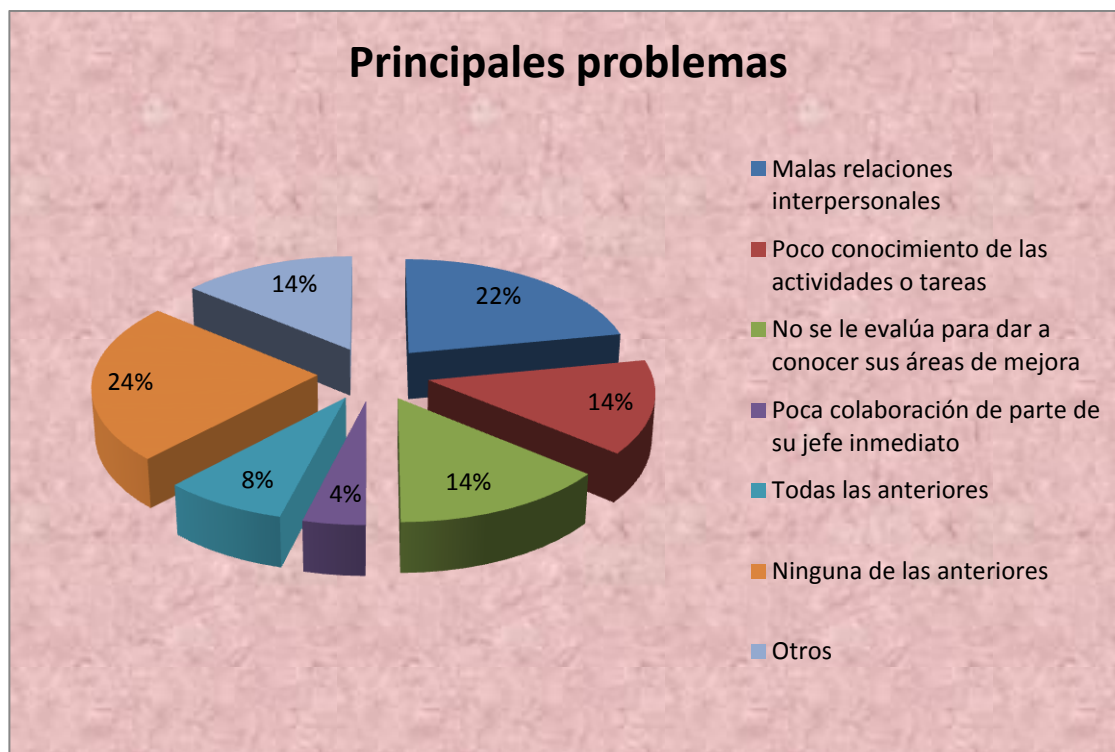
Objetivo: Indagar acerca de los principales problemas o dificultades con los que se enfrentan los empleados en la realización de sus actividades.

Cuadro 14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Malas relaciones interpersonales	11	23%
Poco conocimiento de las actividades o tareas	7	15%
No se le evalúa para dar a conocer sus áreas de mejora	7	15%
Poca colaboración de parte de su jefe inmediato	2	4%
Todas las anteriores	4	8%
Ninguna de las anteriores	12	25%
Otros	7	15%

n=48

Gráfico 14



Comentario:

Dentro de los problemas que más se dan en la alcaldía municipal de Mejicanos se encuentran las malas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados y entre los mismos compañeros de trabajo, a algunos empleados también se les dificulta la realización eficiente del trabajo por el poco conocimiento de las actividades o tareas que tienen que realizar, además surgen otras dificultades como la falta de equipo tecnológico y diferentes herramientas útiles para realizar de la mejor manera el trabajo, todo eso limita el buen desempeño del personal y por lo tanto repercute en la atención que recibe el contribuyente al recibir un servicio y a la administración municipal en general.

11. ¿Qué actitud toma usted para solucionar problemas en su trabajo?

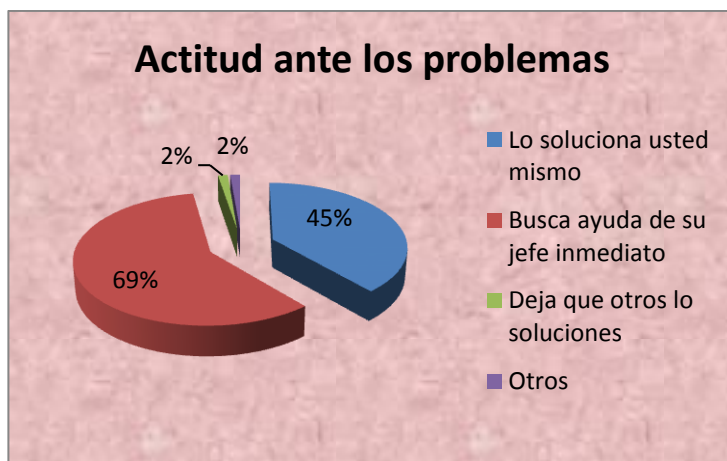
Objetivo: Conocer las actitudes que toman los empleados frente a los problemas que se presentan.

Cuadro 15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Lo soluciona usted mismo	29	45%
Busca ayuda de su jefe inmediato	44	69%
Deja que otros lo soluciones	1	2%
Otros	1	2%

n=64

Gráfico 15



Comentario

Cuando los empleados de la alcaldía municipal de Mejicanos se enfrentan con problemas en la realización de sus actividades la mayoría de ellos busca ayuda de su jefe inmediato debido a la dependencia que tienen al realizar su trabajo, otros deciden solucionarlos ellos mismos evitando cargar de trabajo a su jefe inmediato y con una actitud de liderazgo los solucionan y hacen saber del problema a su jefe solo cuando no está al alcance de ellos el poder solucionarlos, una pequeña parte de los empleados deja que otros soluciones los problemas y otros empleados acude a su equipo de trabajo. Todo esto indica que existe buena comunicación entre jefe y empleado lo cual es bueno, además existe un alto un alto grado de liderazgo por parte de algunos empleados lo que permite la efectividad en el desarrollo de las actividades.

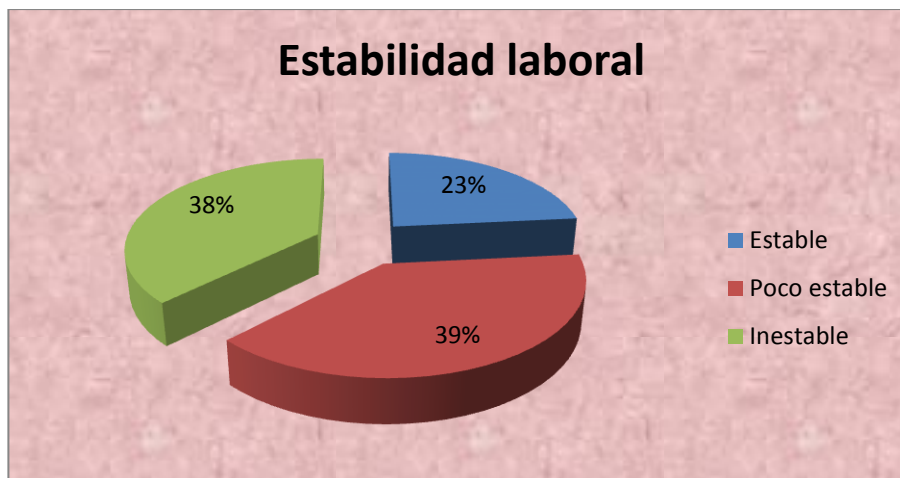
12. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la alcaldía municipal?

Objetivo: Establecer de acuerdo a la perspectiva de cada empleado como califican la estabilidad laboral.

Cuadro 16

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Estable	15	23%
Poco estable	25	39%
Inestable	24	38%
TOTAL	64	100%

Gráfico 16



Comentario:

La mayoría de los empleados se sienten poco estables laborando en la alcaldía municipal de Mejicanos principalmente por los conflictos e intereses de tipo políticos y los cambios de gobiernos municipales, otro porcentaje de empleados se siente completamente inestable, esta situación se da principalmente en las jefaturas o cargos de confianza los cuales dependen de un concejo municipal, un alcalde o un partido político, solo cierto número de empleados que tienen muchos años de laborar en la institución consideran estable su situación laboral. Esto demuestra la realidad de los empleados municipales al enfrentarse a cada cambio de gobierno local y diferentes situaciones que hacen que su puesto de trabajo sea inestable.

13. ¿Considera que es importante evaluar y conocer su desempeño laboral?

Objetivo: Conocer la perspectiva de los empleados acerca de la evaluación del y desempeño laboral

Cuadro 17

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	62	97%
NO	1	1.5%
No responden	1	1.5%
TOTAL	64	100%

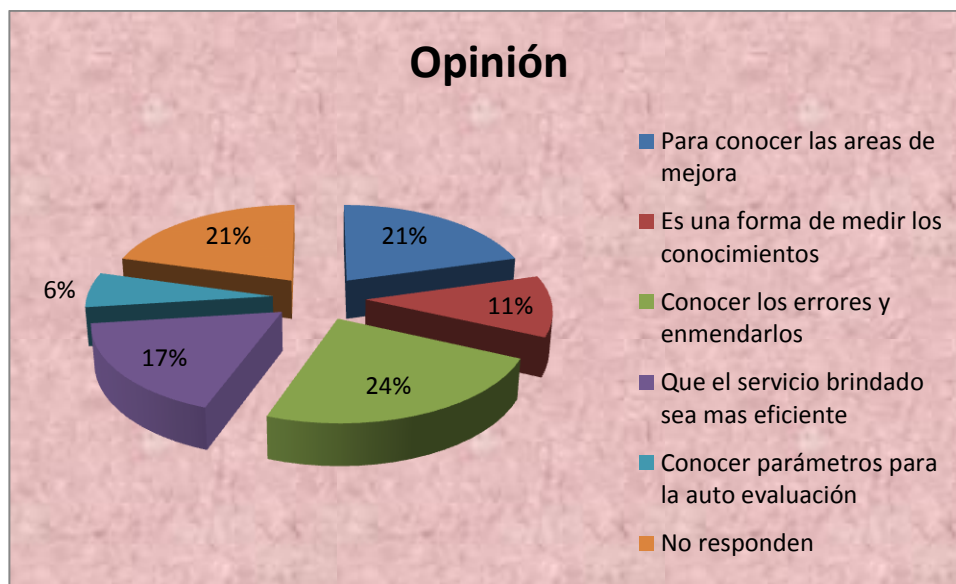
Gráfico 17



Opinión de los empleados de la importancia de que se les evalúe para que conozcan su desempeño laboral

Tabla 17.1

Opiniones	Frecuencia	Porcentaje
Para conocer las áreas de mejora	13	21%
Es una forma de medir los conocimientos	7	11%
Conocer los errores y enmendarlos	15	24%
Que el servicio brindado sea más eficiente	11	17%
Conocer parámetros para la auto evaluación	4	6%
No responden	13	21%
Total	63	100%



Comentario

La mayor parte de empleados encuestados consideran importante que se les evalúe tal como lo muestran las opiniones indicando que es necesario para conocer el desempeño que están teniendo ya que muchas veces no saben que errores que cometen y personalmente no se dan cuenta de las fallas que se dan en la realización de sus actividades en la institución, y por lo tanto conocerán las áreas de mejora todo esto con el fin de que el servicio brindado sea más eficiente; otro mínimo porcentaje no quiso dar su opinión al respecto.

14. Su jefe le hace saber el nivel de satisfacción de su desempeño

Objetivo: Determinar si los jefes le dan a conocer el nivel de satisfacción a sus empleados por el buen desempeño.

Cuadro 18

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	38%
NO	16	25%
Algunas veces	23	36%
No responden	1	2%
TOTAL	64	100%

Gráfico 18



Comentario

A un buen porcentaje de los empleados su jefe le hace saber el nivel de satisfacción que tiene del trabajo que realiza, a otro porcentaje bastante representativo sólo en ocasiones se dan cuenta del buen trabajo que hacen, y otros definitivamente no saben si su jefe está satisfecho o no con su trabajo. Esto indica que el jefe inmediato debe jugar un papel importante respecto a dar a conocer la satisfacción y resultados que presenta el personal a su cargo para efectos de conocimiento y mejoras.

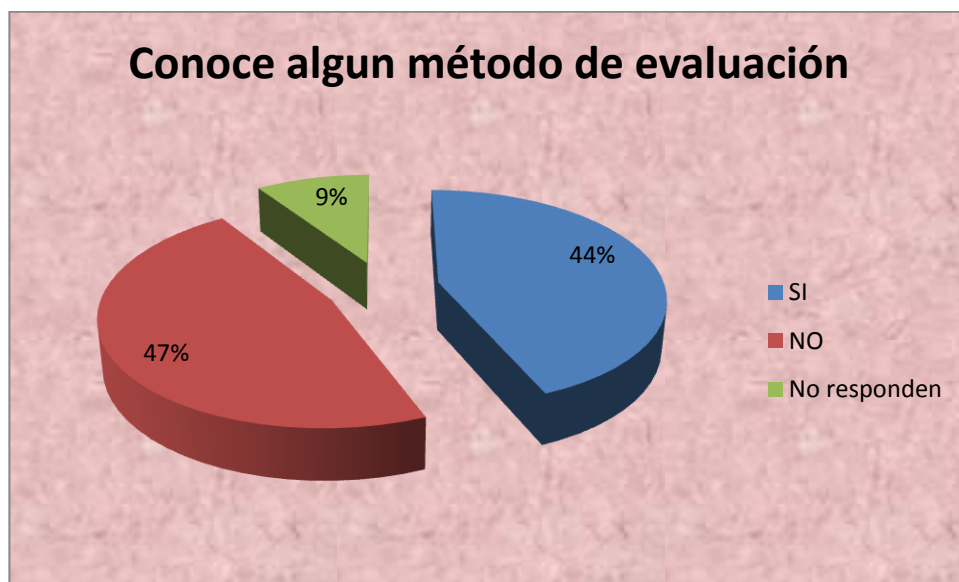
15. ¿Conoce algún método de evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen algún método de evaluación del desempeño

Cuadro 19

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	28	44%
NO	30	47%
No responden	6	9%
TOTAL	64	100%

Gráfico 19



Comentario

Se determinó que la mayoría de los empleados no conocen ningún método de evaluación del desempeño, pero otros dijeron conocer algunos métodos que han sido utilizados en evaluaciones hechas previamente, pocas personas no dieron su opinión al respecto. Lo que indica el poco conocimiento y falta de información del tema en estudio por parte del personal encuestado.

16. Coloque la puntuación según orden de importancia (del 1 al 6 tomando en cuenta que 1 es el más importante y 6 el de menor importancia) los motivos por los cuales se debe evaluar el desempeño laboral de los trabajadores.

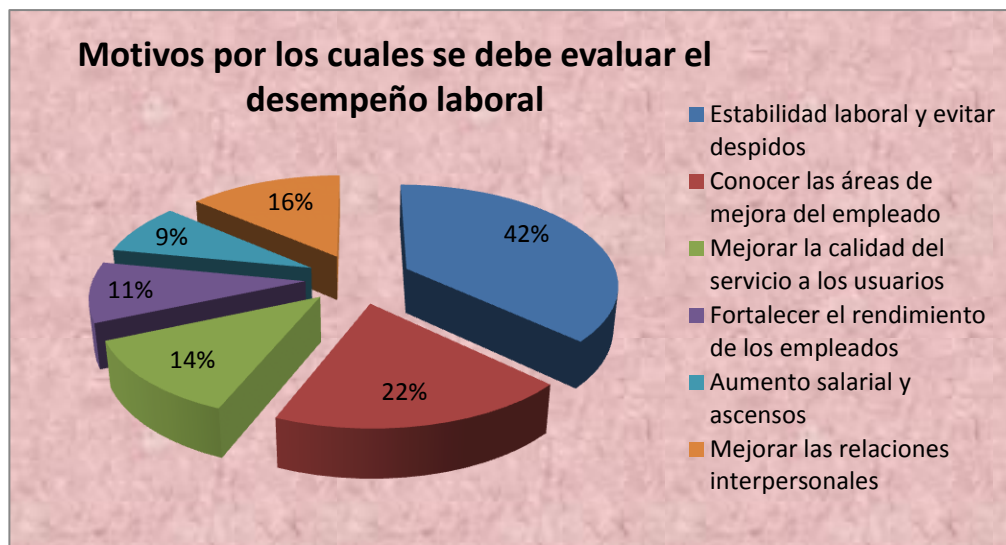
Objetivo: Conocer cuáles son los motivos por los cuales se debe evaluar el desempeño según la perspectiva de cada empleado.

Cuadro 20

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Estabilidad laboral y evitar despidos	27	42%
Conocer las áreas de mejora del empleado	14	22%
Mejorar la calidad del servicio a los usuarios	9	14%
Fortalecer el rendimiento de los empleados	7	11%
Aumento salarial y ascensos	6	9%
Mejorar las relaciones interpersonales	10	16%

n=64

Gráfico 20



Comentario

Uno de los motivos que los empleados de la alcaldía municipal de Mejicanos consideran más importantes por los cuales se debería evaluar el desempeño es la estabilidad laboral y evitar despidos de manera que la administración tome en cuenta criterios acerca del desempeño antes que cualquier interés personal o de tipo político, además consideran

que otro motivo importante es conocer las áreas de mejora para poder darle seguimiento y lograr superar los errores o fallas que se cometen y ser así, más eficientes en su trabajo, también pretenden mejorar las relaciones interpersonales y que puede servir para establecer posibles aumentos salariales y ascensos como producto de un buen resultado de la evaluación.

17. ¿Tiene conocimiento acerca del modelo para la evaluación por competencias?

Objetivo: Identificar si el empleado tiene algún conocimiento acerca del modelo para evaluación por competencias.

Cuadro 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	28%
No	46	72%
Total	64	100%

Gráfico 21



Comentario:

El mayor porcentaje de personal que labora en la Municipalidad no conoce acerca del modelo para la evaluación por competencias, solamente 18 empleados tienen una mínima idea. Lo que indica el poco conocimiento o idea del modelo por competencias. Por lo tanto de implementarse el modelo se tendría más familiaridad con el tema y el conocimiento necesario de lo que contiene este tipo de evaluación.

18. ¿Conoce las competencias necesarias que se requieren en el cargo que

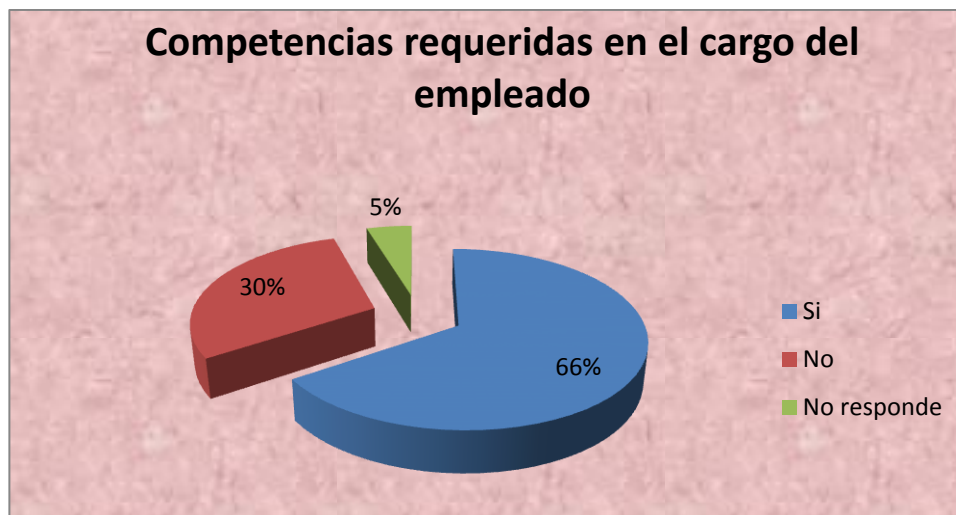
Desempeña?

Objetivo: Determinar si el personal conoce las competencias que se requieren según el cargo que desempeña

Cuadro 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	66%
No	19	30%
No responde	3	5%
Total	64	100%

Gráfico 22



Comentario

Respecto a las competencias requeridas para cada puesto de trabajo; más de la mitad de empleados encuestados afirman que si las conocen esto lleva a desempeñarse como lo espera la institución, afirmando que conocen con claridad un perfil de competencias para su trabajo, pues esto les ayudará a entender exactamente cómo deben desempeñarse para tener éxito y dar un mejor servicio a los usuarios.

19. Seleccione según su criterio ¿los factores principales que deben ser tomados en cuenta como competencias, según el cargo que desempeña? Puede marcar más de una opción.

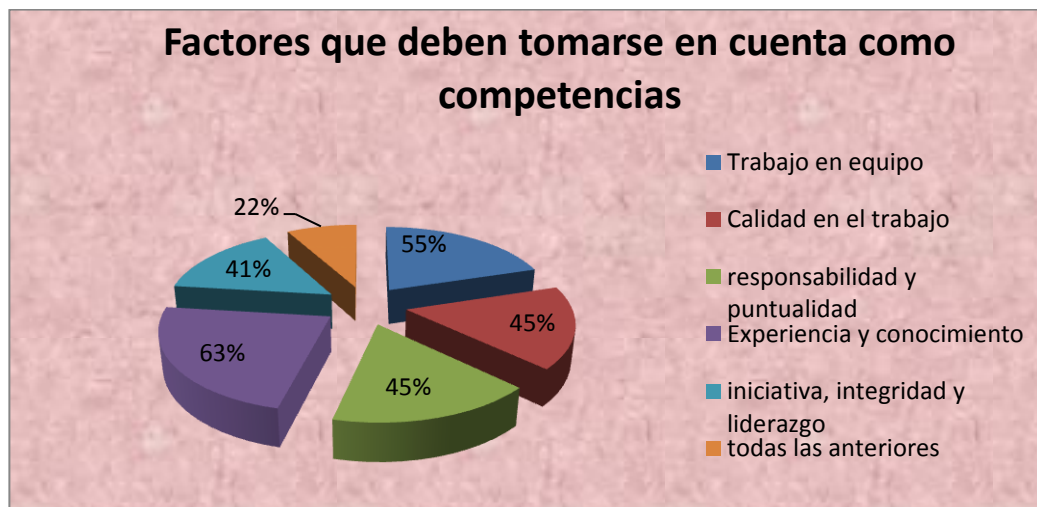
Objetivo: Investigar cuales son los factores que deben ser tomados en cuenta como competencia en el cargo que desempeña cada empleado.

Cuadro 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	35	55%
Calidad en el trabajo	29	45%
responsabilidad y puntualidad	29	45%
Experiencia y conocimiento	40	63%
iniciativa, integridad y liderazgo	26	41%
todas las anteriores	14	22%

n= 64

Gráfico 23



Comentario

El personal de la alcaldía identificó que la mayoría de los factores indicados en el cuestionario deben ser tomados en cuenta; sobresaliendo con mayor puntaje la experiencia y conocimiento, el trabajo en equipo es para ellos necesario ser tomado como competencia. También importante la responsabilidad y puntualidad con un buen porcentaje, de forma general todos tienen clara la idea acerca de las competencias

necesarias en su puesto de trabajo y eso es muy importante para la administración municipal.

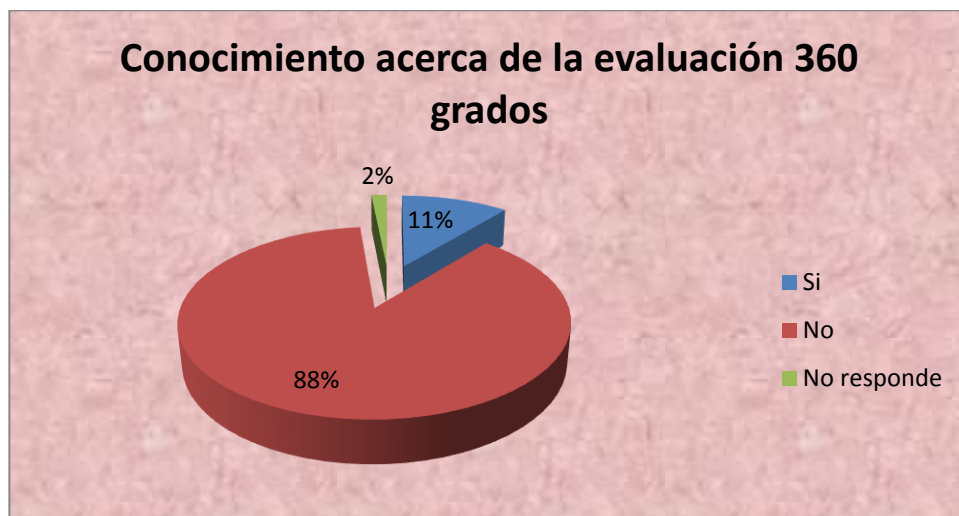
20. ¿Tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados?

Objetivo: Identificar si el personal administrativo conoce acerca de la evaluación 360 grados.

Cuadro 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	11%
No	56	88%
No responde	1	2%
Total	64	100%

Gráfico 24



Comentario

Se identificó que la mayoría de empleados no tiene conocimiento acerca de la evaluación 360 grados, lo que coincide con preguntas anteriores que no se ha evaluado al personal desde hace más de 8 años por ningún método; siendo nuevo para el personal el término evaluación 360 grados. Es por eso que al implementarse el modelo se debe dar información al personal acerca de lo que contiene dicha evaluación.

21. Para mejorar su desempeño laboral ¿quién debe evaluarle? elija las opciones que considere convenientes:

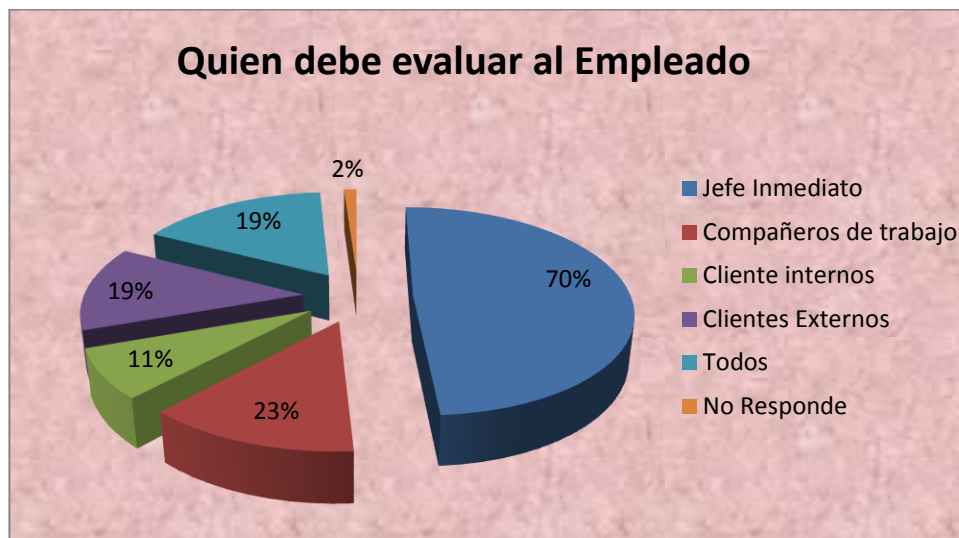
Objetivo: Conocer que personas considera necesario el trabajador que le evaluen.

Cuadro 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Jefe Inmediato	45	70%
Compañeros de trabajo	12	23%
Cliente internos	7	11%
Cientes Externos	12	19%
Todos	15	19%
No Responde	1	2%

n= 64

Gráfico 25



Comentario

Para más de la mitad de empleados consideran que el jefe es quien debe evaluarlos, teniendo en concepto erróneo de la evaluación 90 grados es decir la que se realiza de forma vertical donde el jefe inmediato evalúa al trabajador. Lo cual confirma la pregunta anterior al no conocer el término 360 grados, pocos consideran importante los aportes de evaluación desde todos los ángulos: jefes, compañeros, clientes internos y externos.

23. Al realizar una evaluación del desempeño, ¿Considera que se le debe dar seguimiento a los resultados obtenidos?

Objetivo: Determinar si para el personal es necesario dar seguimiento a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.

Cuadro 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	91%
No	3	5%
No responde	3	4%
Total	64	100%

Gráfico 27

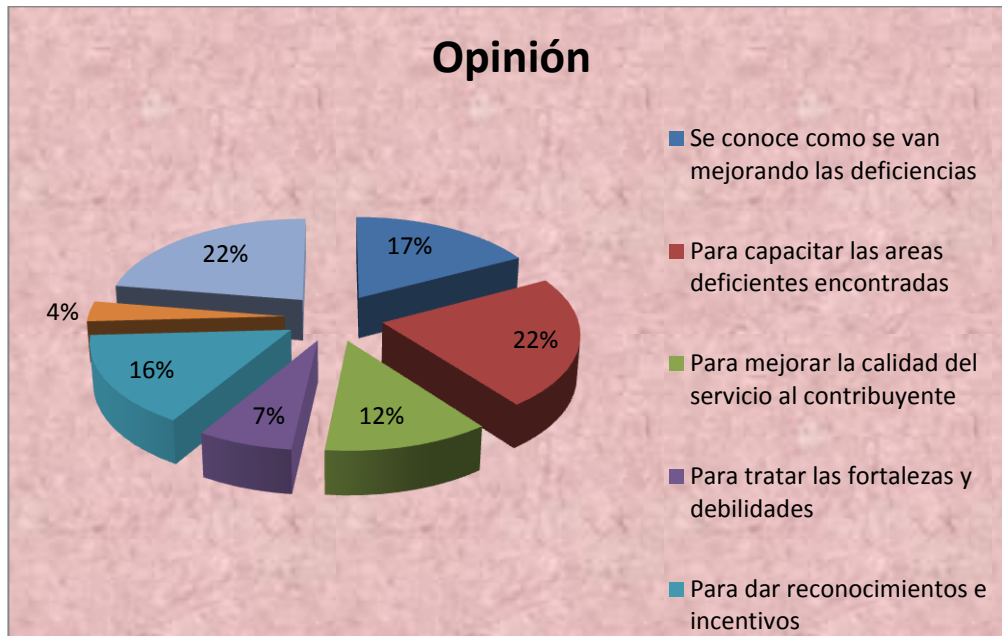


Opinión de los empleados con respecto al seguimiento de los resultados obtenidos de las evaluaciones.

Tabla 27.1

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Se conoce como se van mejorando las deficiencias	10	17%
Para capacitar las áreas deficientes encontradas	13	22%
Para mejorar la calidad del servicio al contribuyente	7	12%
Para tratar las fortalezas y debilidades	4	7%
Para dar reconocimientos e incentivos	9	16%
Para no cometer nuevamente los errores encontrados	2	3%
No responden	13	22%
Total	58	100%

Gráfico 27.1



Comentario

De acuerdo al personal encuestado en su mayoría contestaron que si es necesario dar seguimiento a los resultados obtenidos al realizarse la evaluación al personal, como lo muestran las opiniones en el gráfico 27.1 que da una pauta clara a las gerencias y jefaturas que al implementarse el modelo deben preparar un plan de seguimiento para fortalecer el desempeño a fin de corregir deficiencia, trabajar en los puntos donde se necesita mejorar. También manifiestan los empleados al dar seguimiento se pueden lograr reconocimientos e incentivos salariales.

24. ¿Qué factores considera que debe tomar en cuenta la alcaldía para fortalecer el desempeño laboral? Elija las opciones que considere necesarias.

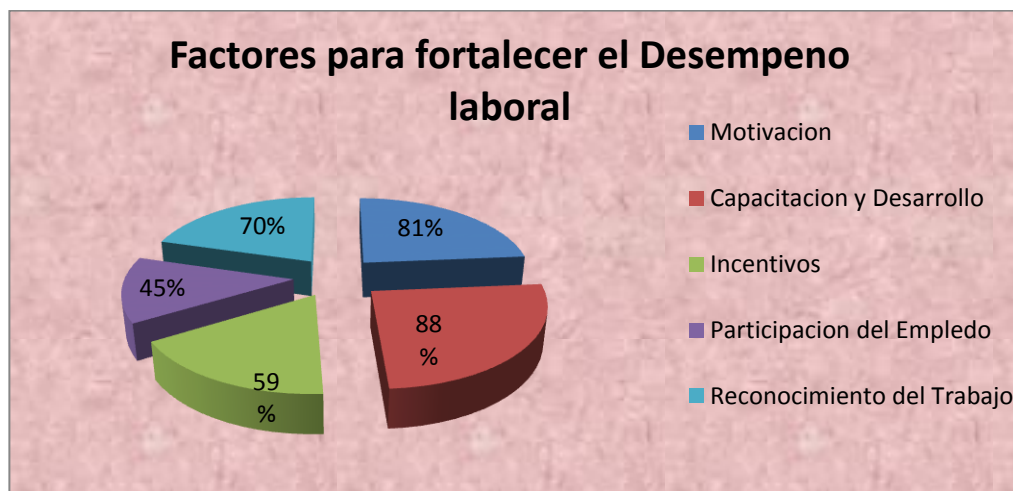
Objetivo: investigar cuales con los factores según los empleados que debe tomar en cuenta la alcaldía municipal para fortalecer el desempeño laboral.

Cuadro 28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Motivación	52	81%
Capacitación y Desarrollo	56	88%
Incentivos	38	59%
Participación del Empleado	29	45%
Reconocimiento del Trabajo	45	70%

n= 64

Gráfico 28



Comentario

Los factores que debe tomar en cuenta la Municipalidad para fortalecer el desempeño predomina capacitación y desarrollo el proceso de evaluación ayuda a identificar las necesidades de capacitación individuales de un empleado, a priorizarlas y crear un plan de desarrollo personal, la motivación es otro factor no menos importante en el sentido que es una técnica que se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo. El reconocimiento del trabajo y los incentivos fueron factores que también obtuvieron porcentaje.

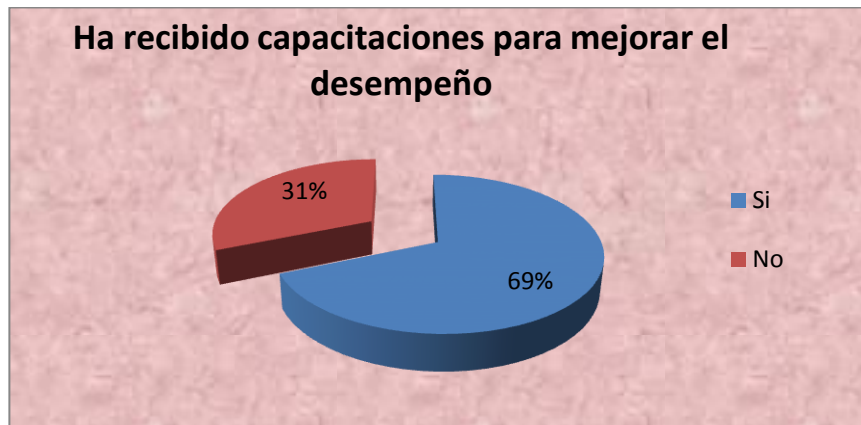
25. ¿Ha recibido capacitaciones que han contribuido a mejorar su desempeño durante el tiempo que tiene de laborar en la alcaldía?

Objetivo: Conocer si el trabajador ha recibido capacitaciones durante el tiempo que tienen de trabajar.

Cuadro 29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	69%
No	20	31%
Total	64	100%

Gráfico 29



Comentario

Durante el tiempo que tiene de labora en la institución, 44 encuestados opinan que si ha recibido capacitaciones que han contribuido a mejorar su rendimiento, esto coincide con las respuestas obtenidas en la entrevista de los gerente, los cuales manifestaba que no todos los empleados han recibido capacitaciones por la falta de recursos. Lo cual no nos permite determinar si las capacitaciones recibidas por el personal son de acuerdo a su área o puesto de trabajo o solo han abarcado temas generales.

26. Si su respuesta a la pregunta anterior es sí, ¿Cómo le han beneficiado?

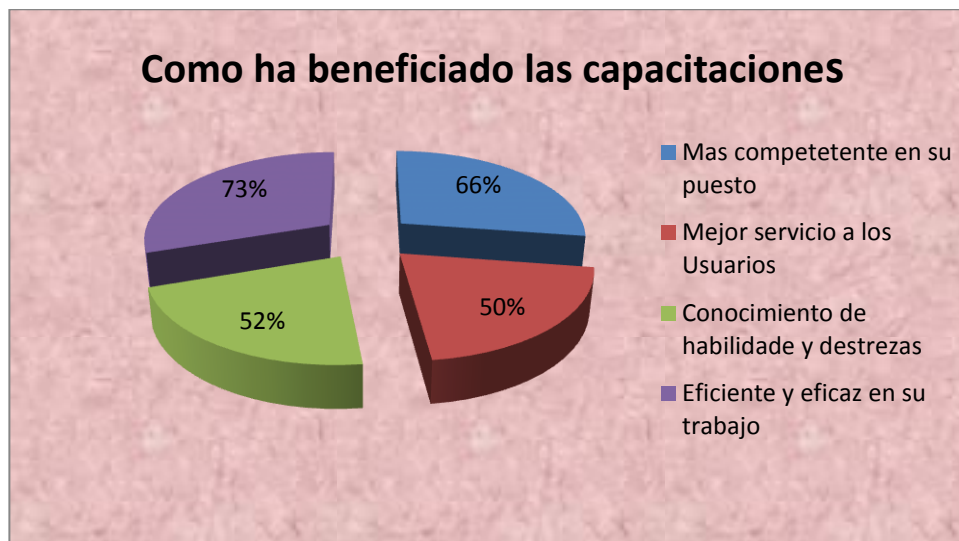
Objetivo: Identificar de qué manera le ha beneficiado las capacitaciones al personal administrativo.

Cuadro 30

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mas competente en su puesto	29	66%
Mejor servicio a los Usuarios	22	50%
Conocimiento de habilidades y destrezas	23	52%
Eficiente y eficaz en su trabajo	32	73%

n= 44

Gráfico 30



Comentario:

Los empleados manifiestan que las capacitaciones recibidas en la municipalidad le han beneficiado de manera que les permite ser más eficiente y eficaz en su trabajo; estos términos son muy integrales ya que se logran los objetivos de la institución con el mínimo de recursos y en el menor tiempo posible. Además manifiestan que al ser capacitados les permite ser más competente en su trabajo, y han adquirido nuevas habilidades y destrezas lo que concluye que la capacitación es un medio para dar seguimiento a los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño; obteniendo en fin un mejor servicio a los usuarios.

ANEXO 5

**DIPLOMA DE
RECONOCIMIENTO POR
EL BUEN DESEMPEÑO**

LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MEJICANOS



Otorga el presente diploma de reconocimiento a:

Por obtener calificaciones sobresalientes en la **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Dado en _____ a los _____ días

Del mes de _____ de _____

F. _____

Comité evaluador

F. _____

Sello

Alcaldesa

