

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



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS”, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

<b>Evelyn Carmenessy Melgar Muñoz</b>	<b>MM04309</b>
<b>Berta Alicia Guadrón Martínez</b>	<b>GM04138</b>
<b>Samuel Elías López</b>	<b>II07013</b>

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MARZO 2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretario General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras

## **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Abraham Vásquez Sánchez (Docente Asesor)

**Marzo 2015**

**San Salvador**

**El Salvador**

**Centroamérica**

## **AGRADECIMIENTOS**

*En primer lugar doy gracias a Dios por haberme dado la sabiduría y la perseverancia para culminar una de muchas metas a Dios sea la Gloria y la Honra. A mi madrecita querida Maura Melgar por haber sido mi apoyo, mi sostén, mi respaldo, por ser el motor que me impulsaba día a día. En las peores circunstancias siempre ha estado a mí lado; doy gracias a Dios por haberme dado la mejor madre y ser mi fuerza en este camino; a quien después de Dios ha sido todo para mí por eso dedico la culminación de este esfuerzo a ti madre. A mi hermano Mario Melgar por haberme apoyado de muchas maneras desde mis inicios en mi carrera universitaria y siempre alentarme a seguir adelante, a ayudarme a superar obstáculos que se presentaron en este camino, siempre ha estado a mi lado como un hermano y como un padre con sus bellos consejos, a ti hermano querido también dedico esta meta. Gracias a mi amiga krisma por siempre apoyarme incondicionalmente en todo momento. También a mi equipo de trabajo por la paciencia y perseverancia para el desarrollo del presente trabajo.*

*Evelyn Carmenessy Melgar Muñoz*

*Primeramente agradezco a Dios todopoderoso por permitir culminar mi Carrera profesional, por darme la inteligencia y sabiduría para alcanzar una de las tantas metas que me he propuesto en la vida. Asimismo agradezco a mi madre Concepción Martínez que me ha brindado su apoyo incondicional a lo largo de este tiempo. A mi padre Rafael Guadrón que en paz descanse que fue un pilar muy importante en mi vida, a mis hermanas que siempre me brindaron su apoyo incondicional y a mi equipo de trabajo por la dedicación para poder culminar con éxito nuestro trabajo de grado que nos acreditará como Licenciados en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador.*

*Berta Alicia Guadrón Martínez*

*Agradezco en primer lugar a DIOS TODOPODEROSO por haberme dado la oportunidad de hacer realidad este sueño, por darme sabiduría, entendimiento, fortaleza y por nunca haberme dejado solo en este camino, sin DIOS hubiese sido imposible culminar esta carrera. A mi madre María Dolores y a mi abuela María Felipa porque han sido los pilares sobre los cuales me he sostenido todo este tiempo, sin el apoyo de estas dos grandes mujeres no hubiese podido lograrlo, a mis hermanos por su apoyo, a mis amigos por ayudarme, a mi equipo de trabajo por su amistad, comprensión, paciencia y esfuerzo por hacer posible el cumplimiento de esta meta en mi vida.*

*Samuel Elías López*

## INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES SOBRE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO.....	1
A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDIAS EN EL SALVADOR.....	1
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR.....	2
1. ANTECEDENTES.....	2
2. MISIÓN.....	3
3. VISIÓN.....	3
4. VALORES INSTITUCIONALES.....	4
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	5
C. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.....	6
1. ANTECEDENTES.....	6
2. MISIÓN.....	7
3. VISIÓN.....	7
4. VALORES.....	7
5. SERVICIOS.....	8
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	10
7. MARCO LEGAL.....	13
d) Ley del Seguro Social (ISSS).....	14
D. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	17
1. EVALUACIÓN.....	17
a. DEFINICIÓN.....	17
2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	18
c. OBJETIVOS.....	18

a) REQUISITOS QUE DEBEN TENER LAS MEDIDAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	20
3. ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	20
4. MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO .....	21
1. DE ESCALAS GRÁFICAS .....	22
2. DE ELECCIÓN FORZADA.....	24
3. DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	26
4. DE INCIDENTES CRÍTICO.....	29
5. DE COMPARACIÓN POR PARES.....	30
5. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	30
E. GENERALIDADES DEL TALENTO HUMANO .....	32
1. TALENTO HUMANO.....	32
2. Gestión del Talento Humano .....	33
3. Importancia de la administración del talento humano.....	34
4. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	35
5. ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	37
6. CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES EN LA FUNCIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	37
a) Personal y relaciones industriales .....	37
b) Recursos Humanos.....	38
c) Gestión del Talento Humano .....	38
7. LA MOTIVACIÓN .....	39
8. ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	42
a. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	42
b. VALORACIÓN DE CARGOS:.....	42
c. CAPACITACIÓN.....	43
d. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO .....	43
e. VALORACIÓN VS PERSONA.....	43
9. NUEVOS PAPELES EN LA FUNCIÓN DEL RECURSO HUMANO .....	43
10. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DEL CAPITAL INTELECTUAL .....	44
CAPITULO II .....	46

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR.....	46
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
1. MÉTODO.....	47
a) ANALÍTICO.....	47
b) SINTÉTICO.....	48
2. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	48
4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	49
5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
6. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.....	50
a. OBSERVACIÓN DIRECTA.....	50
a. ENTREVISTA.....	50
b. ENCUESTA.....	50
7. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	51
a) PROTOCOLO DE LA OBSERVACION.....	51
b) GUIA DE ENTREVISTA.....	51
c) CUESTIONARIO.....	52
8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.....	52
a. UNIVERSO.....	52
b. MUESTRA.....	52
9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	53
a. TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	53
b. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	53

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO .....	54
a) LIDERAZGO.....	55
b) TRABAJO EN EQUIPO .....	56
c) RELACIONES INTERPERSONALES .....	56
d) COMUNICACIÓN.....	57
e) MOTIVACIÓN.....	58
E. ALCANCES Y LIMITACIONES. ....	59
a) ALCANCES. ....	59
b) LIMITACIONES. ....	59
1. CONCLUSIONES.....	61
2. RECOMENDACIONES .....	62
CAPITULO III.....	64
PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCION MUNICIPAL PARA LA GESTION SUSTENTABLE DE DESECHOS SOLIDOS.	
A. PRESENTACIÓN DEL MÉTODO .....	64
B. IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	66
C. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	66
1. GENERAL .....	66
2. ESPECÍFICOS.....	67
D. CONTENIDO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	68
1. POLÍTICAS.....	68
2. ESTRATEGIAS .....	69
E. OTROS APARTADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	70
1. LIDERAZGO.....	70
2. TRABAJO EN EQUIPO .....	71
3. RELACIONES INTERPERSONALES .....	72
4. COMUNICACIÓN.....	72
5. MOTIVACIÓN.....	73
F. EJEMPLO PRÁCTICO .....	76

G. PROPUESTA DE LOS COSTOS TOTALES DE LA INVERSIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	86
H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	87
1. OBJETIVO.....	87
2. POLÍTICA.....	87
3. MECANISMOS DE CONTROL.....	88
4. RETROALIMENTACIÓN .....	88
I. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	90
J. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	91
<b>ANEXOS</b>	



## RESÚMEN

La falta de un plan de evaluación del desempeño dentro de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos con respecto al personal que está a su disposición es causa de deficiencia e insatisfacciones de los empleados como de la Dirección misma ya que estas provoca molestias, retrasos y duplicidad de funciones, uso adecuado de los recursos como del tiempo por lo cual surge la necesidad de implementar la Evaluación del Desempeño laboral para optimizar el Talento Humano en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

Tomando en consideración lo antes mencionado el grupo investigador decidió realizar un diagnóstico sobre la situación con respecto a la evaluación del desempeño, identificando como objetivo central investigar los elementos que debe de contener la evaluación del desempeño a fin de diseñar, elaborar y proponer un plan que optimice el Talento Humano de las Jefaturas y Personal Administrativo en cuanto a alcanzar la efectividad máxima del desarrollo y ejecución de las labores diarias del personal.

Como parte de la metodología que se utilizó para realizar la investigación se realizó la aplicación del método analítico sintético que consistió en recopilar y analizar la información, Así también se recopiló información bibliográfica necesaria para conformar el marco teórico conceptual relacionado con el tema de la evaluación del desempeño y talento humano además se realizó una investigación de campo, utilizando las técnicas e instrumentos que fueron capaces de suministrar la información adecuada a cerca de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.

En cuanto a las conclusiones que el grupo pudo descubrir tenemos que: existe la necesidad de implementar un plan de evaluación del desempeño laboral para optimizar el talento humano, además se deben proporcionar, mejoras, recursos y condiciones de trabajo, capacitación continua y de calidad, por ultimo proporcionar un Manual de procedimientos para la evaluación del desempeño laboral.

Con base a lo anterior se formularon las recomendaciones siguientes: se sugiere a la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos (DMGSS) la implementación de un plan de evaluación del desempeño laboral para optimizar el talento humano para potencializar las actividades, destrezas y habilidades del personal, integrar a la evaluación los otros componentes sugeridos para la evaluación del desempeño y por último la aplicación del método del desempeño y por último la aplicación del método de escalas gráficas y su respectivo manual de procedimientos.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se inicia con el objetivo de implementar un plan de Evaluación del desempeño laboral para optimizar el talento humano en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos (DMGSS), ubicado en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

El capítulo I contiene las generalidades de las alcaldía en el Salvador, generalidades de la alcaldía municipal de San Salvador, misión, visión, valores, servicios, estructura organizativa, luego de las generalidades de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, que incluyen antecedentes, misión, visión, valores, servicio, estructura organizativa, marco legal, además se incluyen las generalidades de la evaluación del desempeño, concepto, objetivo, alcance, elementos y por ultimo las generalidades del talento humano donde se ubican los conceptos, definiciones, importancia y objetivos.

El capítulo II, está constituido por la importancia, objetivo de la investigación, después muestra la investigación de campo realizada a través de la metodología de la investigación utilizada para recopilar los datos requeridos y el procesamiento de este para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos (DMGSS) con respecto a la evaluación del desempeño para optimizar el talento humano, así como las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III, contiene la propuesta presentación, políticas y estrategias del método de escalas gráficas, otros apartados de la evaluación del desempeño, manual de procedimientos de evaluación laboral, el ejemplo práctico y el plan de implementación, costo total de la inversión, cronograma y por último la referencia bibliográfica utilizada y anexos.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES SOBRE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO.

#### A. GENERALIDADES DE LAS ALCALDIAS EN EL SALVADOR<sup>1</sup>





Los gobiernos municipales en El Salvador se remontan a tiempos de la Colonia, cuando la influencia de la madre patria (España), instituyó sus bases políticas, económicas, sociales, religiosas y culturales a medida que extendían sus dominios en tierras Centroamericanas. El primer municipio de El Salvador fue San Salvador (fundada el primero de febrero de 1525), inicialmente fue tipificado como villa y posteriormente municipio, siendo nombrado Alcalde Diego de Holguín.

Las alcaldías municipales según el Código Municipal en el Art. 24 esta ejercido por un Concejo que tiene carácter deliberante y normativo, el cual está integrado por:

- ✓ Un alcalde
- ✓ Un síndico

Número de regidores o concejales establecidos según el número de habitantes del municipio.

El Concejo es la autoridad máxima del municipio y es presidido por el alcalde, sus principales facultades se clasifican en:

-  Administrativas
-  Normativas
-  Dirección y
-  Jurisdiccionales

---

<sup>1</sup> Buenas tareas

## **B. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR<sup>2</sup>**

### **1. ANTECEDENTES**

En 1528, Don Diego de Alvarado, primo de Don Pedro, encontrándose fuera de Guatemala había dejado el mando de otra expedición española a su hermano Don Jorge de Alvarado, quien ordenó la refrendación de San Salvador, conocida como "ciudad vieja", sin haber alcanzado hasta ese momento la categoría de ciudad

San Salvador estuvo en esa zona hasta 1545, de esa fecha en adelante los españoles comenzaron a establecerse en el Valle de Zalcuatitán, llamado después las hamacas por sus frecuentes temblores.

En 1545, San Salvador ya funcionaba en su actual ubicación. El edificio de la alcaldía llamado palacio del cabildo o ayuntamiento, se encontraba ubicado en el ahora predio municipal de parqueo.

La ubicación de la primera Villa de San Salvador es todavía motivo de discusión, ya que para algunos fue el mismo lugar donde se encuentra la capital actualmente, otros manifiestan que fue en la zona de la bermuda, al sur de Suchitoto. Se sabe sin embargo que fue puesta bajo la protección del Divino Salvador del Mundo.

Con el correr de los años las Alcaldías Municipales mantuvieron una especie de paternalismo sobre el hacer municipal, el cual ha sido difícil cambiar, sin embargo, después de la firma de los acuerdos los Concejos Municipales han tenido que reacomodarse a una nueva forma de pensamiento a fin de canalizar mejor los recursos con que cuentan, es decir, lograr una descentralización gradual y volver más participativas a las comunidades urbanas y rurales, ya que desde tiempos inmemoriales

---

<sup>2</sup> Sitio web Alcaldía de San Salvador

estos núcleos de población han jugado un papel eminentemente pasivo, sin aportar mucho al desarrollo local.

El Código Municipal que entró en vigencia en 1986, sustituyendo la antigua Ley del Ramo Municipal, promulgado a principios del siglo XX, su importancia radica precisamente en el desarrollo y principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios, es decir Norma las relaciones entre el municipio y los ciudadanos de cada una de las comunidades, así como la relación del municipio con el Estado, en este sentido provee los elementos jurídicos necesarios para su desenvolvimiento.

## **2. MISIÓN<sup>3</sup>**

Ser un Gobierno Municipal rector del desarrollo local, comprometido con el bien común y la satisfacción de las necesidades de la ciudad , generando bienestar social, económico y cultural a sus habitantes, con funcionarios atentos y calificados ofreciendo servicios ágiles, oportunos y de calidad.

## **3. VISIÓN**

Ser la mejor capital de Centroamérica. Una ciudad limpia, segura, ordenada, competitiva, con conectividad, en armonía con el medio ambiente y generadora de un clima propicio para vivir, visitar e invertir. Una ciudad donde se reconozca a la persona humana como el origen y el fin de la actividad de la administración municipal.

---

<sup>3</sup> Sitio web Alcaldía de San Salvador

#### 4. VALORES INSTITUCIONALES<sup>4</sup>

- ✓ **COMPROMISO:** La Alcaldía está comprometida con la calidad de los servicios que presta y/o brinda a la ciudadanía del municipio de San Salvador, además asume compromisos con el bienestar y armonía de los empleados.
  
- ✓ **TRANSPARENCIA:** la Alcaldía establece parámetros de transparencia en la gestión y manejo de los recursos que ella utiliza en las tareas y actividades, transparencia en el manejo de los recursos económicos y financieros y transparencia en los servicios que ella presta a la ciudadanía.
  
- ✓ **EFFECTIVIDAD:** ser eficiente y eficaz. Para lograr las metas y objetivos propuestos, mediante los recursos disponibles con que cuenta la Alcaldía.
  
- ✓ **PROBIDAD:** honestidad y rectitud en cuanto al manejo de los recursos con los que dispone la Alcaldía.
  
- ✓ **SOLIDARIDAD:** en la Alcaldía entre los compañeros trabajo, en los equipos de trabajo y con la comunidad.

---

<sup>4</sup> Sitio web Alcaldía de San Salvador





## **C. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.<sup>5</sup>**

### **1. ANTECEDENTES**

Se faculta a la Municipalidad para crear la entidad descentralizada con el nombre de:

“Dirección Municipal de Limpieza de San Salvador “Ciudad Limpia”. Creada mediante Acuerdo Municipal número 4 de la Sesión Extraordinaria celebrada el día 10 de noviembre de dos mil siete y el decreto municipal N° 3 A; y la cual tiene por objeto la gestión sustentable, sostenible e integral de los desechos sólidos Nombre que posteriormente se modificó a: “Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos”. Iniciando formalmente sus operaciones administrativas y operativas el 1º de julio de 2008.

Esta Institución brinda servicios de limpieza tales como: Saneamiento ambiental en quebradas y ríos, limpieza de tragantes circuitos de barrido, festivales de limpieza “cero basura”, recolección de desechos sólidos; contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de San Salvador.

**Decreto transitorio que autoriza la incorporación e inscripción de los funcionarios y empleados públicos municipales que desempeñan cargos o empleos de carrera administrativa municipal.**

[Decreto N° 536, de fecha del 14 de noviembre de 2013, publicado en el diario oficial N° 231, tomo N° 401, de fecha del 09 del mismo año se hizo este decreto.]

La aplicación de este decreto con la dirección es que a partir de este la incorporación e inscripción de los empleados públicos de carácter permanente propios de la carrera administrativa municipal son considerados empleados de la carrera administrativa municipal en el nivel y categoría que ostentan dentro de la dirección.

---

<sup>5</sup> Jefa del Departamento de Talento Humano de la Dirección Municipal

## 2. MISIÓN

Somos una Institución Municipal descentralizada que brinda servicios de calidad para la limpieza de la capital, aplicando un sistema de gestión sustentable de los desechos sólidos con participación ciudadana, contribuyendo de esta forma a mejorar la calidad de vida en San Salvador.

## 3. VISIÓN

Ser una Institución líder en la gestión participativa y sustentable de los desechos sólidos, con fundamentación técnica y científica. Reconocida por su compromiso con el Medio Ambiente y por brindar servicios de limpieza con calidad a la población de San Salvador.

## 4. VALORES<sup>6</sup>

- ✓ **COMPROMISO:** la dirección está comprometida con la calidad de los servicios que presta y/o brinda a la ciudadanía del municipio de San Salvador, además asume compromisos en el manejo adecuado de los desechos sólidos y el bienestar y armonía de los empleados.
- ✓ **TRANSPARENCIA:** la dirección establece parámetros de transparencia en la gestión y manejo de los recursos que ella utiliza en las tareas y actividades, transparencia en el manejo de los recursos económicos y financieros y transparencia en los servicios que ella presta a la ciudadanía.
- ✓ **EFFECTIVIDAD:** ser eficiente y eficaz. Para lograr las metas y objetivos propuestos, mediante los recursos disponibles con que cuenta la dirección.
- ✓ **PROBIDAD:** honestidad y rectitud en cuanto al manejo de los recursos con los que dispone la dirección.

---

<sup>6</sup> Jefa del Departamento de Talento Humano de la Dirección Municipal

- ✓ **SOLIDARIDAD:** en la dirección entre los compañeros trabajo, en los equipos de trabajo y con la comunidad

## 5. SERVICIOS<sup>7</sup>

Los servicios que proporciona la Dirección Municipal son los siguientes:

- a) **Barrido de Calles Manual y Mecanizado:** barrido de aceras, arriates, calles y ejes preferenciales.
- b) **Recolección de Desechos Sólidos:** desechos sólidos generados domiciliarios, barrido de calles, saneamiento básico y del comercio.
- c) **Chapoda:** actividades de reducción y eliminación de vectores brindando la atención en chapoda de manera efectiva en los predios baldíos, taludes y arriates principales.
- d) **Limpieza de Pozos y Tragantes:** limpieza de drenajes de agua lluvias, interviniendo tragantes, tuberías y pozos.
- e) **Desobstrucción de Tuberías:** limpieza de tuberías con el objeto de disminuir inundaciones.
- f) **Canalización de Ríos y Quebradas:** limpieza de ríos y quebradas del municipio con el fin de reducir los riesgos de inundación.

---

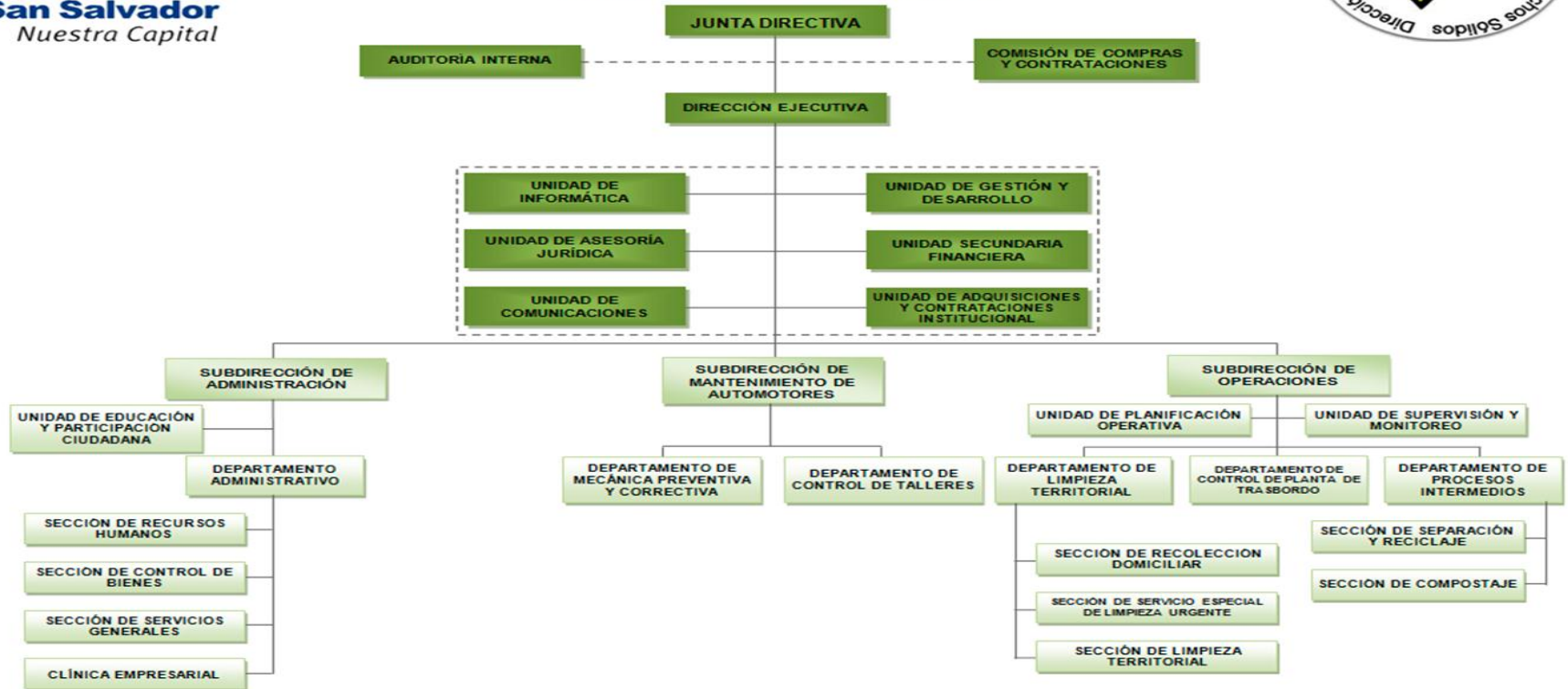
<sup>7</sup> Jefa del Departamento de Talento Humano de la Dirección Municipal

**g) Fumigación:** campañas de fumigación con el objeto de la eliminación de vectores

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA<sup>8</sup>  
 a. ORGANIGRAMA



DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS  
 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



<sup>8</sup> Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, Jefatura de Talento Humano  
 Elaborado en el año 2008 y se reestructuro en el año 2012.

**b. FUNCIONES PRINCIPALES<sup>9</sup>****JUNTA DIRECTIVA:**

Conocer y aprobar el Plan Operativo Anual presentado por la Dirección Ejecutiva, y someterlo a la aprobación del Concejo Municipal; Ejecutar la política salarial y de prestaciones de los trabajadores, Proponer al Concejo Municipal para su discusión y aprobación, la creación o reforma de Ordenanzas y Reglamentos que sustentarán el marco jurídico regulatorio de “La Dirección Municipal”

**DIRECCIÓN EJECUTIVA:**

Velar por la calidad de los procesos técnico/administrativos implementados por las diferentes instancias de “La Dirección Municipal”, Velar por la administración eficiente y eficaz de la Dirección Municipal, Elaborar y presentar a la Junta Directiva la Memoria Anual de Labores.

**COMISIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES:**

Para garantizar el cumplimiento oportuno de los procesos implementados por la UACI relacionadas a las compras, contrataciones y licitaciones, se creará una Comisión de Seguimiento a estos procesos. Realizan procesos de Compra de Obras, Bienes y Servicios por medio de Licitaciones, Concursos o Contrataciones Directa. Coordinar con el Gerente Financiero a fin de que Plan de Compras sea acorde con Plan de Ingresos

**AUDITORIA INTERNA:**

Contribuir en forma independiente, objetiva y en calidad asesora, a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistemático y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.

---

<sup>9</sup> Jefa del Departamento de Talento Humano de la Dirección Municipal

## **SUBDIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO DE AUTOMOTORES:**

### **Departamento de Mecánica Preventiva y Correctiva:**

Realiza una eficiente labor de mantenimiento preventivo y reparación de todas las unidades que se entregan al taller así como también la administración de sus operaciones: compras, bodegas, personal, repuestos, materiales, etc.

### **Departamento de Control de Talleres:**

Realiza una eficiente labor de mantenimiento correctivo y reparación de todas las unidades de La Dirección Municipal que se entregan al taller así como también la administración de sus operaciones: compras, bodegas, personal, repuestos, materiales, etc.

## **SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN:**

### **Unidad de Participación Ciudadana:**

Garantiza la implementación de la educación y participación ciudadana en los temas relacionados con el manejo de los desechos sólidos, por medio de programas especiales de educación y tratamiento de los desechos sólidos.

### **Departamento Administrativo:**

Supervisa y da seguimiento a las áreas de: Recursos Humanos, Servicios Generales, Control de Bienes y Clínica Empresarial, con el fin de garantizar la optimización de los recursos y la ejecución de los procesos de forma eficiente y oportuna a fines con los planes institucionales.

### **Sección de Recursos Humanos:**

Coordinar las funciones y actividades de las diferentes áreas de Recursos Humanos, mediante la ejecución en tiempo y forma del POA.

### **Sección de Control de Bienes:**

Establece los mecanismos, da seguimiento y mantiene actualizado el registro de todos los bienes muebles que posee la Dirección Municipal.

**Sección de Servicios Generales:**

Garantiza el mantenimiento y buen funcionamiento de las instalaciones en general de la Dirección Municipal, Sub-dirección de operaciones, área de despacho de camiones, planta de transferencia Aragón y las diferentes bodegas de barrido y saneamiento.

**Clínica Empresarial:**

Brindar atención médica y odontológica en un primer nivel de atención a la población de La Dirección Municipal, que lo solicite.

**7. MARCO LEGAL<sup>10</sup>**

En el presente apartado se detalla la base legal que rige a la alcaldía de San Salvador y en este caso de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.

**a) CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.**

[Decreto N° 38, dado en el salón azul de sesiones de la asamblea constituyente palacio legislativo: San Salvador, a los quince días del mes de diciembre de mil novecientos ochenta y tres.]

El artículo 203 hace mención de la libertad que tienen las municipalidades y el uso de sus facultades para regular y administrar, dentro de su territorio, los asuntos que sean de su competencia.

Los artículos 206 y 207 hablan sobre la facultad que tienen los concejos municipales para la aprobación de los planes de desarrollo y el uso de los fondos económicos de los municipios.

**b) CÓDIGO MUNICIPAL.**

[Decreto N°274, de fecha de 31 enero de 1986, publicado en el diario oficial N° 23, Tomo 290, de fecha del 5 de febrero del mismo año, se decretó el Código Municipal.]

---

<sup>10</sup> <http://www.asamblea.gob.sv/parlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-del-seguro-social>.



El artículo 4 numeral 19 se fundamenta la creación y funcionamiento de la dirección municipal para la gestión sustentable de desechos sólidos, el cual determina las competencias y razón de ser la misma.

**c) LEY DE CREACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS.(FODES)**

[Decreto N° 74, de fecha 08 de septiembre de 1988, publicado en el diario oficial N°176, Tomo 300, de fecha del 23 del mismo año.]

Este fondo fue creado por mandato constitucional, y destinado a la inversión en proyectos que beneficien al desarrollo de los municipios, así como para sufragar algunos gastos de funcionamiento de la entidad municipal.

- El FODES sienta las bases para dar pie a la modernización de los municipios, a través de la planificación municipal.
- Promueve los espacios de Participación Ciudadana, en la toma de decisiones y en la corresponsabilidad de esas decisiones.
- Promueve la transparencia en la gestión, garantizando el uso eficiente de los recursos, en respuesta a las necesidades reales que tiene cada municipio.
- Facilita los recursos financieros para el desarrollo de proyectos que beneficien directamente a la población, y, además, es un aporte que sirve para cubrir los gastos de funcionamiento correspondientes a la gestión municipal.

**d) Ley del Seguro Social (ISSS) <sup>11</sup>**

[Decreto N° 1263, de fecha del 03 de diciembre de 1953, publicado en el diario oficial N° 226, tomo N° 161, de fecha del 11 del mismo año.]

La aplicación de esta ley con respecto a la dirección es que todos los trabajadores administrativos y operativos gozan de este derecho que la ley les otorga, se hace

---

<sup>11</sup> <http://www.asamblea.gob.sv/parlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-del-seguro-social>.

mención que dentro de la dirección está instalada una clínica del ISSS. El artículo 3 se respalda el derecho y goce de los trabajadores.

**e) CÓDIGO DE TRABAJO.**

[Decreto N° 15, de fecha del 23 de junio de 1972, publicado en el diario oficial N° 142, tomo N°236, de fecha del 31 del mismo año.]

La aplicación de esta ley con respecto de la dirección es que todos los trabajadores administrativos y operativos están plena armonía con la dirección estableciendo así sus derechos y obligaciones de las dos partes.

**f) LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP)**

[Decreto Legislativo 347, del día 15 del año 2000]

Tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la administración pública.(LACAP).

**g) LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

[Decreto Legislativo No. 1039 de fecha 26 de Mayo del 2006 y publicada en el Diario Oficial No. 103, Tomo No. 371, de fecha 6 de junio de 2006.]

El objeto de la 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 laboral con un esfuerzo de minimizar los despidos masivos que históricamente se ha venido dando en cada cambio de autoridades municipales, y la posibilidad de ascensos y traslados. Como parte de este esfuerzo la Ley manda al ISDEM, crear el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, en el cual se llevará una base de datos de todos los empleados de carrera existentes en el país.

#### **h) LEY DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA DEL ESTADO**

[Decreto Legislativo No. 586 de fecha 10 de abril de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 71, Tomo 379 de fecha 18 de abril de 2008]

La presente Ley tiene por objeto: Normar y armonizar la gestión financiera del sector público; Establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

#### **i) LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL**

**[Decreto Legislativo N°86 de fecha 17 de octubre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo 313 de fecha 21 de diciembre del mismo año.]**

Establece los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el art. 204 ordinales 1 y 6 de la constitución de la república.

#### **j) LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL (ISDEM)**

**[Decreto Legislativo N°616 de fecha 04 de marzo de 1987, publicado en el Diario Oficial N° 52, Tomo 294 de fecha 17 de marzo del mismo año.]**

Se crea el instituto salvadoreño de desarrollo municipal, entidad autónoma, de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal.

## D. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>12</sup>

### 1. EVALUACIÓN

#### a. DEFINICIÓN

Es el proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. (Es una herramienta mediante la cual se debe emitir un juicio ya sea a una cosa o a una persona en particular)

Es la manera de obtener resultados sobre algo o sobre alguna persona. Es decir, obtener una síntesis sobre algunas funciones delegadas a una persona sobre sus actividades sean laborales o sobre estudio, para medir que si se está logrando un objetivo que ya se tiene definido

#### b. DESEMPEÑO

Se puede utilizar el término "productividad" como sinónimo de "**desempeño**", en la medida en que se referencia a una escala para medir una determinada actividad en relación a la concreción de resultados.

Todo **desempeño** puede evaluarse en función de la obtención de un beneficio esperado (o necesidades cubiertas) con respecto a los recursos que se utilizó para ese logro. (Manera en la cual una persona desarrolla o desenvuelve ante determinada tarea o actividad encomendada)

Es la eficiencia que tiene una persona en cuanto a la manera de realizar cualquier tipo de actividad. Es decir, la manera en que una persona da a conocer sus habilidades y destrezas en cuanto a su desempeño en una función y/o actividad designada.

---

<sup>12</sup> <http://www.definicion.Org/evaluación>

## **2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>13</sup>**

Se puede definir como: "un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo".

Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento para lograr resultados positivos en los colaboradores de la organización.

Sin embargo muchas veces no se usa técnicamente y los resultados no son objetivos como se esperaría.

Debe orientarse al análisis de la productividad que la persona obtiene en un periodo determinado, sin ser afectada por los gustos o preferencias personales del evaluador.

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se mide el rendimiento que está teniendo el trabajador en cuanto a las actividades que realiza en su puesto de trabajo

Se puede definir como una herramienta que se utiliza para medir el desempeño (habilidades, destrezas, eficiencia, aportes, etc.) laboral en las organizaciones para determinar si se están logrando los objetivos que se tienen en común.

### **c. OBJETIVOS**

Los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son beneficiar a la organización, a los jefes y al trabajador. Entre estos se encuentran:

---

<sup>13</sup> <http://www.definicion.Org/evaluación>

### ❖ PARA LA ORGANIZACIÓN<sup>14</sup>

- 1) Proporcionar un criterio objetivo para realizar las promociones
- 2) Buscar mejoras en el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.
- 3) Descubrir oportunidades de capacitación
- 4) Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba

### ❖ PARA LOS JEFES

- 1) Permitir hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño laboral
- 2) Incrementar la comunicación e interrelación con las personas.
  
- 3) Distinguir las personas que más trabajan y aportan en términos de resultados.
- 4) Fundamentar ascensos, traslados, despidos, capacitaciones, etc.

### ❖ PARA EL TRABAJADOR

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

En general, la evaluación del desempeño busca revisar el rendimiento de las personas, fomentar la comunicación para el logro de objetivos, apoyar a fortalecer áreas débiles, identificar a las personas con potencial, incentivar el auto perfeccionamiento de las personas, ayudar a detectar la “brecha” existente entre los resultados de las personas y las expectativas que se tienen en el puesto.

---

<sup>14</sup> Lic. Alexis Serrano, Administración de personas, año 2008 primera edición

### a) REQUISITOS QUE DEBEN TENER LAS MEDIDAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>15</sup>

- ▣ **Objetividad:** Significa que un criterio de desempeño debe ser independiente de los gustos, prejuicios e interés del que evalúa.
- ▣ **Validez:** La evaluación hecha debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad del trabajador evaluado.
- ▣ **Confiability:** La evaluaciones deben dar resultados semejantes cada vez que se apliquen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona evaluada permanezcan iguales.

### 3. ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Definir objetivos.
2. A quien está dirigido. Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
3. Quién es el evaluador. Puede ser un jefe de sector.
4. Quién revisará la evaluación. Puede ser un gerente superior.
5. Periodicidad. Si será de aplicación anual, semestral, etc.
6. Elección del método.
7. Capacitación del evaluador.  
Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
8. Puesta a punto del sistema.  
Se debe realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
9. Aplicación.  
Se pone en funcionamiento el procedimiento.
10. Análisis.

---

<sup>15</sup> Lic. Alexis Serrano, Administración de personas, año 2008 primera edición

Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.

11. Utilización de los resultados.

12. Comunicación de los resultados.

Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

#### 4. MÉTODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO<sup>16</sup>

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares.

Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada uno tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme al nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: Sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación de desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado.

Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se pueden registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

---

<sup>16</sup> Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Idalberto Chiavenato, 9ª Edición. 2011



## **1. DE ESCALAS GRÁFICAS<sup>17</sup>**

Este es el método más común y divulgado por su sencillez, Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de escalas graficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Estos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretenden evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay tres opciones:

**A) Escalas gráficas continuas:** Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une.

Existe un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor elevado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.

**B) Escalas gráficas semicontínuas:** El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo) se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

---

<sup>17</sup> Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Idalberto Chiavenato, 9º Edición. 2011

**C) Escalas gráficas discontinuas:** Son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.

Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan con graficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas), los grados o calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de las dos entradas característico de este medio de evaluación.

Algunas organizaciones emplean el método de evaluación de escalas gráficas para atribuir puntos con objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados. Los factores se ponderan y adquieren valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación.

Una vez terminada la evaluación, se cuentan los puntos de los evaluados.

Esta enorme simplificación de la evaluación del desempeño presenta una burda paradoja: por una parte se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado.

### **Ventajas del método de escalas gráficas**

- a) Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- b) Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- c) Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.

### **Desventajas del método de escalas gráficas**

- a) No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
- b) Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”. Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, inclina a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, por los cuales los evaluadores consideran que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Por este mismo efecto, un evaluador muy exigente puede considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
- c) Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- d) Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- e) Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

## **2. MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA<sup>18</sup>**

El método de elección forzada (forced choice method) es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designada para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. Al Ejército estadounidense le preocupaba contar con un sistema de

---

<sup>18</sup> Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, Idalberto Chiavenato, 9ª Edición. 2011

evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos.

El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas.

### **Características del método de elección forzada**

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”

La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

- a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
  
- b) Los bloques están formados tan solo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de

aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

### **Ventajas del método de elección forzada**

El método de elección forzada ofrece las siguientes ventajas:

- a) Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales por que elimina el efecto de generalización (halo effect)
- b) Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

### **Desventajas del método de elección forzada**

El método de elección forzada tiene las siguientes desventajas:

- a) Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- b) Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
- c) Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc.
- d) No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

## **3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

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

Un problema de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es que se necesita la realimentación de datos relativos al desempeño de los empleados. Sin esa realimentación, el área de Recurso Humano no está en condiciones de medir, controlar ni dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios.

En este sentido, el método de investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

### **Características del método de Investigación de Campo**

El supervisor (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo.

A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno.

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

**A) Evaluación inicial:** El desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

- a) Desempeño más que satisfactorio (+)**
- b) Desempeño satisfactorio (▣)**
- c) Desempeño menos que satisfactorio (-)**

**B) Análisis complementario:** Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

**C) Planeación:** Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar:

- ❖ **Asesoría al evaluado**
- ❖ **Readaptación del evaluado**
- ❖ **Capacitación del evaluado**
- ❖ **Despido y sustitución del evaluado**
- ❖ **Ascenso a otro puesto**
- ❖ **Retención del evaluado en el puesto actual**

**D) Seguimiento:** (Fair play) se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo.

### ***Ventajas del Método de Investigación de Campo***

El método de investigación de campo proporciona las ventajas siguientes:

- a) Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
- b) Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
- c) Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
- d) Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
- e) Permite ligarlo a la capacitación, el plan de vida o carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de Recurso Humano.

- f) Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
- g) Es uno de los métodos más completos de evaluación.

### **Desventajas del Método de Investigación de Campo**

El método de investigación de campo tiene las siguientes limitaciones:

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

## **4. MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICO**

Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.

### **Características del Método de Incidentes Críticos**

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.



Con este método, el jefe lleva una hoja de registro (bitácora), donde se anotan los incidentes de carácter laboral, ya sean positivos o negativos por cada uno de los trabajadores que están bajo su responsabilidad.

Llegada la fecha de evaluación, jefe y trabajador se reúnen para analizar el desempeño utilizando los registros. Tiene la ventaja de establecer un diálogo directo entre personas, de donde surgen compromisos de mejora.

## **5. MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES**

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor con relación en el desempeño.

Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda solo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos. Este método consiste en formar parejas para evaluar el desempeño de una persona con relación a otra. Luego se suman las valoraciones positivas que saque cada quien, y eso determina su orden jerárquico.

## **5. ERRORES FRECUENTES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

### **1- ERRORES DE CRITERIO.**

Se da cuando los evaluadores le asignan mayor ponderación e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están

evaluando. Por lo que se recomienda que las evaluaciones se basen en criterios uniformes y justos previamente establecidos

## **2- ERROR DE PREJUICIO.<sup>19</sup>**

Se da cuando el que va evaluar toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias, acerca de la persona por evaluar, pero que carece de fundamento.

Por ejemplo: prejuicios respecto al sexo, color, raza, religión, edad, estilo del vestuario e ideas políticas.

## **3- EL EFECTO DE HALO.**

Se da cuando se pone una calificación alta o baja a los trabajadores, basándose en una de sus características personales, es decir, en algo que a él le gusta o le disgusta. Por ejemplo: una joven muy atractiva o popular puede recibir una alta evaluación.

## **4- SOBRÉNFAIS EN UN COMPORTAMIENTO RECIENTE.**

Se da cuando el jefe evalúa del trabajador la actitud positiva o negativa que se ha generado en el momento o días antes de realizar la evaluación, sin tomar en cuenta todo el periodo al cual corresponde la evaluación. Por ejemplo: si la evaluación se realiza cada seis meses, el jefe solo valora lo ocurrido en el último mes o la última semana. Por desgracia el trabajador cometió un error en esa semana, sale mal evaluado aunque todo el semestre haya sido eficiente.

## **EVALUACIÓN BONANCIBLE, RÍGIDA Y DE TENDENCIA CENTRAL.**

**BONANCIBLE:** cuando la evaluación se hace de una manera proteccionista, paternalista y accesible, por lo tanto, toda la evaluación la ve positiva.

---

<sup>19</sup> Lic. Alexis Serrano, Administración de personas, año 2008 primera edición

**RIGIDA:** cuando el evaluador no ve nada positivo en los trabajadores y cree que solo él hace las cosas bien.

**TENDENCIA CENTRAL:** cuando el evaluador adopta una posición de término medio a la hora de calificar, con el propósito de no complicarse ni meterse en problemas.

## E. GENERALIDADES DEL TALENTO HUMANO<sup>20</sup>

### 1. TALENTO HUMANO

Del latín *talentum*, la noción de **talento** está vinculada a la **aptitud** o la inteligencia. Se trata de la **capacidad** para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.

El talento suele entenderse como una expresión de la inteligencia emocional, que consiste en reconocer y manejar los sentimientos propios para crear la motivación y gestionar las relaciones sociales.

El talento innato o heredado se conserva durante toda la vida, aunque puede potenciarse con estudios y prácticas. El talento adquirido, en cambio, debe ejercitarse de manera casi constante. Adquirir ciertos talentos es relativamente sencillo (es posible asistir a talleres literarios para mejorar la forma de escribir, por ejemplo), aunque otros sólo pueden aprehenderse a partir de la experiencia y, a veces, hasta resultan imposible de desarrollar (el talento para liderar o para mediar en conflictos).

En el ámbito empresarial, y concretamente dentro de los departamentos de recursos humanos, cada vez se apuesta más por el talento de los trabajadores. El descubrir a aquel para que los empleados puedan “explotarlo” de la forma adecuada lo que supone es que se encuentren mucho más satisfechos con las tareas que se les encomiendan. Y

---

<sup>20</sup> Pág. 6, gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, año 2002

la empresa al final es la que se beneficia obteniendo mejores resultados y mayores beneficios.

Por ello, en estos momentos se está apostando por desarrollar disciplinas en el ámbito laboral tales como el coaching que consiguen sacar a la luz los talentos y dar las claves para que los mismos sean aprovechados en beneficios de todos.

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

**Conocimientos:** Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.

**Compromiso:** Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.

**Poder:** Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

## 2. Gestión del Talento Humano<sup>21</sup>

### CONCEPTO.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina a las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, estructura organizacional adoptada, las características del

---

<sup>21</sup> Pag. 6, gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, año 2002

contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

### **3. Importancia de la administración del talento humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recurso humano o cualquier denominación utilizada. Para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionados con la gestión de personas. Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas.

#### **1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO<sup>22</sup>**

- 1- ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- 2- proporcionar competitividad a la organización.
- 3- suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- 4- permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- 5- desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

---

<sup>22</sup> Pág. 10, gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, año 2002

6- administrar el cambio.

7- establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

#### **4. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO<sup>23</sup>**

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recurso Humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, Seguridad, salud y bienestar.

Los seis procesos de la gestión del talento humano son:

##### **1- Admisión de personas.**

Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluyen reclutamiento y selección de personas.

##### **2- Aplicación de personas.**

Proceso utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en las empresas y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

##### **3- Compensación de las personas.**

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

---

<sup>23</sup> Pag. 10, gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, año 2002

#### **4- Desarrollo de personas.**

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional, Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

#### **5- Mantenimiento de personas**

Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.

#### **6- Evaluación de personas.**

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensa de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

## **5. ESTRUCTURA DEL ÓRGANO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO<sup>24</sup>**

Con el enfoque sistemático emergiendo como una nueva solución para las empresas, la vieja tradición cartesiana de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar la empresa. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos; no en los medios, sino en los fines y resultados; no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado por equipos autónomos y multidisciplinarios.

Los movimientos de reorganización empresarial, como la reingeniería y la reducción del tamaño de la empresa, provocaran la sustitución de la organización en red de equipos orientado hacia procesos.

## **6. CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES EN LA FUNCIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de Recurso Humano atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.

### **a) Personal y relaciones industriales**

En la Industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los primeros eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo: admisión a través de contrato individual, inscripción en la nómina contabilidad de las horas trabajadas para el pago, llamadas de atención y medidas disciplinarias por el

---

<sup>24</sup> Pág. 15, gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, año 2002



incumplimiento del contrato, contabilización de días festivos, etc. Más tarde los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel y agregan otras tareas, como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar exigencias sindicales reivindicatorias.

#### **b) Recursos Humanos**

En la industrialización neoclásica surgen los departamentos de Recursos Humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas rutinarias y burocráticas, los denominados Directores de Recursos Humanos desarrollan funciones operacionales y tácticas como órganos, prestadores de servicios especializados.

Se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, y muestran diverso grado de centralización y monopolio de estas actividades.

#### **c) Gestión del Talento Humano**

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos constituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas.

Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing) , mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas.

En la era de la información, tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y paso a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

## 7. LA MOTIVACIÓN<sup>25</sup>

La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

Es el estado que impulsa a una persona a hacer o realizar algo, es la fuerza interna que impulsa a poder realizar cualquier actividad.

Se define como la fuerza interna que genera a las personas que desempeñen bien sus actividades cotidianas, laborales y de cualquier otra índole y esto es generado por diversos factores que se encuentran dentro del entorno de cada ser humano.

### a) Recompensas y castigos

Las organizaciones tienen un sistema de recompensas (incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos) y castigos (sanciones o penas reales para impedir ciertos tipos de comportamientos) con el fin de limitar el comportamiento de las personas.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, no son solo considerados dentro de este sistema los salarios, vacaciones, ascensos, etc. Si no también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias a otros cargos o hacia posiciones que lleven a un progreso o desarrollo adicional.

El sistema de castigo incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como evitar que se vuelvan a repetir.

---

<sup>25</sup> Administración de Recursos Humanos, 5ta edición, Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, año 2005

## **b) Teoría de la inequidad**

Las personas hacen contribuciones a la organización, y reciben de éstas incentivos o recompensas.

Este complejo sistema de relaciones de intercambio se complica aún más porque cada persona analiza sus propias contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones (inversiones) que las demás personas ofrecen a la organización. Incluso comparan sus recompensas (retornos) con las recompensas (retornos) de los demás. Esta comparación podría expresarse mediante la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis contribuciones}} = \frac{\text{Recompensas de los demás}}{\text{Contribuciones de los demás}}$$

Cuando dos miembros de la ecuación son equivalentes se da una situación de equidad. Cuando ocurre una equidad la persona experimenta un sentimiento de satisfacción.

Cuando los dos miembros de la ecuación no son iguales (el primer término es mayor que el segundo, o el segundo es mayor que el primero), se presenta una situación de inequidad. Cuando hay inequidad, la persona experimenta un sentimiento de injusticia y de insatisfacción, que aumenta en la medida en que crece la inequidad.

Existe inequidad cuando la persona siente que le paga menos o que se le paga más. Si el salario está por encima o por debajo de lo que el empleado considera justo por su trabajo, se presenta una tensión. En tal situación de tensión, el empleado trata de reducir el desequilibrio cambiando alguno de los dos miembros de la ecuación que esté en condiciones de modificar: con preferencia, sus contribuciones a la organización.

### **c) Compensación y productividad<sup>26</sup>**

El dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria. El mayor problema que existe de los planes de remuneración reside en que los empleados no sienten que exista tal relación y creen que la remuneración se basa en la edad, educación, el desempeño en los años previos, y también en criterios irrelevantes como la suerte y el favoritismo.

Se puede determinar el periodo máximo durante el cual el subordinado puede realizar el trabajo, bajo su propio arbitrio e iniciativa que el superior le asignó, sin que estos elementos sean sometidos a la evaluación del superior: este tiempo se le denomina lapso de arbitrio. Esto incluye todos los aspectos del trabajo previstos en el reglamento interno de la organización, a los cuales deberá ajustarse el subordinado, o será castigado por negligencia.

La medida del lapso de arbitrio es una cuantificación objetiva que se relaciona con dos aspectos:

- i. La importancia de la tarea ejecutada, desde el punto de vista de la organización.
- ii. El nivel jerárquico del empleado.

Los individuos que cumplen diferentes tareas que poseen el mismo lapso de arbitrio deben tener la misma retribución salarial.

La productividad es un efecto (no una causa) de la administración de varios recursos. La productividad es una relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción.

### **d) Evaluación de los procesos de mantenimiento del personal**

Todos los procesos de mantenimiento de personal (remunerar, conceder beneficios y servicios sociales compatibles con un nivel de vida saludable, proporcionar un ambiente

---

<sup>26</sup> Administración de Recursos Humanos, 5ta edición, Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, año 2005

físico y psicológico de trabajo agradable y seguro, garantizar relaciones sindicales cordiales y de colaboración) son importantes para definir la permanencia de las personas en la organización, y aún más la motivación hacia el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales.

## 8. ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO<sup>27</sup>

Las etapas de la gestión del Talento humano son las siguientes:

### a. SELECCIÓN DE PERSONAL:

Reclutamiento: atraer al talento humano

Entrevista: negociación, equidad con el mercado laboral

Inducción: sociabilización y proceso de incorporación

Entrevista final: preguntar al empleado porque se va

### b. VALORACIÓN DE CARGOS<sup>28</sup>:

Es un listado lógicamente organizado de los diferentes cargos de la organización en forma coherente, en donde se justifica matemáticamente los saltos de los niveles organizacionales.

- **JERAQUIZACIÓN:** Se define al jerarquía principal, los cargos principales y la sub-posición en cada escalos de un solo cargo con el mismo sueldo
- **CLASIFICACIÓN:** Cuando el nivel de jerarquización no resiste los cambios, se utiliza la valoración de cargos por clasificación, en el cual se puede dejar espacios en donde se pueda cubrir nuevas vacantes, 2 o más en las mismas categorías, con el mismo sueldo en cada categoría.
- **POR PUNTO:** Se realiza una asignación de cargos con puntajes luego de calificación. Ya sea por factores de trabajo como: experiencia, conocimientos, responsabilidades y toma de decisiones. Y luego se realiza una valoración de cada uno en \$.

<sup>27</sup> <http://www.buenas tareas.com/ensayos/etapas-de-la-gestión-de-talento-humano>

<sup>28</sup> <http://www.buenas tareas.com/ensayos/etapas-de-la-gestión-de-talento-humano>

- c. CAPACITACIÓN:** es una forma de ayuda de completar los conocimientos, necesidades y destrezas de los empleados, detección de necesidades y diagnóstico, para su aplicación en su puesto de trabajo.
  
- d. EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO:** es una forma de medir sus aportes entregados a la organización, control de los subsistemas anteriores, como podemos cambiar esos sistemas como selección de personal, valoración de cargos, capacitaciones, Despidos, remuneraciones clima laboral, motivación incentivos.
  
- e. VALORACIÓN VS PERSONA**  
La gestión de talento humano considera a la persona como quien hace el cargo puesto, sin embargo las organizaciones valoran el cargo y luego insertan a la persona al puesto de trabajo.

## **9. NUEVOS PAPELES EN LA FUNCIÓN DEL RECURSO HUMANO<sup>29</sup>**

Con todas estas transformaciones en el mundo entero, el área de Recurso Humano atraviesa profundos cambios, y en los últimos tiempos, el área experimento una fuerte transición. Las funciones asumidas por los profesionales de Recursos Humanos son múltiples, puesto que deben desempeñar papeles operacionales y, con simultaneidad, estratégicos. En consecuencia necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo

En otros términos, para que el área de Recursos Humanos pueda agregar valor a la organización, precisa desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos Para crear valor y obtener resultados, el área de Recursos Humanos debe focalizar no solo las actividades o el trabajo por realizar, sino también las metas y los resultados para establecer los papeles y las actividades de los socios de la organización.

---

<sup>29</sup> Gestión del talento humano ,Idalberto Chiavenato, año 2002, Mc Graw Hill

Los profesionales de Recursos Humanos requieren aprender a ser estratégicos y operacionales al mismo tiempo, enfocándose hacia el largo y el corto plazo. Las actividades van de la administración de procesos, herramientas y sistemas de RH a la administración de personal.

## **10. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DEL CAPITAL INTELLECTUAL<sup>30</sup>**

En la era de la información, en la cual estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales, sino también cambios culturales y de comportamiento que transforman la función de las personas que participan en ellos.

Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la Administración. Además están ocurriendo en el área de Administración de y provocando una profunda transformación en las características del área.

Para que esta transformación sea plenamente posible y para que la Administración de pueda situarse a la vanguardia y no simplemente acompañar de lejos y con retraso significativo lo que ocurre en las demás áreas de la empresa, es necesario que asuma una nueva estructura y desarrolle nuevas actitudes, a fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito de la empresa.

La conclusión a la que se llega es que la Administración de está desplazándose con rapidez del antiguo contexto industrial clásico y neoclásico que provocó el surgimiento del movimiento de relaciones industriales, que les sirvió de origen, para situarse en un nuevo contexto que será su futuro nicho de operaciones: la era de la información.

Además, la Administración de está dejando de ser el área orientada hacia atrás, hacia el pasado y hacia la tradición, y algunas pocas veces hacia el presente, para constituirse

---

<sup>30</sup> Gestión del talento humano ,Idalberto Chiavenato, año 2002, Mc Graw Hill

en área dirigida hacia adelante, hacia los fines institucionales y hacia el futuro de la empresa.

Ya no será más el área que privilegia la tradición, sino el área que focaliza su destino; no más el área que “viene de”, y anda de espaldas, sino el área que “va hacia” y corre en dirección al futuro que llega.

De esto resulta una completa reorientación del área de Recurso Humano en los aspectos organizacionales y educacionales para adecuarse a la era de la información.

En este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes pasan a asumir nuevas responsabilidades y, para cumplirlas, deben adquirir nuevas habilidades conceptuales y técnicas. Además, los gerentes requieren desarrollar habilidades humanas para tratar con sus equipos de trabajo



## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS DE LA ALCALDIA DE SAN SALVADOR.**

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Es de gran importancia tener un personal altamente competente y capacitado, motivado para así poder ejercer de manera eficaz, con calidad en el trabajo, y una productividad total en cada área de una organización.

La mayor preocupación de las organizaciones públicas o privadas es obtener un excelente beneficio por parte del personal (jefes, sub-alternos, etc.) para alcanzar los objetivos fijados en la organización.

Las instituciones públicas utilizan muchas herramientas para controlar, supervisar y mantener un equilibrio constante en el personal; y así determinar o medir el nivel de rendimiento en el trabajo, convirtiendo las emociones y fortalezas de los empleados en una herramienta que se pueda utilizar de manera que los empleados puedan optimizar el talento humano.

Hoy en día se le da una mayor importancia al talento humano, ya que es el esqueleto que sostiene a una organización; pero es evidente que no se puede tener una organización dinámica y capaz de obtener totalmente los resultados que esperan de cada empleado en todas las áreas de la organización, ya que intervienen muchos factores dentro de cada ambiente laboral ya sea en toda la organización o área dentro de la organización que desmotivan al personal. Es por esta razón que es importante realizar un diagnóstico de la situación actual de las evaluaciones del desempeño laboral en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía municipal de San Salvador; esto permitirá conocer la percepción que los empleados tienen del ambiente interno y los factores que intervienen en la forma en que desempeñan sus labores, y proponer un método de evaluación que ayude a crear una

optimización del talento humano en el área administrativa de la Institución correspondiente.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. GENERAL.**

Realizar una investigación de campo para conocer la situación actual del desempeño laboral de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos del municipio de San Salvador.

### **2. ESPECÍFICO.**

1. Conocer el proceso que se realiza para evaluar el desempeño laboral en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos del municipio San Salvador, mediante métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

2. Indagar sobre las condiciones laborales que actualmente tiene el personal administrativo de la Dirección para optimizar el talento humano.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. MÉTODO**

#### **a) ANALÍTICO**

Es una operación mental que consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre si y el todo. Este método es útil cuando se llevan a cabo trabajos de investigación documental, que consisten en revisar en forma separada todo el acopio del material necesario, este

método será aplicado al trabajo de investigación, ya que se dividirá un todo en sus respectivas partes para realizar una investigación más profunda de cada uno de los problemas que se presentan en cada una de las áreas de la Dirección, determinando así cada uno de los factores causantes de dichas situaciones, de tal manera de darles una solución satisfactoria.

### **b) SINTÉTICO**

Es la operación inversa y complementaria del análisis. Sintetizar es reunir las partes en el todo, este proceso conduce a la generalización, a una visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos. Para el desarrollo de la investigación se utilizó este método para realizar el análisis de las partes para ser reconstruida y llevar a cabo la Evaluación del Desempeño para optimizar el talento humano en la Dirección.

## **2. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es la estructura fundamental y básica para alcanzar los objetivos de estudio con la finalidad de dar posibles soluciones a situaciones planteadas con anterioridad y de esta manera resolver una problemática que ayude a mejorar la situación actual que presenta la organización.

En este tipo de investigación se elaboran estudios, de tal manera que las variables no son manipulables y en los que se observa el fenómeno que se está investigando en su entorno o ambiente natural. Es decir; que es observar lo que ya existe con el objetivo de responder a las preguntas que se dan en la investigación sin la manipulación directa de una variable. El tipo de diseño que utilizamos para la investigación de campo fue el método no experimental.

## **3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de investigación que se utilizó para la realización de la investigación fue el correlacional ya que este consiste en la medición de dos variables, la variable Independiente y la dependiente además de estudiar la relación entre ambas.

#### **4. FUENTES DE INFORMACIÓN.**

La investigación se desarrolló en el Municipio de San Salvador. Para llevar a cabo la investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

##### **a) PRIMARIAS**

La información que se requirió para la investigación fue proporcionada por la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos y la jefa del departamento de Talento Humano a través de la entrevista y cuestionarios.

##### **b) SECUNDARIAS**

La información secundaria fue obtenida a través de datos externos de la Dirección, como son: libros, sitios web, trabajos de investigaciones, entre otros.

#### **5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizó en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la Alcaldía municipal de San Salvador, delimitada al personal administrativo y jefaturas que forma parte de la Institución.

La Institución correspondiente se encuentra ubicada en Final Calle Concepción Barrio la Garita #188 San Salvador, El Salvador, C.A

## **6. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN.**

### **a. OBSERVACIÓN DIRECTA.**

Se utilizó esta técnica durante todo el tiempo que duró la investigación, debido a que mediante ésta se pueden conseguir gran cantidad de datos e información valiosa para el análisis del problema.

Esta técnica ha sido realizada por el grupo de investigación mediante visitas realizadas a las instalaciones de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.

Con el objetivo de conocer las diferentes opiniones del personal administrativo, para así detectar de manera directa las diferencias o detalles que afectan o pueden afectar de manera directa al personal administrativo

### **a. ENTREVISTA.**

Esta técnica fue fundamental debido a que constituyó la base para poder formular una entrevista la cuál fue dirigida a las jefaturas de Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos de la cual se obtuvo información valiosa para la elaboración del trabajo de investigación

### **b. ENCUESTA**

Esta técnica fue utilizada para obtener información de los sujetos en estudio, sobre sus opiniones, actitudes, aptitudes y/o sugerencias sobre los distintos ítems que se

estructuraron y presentaron dentro de un instrumento (cuestionario), el cual fue dirigido a las jefaturas y empleados administrativos de la Dirección.

La recolección de información fue llevada a cabo por los miembros del equipo de investigación, la dinámica fue la visita a la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.

## **7. INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.**

### **a) PROTOCOLO DE LA OBSERVACION.**

Entre los instrumentos que se utilizarón con esta técnica están: Libretas de anotación y apunte, recursos audiovisuales (cámaras y cámaras de video) los cuales los portó el equipo investigador al momento de realizar las visitas de campo y realizar el proceso de la recolección de la información.

### **b) GUIA DE ENTREVISTA.**

La guía de entrevista como instrumento de recolección de datos en esta investigación, fue de vital importancia, debido a que permitió tener contacto directo con la dirección, jefaturas, y empleados administrativos. Por lo tanto se utilizó ambos tipos de entrevista (estructurada y no estructurada) siempre tomando a consideración el lugar, el tiempo y la persona con la que se utilizó.

### c) CUESTIONARIO.

Se diseñó un cuestionario que fue dirigido al personal administrativo en general de la Institución correspondiente por medio del cual se obtuvo información veraz y contundente para determinar la situación actual de cada elemento de estudio que integra la evaluación del desempeño laboral; para poder formular una propuesta adecuada a la situación actual que se tiene en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.

## 8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

### a. UNIVERSO

La investigación efectuada se constituyó en un total de 125 empleados incluyendo las jefaturas que laboran en Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>JEFATURAS</b>	
MUJERES	52	MUJERES	31
HOMBRES	<u>33</u>	HOMBRES	<u>9</u>
	85		40

### b. MUESTRA

La muestra del personal de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos es igual que el universo esto es debido a que se realizó censo siendo así en total de 125 empleados.

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>JEFATURAS</b>	
MUJERES	52	MUJERES	31
HOMBRES	<u>33</u>	HOMBRES	<u>9</u>
	85		40

## **9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

### **a. TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO.**

Para la tabulación de los datos recolectados en las encuestas se utilizó cuadros de tabulación simples para establecer los componentes (Liderazgo, Trabajo de equipo, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Motivación).

A la vez tomando en cuenta la frecuencia y la escala de calificación y el porcentaje para realizar el análisis de cada pregunta contestada por los empleados de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos

### **b. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.**

De conformidad a los resultados obtenidos mediante los instrumentos ya descritos, se analizaron e interpretaron los datos tabulados, tomando en cuenta los porcentajes lanzados por las tabulaciones correspondientes por cada factor evaluado en los cuestionarios, lo cual constituyó una base fundamental para el diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño laboral en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos



## **D. DIAGNÒSTICO DE LA SITUACIÒN ACTUAL DE LA DIRECCIÒN**

El diagnóstico del desempeño laboral que se realizó en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, está basado en la selección de ciertos factores que forman parte de la evaluación del desempeño laboral, estos factores son:

### **ESTADO DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIRECCIÒN MUNICIPAL PARA LA GESTIÒN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÒLIDOS**

Para determinar el estado actual de la evaluación del desempeño laboral en la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, se utilizó el porcentaje obtenido en los cuestionarios y guías de entrevista aplicados al personal administrativo y jefaturas; información que se utilizó para determinar la situación actual en toda el área administrativa de la Dirección.

Nos pudimos dar cuenta que la Evaluación del Desempeño se realizaba de una forma empírica (no hacían una aplicación correcta del método) pudimos observar que la evaluación del desempeño que se aplica actualmente no contribuye a la optimización de Talento Humano, por lo tanto no contribuyen a que los colaboradores no tuvieran mayor productividad en sus actividades laborales asignadas.

Por lo tanto no contribuye a cumplir objetivos y metas previstas por la Institución y la Evaluación del Desempeño es un hecho cotidiano en la vida, así como en las organizaciones; por lo tanto con los resultados obtenidos en la investigación de campo se buscó establecer posibles soluciones que contribuyeran a potencializar

las habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y aptitudes de los colaboradores de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.

Dentro de la Evaluación del Desempeño se buscó integrar los componentes necesarios que ayudaran al desarrollo óptimo y efectivo que ayudará a los colaboradores para que llevaran a cabo sus actividades diarias en su puesto de trabajo para un mejor desarrollo tanto para los colaboradores y la Institución.

#### **a) LIDERAZGO**

En este componente se evaluó el estilo de liderazgo que se ejerce en el área administrativa, entre jefaturas y autoridades superiores con sus colaboradores dentro de la Institución.

Los colaboradores administrativos señalan que la habilidad de liderazgo que poseen las jefaturas es muy bueno; por lo tanto, el esfuerzo de las autoridades superiores para optimizar el liderazgo de las jefaturas en el personal administrativo deberá ser de carácter prioritario, ya que esto traerá beneficios en el desarrollo de las actividades diarias dentro de la dirección. Y en cuanto a la habilidad que poseen las jefaturas para manejar los conflictos que se dan en los grupos de trabajo es muy buena, pero esto no significa que es suficiente, por lo tanto, las autoridades deben de esforzarse para optimizar la habilidad en el manejo de conflictos en sus diferentes jefaturas dentro de la dirección. La manera en que las jefaturas y autoridades superiores manejan el liderazgo al momento de resolver problemas, conflictos y toma de decisiones dentro de los grupos de trabajo es muy buena.

El diagnóstico indica que el componente liderazgo necesita capacitaciones tanto para los jefes como para los y las colaboradores del área administrativa dentro de la dirección según guía de entrevista, con cuestionario según preguntas 1,2 y 3 y tabulación según preguntas 1,2 y 3

## **b) TRABAJO EN EQUIPO**

En este componente se evaluó si las diferentes áreas del personal administrativo de la Institución cooperan entre si y si este contribuye al buen desempeño laboral.

La dirección deberá esforzarse para que el trabajo en equipo contribuya de una manera fuerte en el logro o consecución de los objetivos que se han propuesto dentro de la institución, por lo tanto, la dirección deberá trabajar en fomentar y practicar el trabajo en equipo dentro de todo el personal administrativo que labora en la dirección.

Esto nos indica que las autoridades superiores, jefaturas y colaboradores necesitan que se lleven a cabo actividades como diplomados o seminarios que busque y logren incentivar, fomentar y hacer cultura de tal manera que el trabajo en equipo sea indispensable dentro de todos los que laboran en la dirección.

Esto se puede comprobar según guía de entrevista, con cuestionario según preguntas 4, 5, 6,7 y 8, con respecto a la tabulación se relacionó con las preguntas 4, 5, 6,7 y 8.

## **c) RELACIONES INTERPERSONALES**

Este componente evaluó la interacción y coordinación que existe entre los miembros de la Institución para el logro de metas y cumplimiento de los objetivos de la Institución. Así como el respeto y confianza que hay entre compañeros en el ambiente laboral.

Se determinó que la institución ha trabajado para fomentar las relaciones interpersonales entre las autoridades superiores, jefaturas y el personal administrativo pero no ha sido lo suficientemente sólidas las relaciones interpersonales, sin embargo, las jefaturas y autoridades se han esforzado para fomentar relaciones de confianza con el personal administrativo hasta la fecha; por lo tanto a pesar de esa barrera la apertura mostrada por parte de las autoridades superiores al momento en que se les solicita

apoyo para solucionar problemas es considerada muy buena, pero debe de mostrarse mayor apertura para el personal

La Institución ha trabajado para que las relaciones interpersonales de trabajo entre compañeros, mejoren pero sin embargo, no han sido suficiente lo que hasta el momento se ha realizado, por lo tanto, la dirección debe de enfocar esfuerzos para que las relaciones interpersonales tengas lazos de hermandad entre los compañeros de trabajo del área administrativa de la dirección.

Dentro de este componente indica que hacer actividades como excursiones, celebración de cumpleaños, celebración de torneos deportivos etc ayudara a que las relaciones interpersonales sean de calidad.

La relación correspondiente de este componente con la guía de entrevista, con cuestionario según preguntas 9, 10, 11, y 12, con respecto de la tabulación con la pregunta 9, 10, 11, y 12.

#### **d) COMUNICACIÓN**

En este punto se evaluó si la comunicación es clara, concreta, precisa y oportuna de la Institución y si no existen barreras de comunicación que interfieran en el trabajo de todo el personal administrativo.

La dirección ha trabajado de manera muy buena hasta el momento en la comunicación, pero esto no significa que ya se ha logrado suficiente porque pueden presentarse problemas al momento de comunicarse entre ellos, por lo tanto, la dirección debe trabajar para que la comunicación entre las partes antes mencionada se optimice de tal manera que el trabajo que se realiza no presente problemas en cuanto a comunicación se refiere.

En la Institución la eficiencia mostrada en cuanto a comunicación por parte del personal hasta el momento necesita optimizarse para las autoridades, ya que la consideración

mostrada no es suficiente para llevar a cabo la ejecución de las actividades laborales, por lo tanto, la dirección debe trabajar para hacer conciencia que una buena comunicación es la llave para optimizar la ejecución de las actividades diarias en el desempeño del trabajo.

El componente indica la búsqueda para hacer efectiva día a día la comunicación con cada una de las personas que laboran dentro de la dirección, por lo tanto, las medidas correctivas que se lleven a cabo deben de ajustarse a las deficiencias y problemas detectados en este componente realizando actividades como debe manejarse la distorsión de la comunicación.

La relación del componente comunicación se puede verificar con la guía de entrevista, con cuestionario según preguntas 13, 14, y 15, con la tabulación con las preguntas 13, 14 y 15.

#### **e) MOTIVACIÓN**

En este componente se evaluó la importancia que tiene la motivación en cada miembro del personal administrativo con respecto a la ejecución de sus funciones laborales y que tan motivado se encuentra el personal para hacer aportes de cualquier tipo en sus respectivas áreas laborales y si de esta manera se contribuye a un mejor desarrollo de las actividades laborales, es decir, si este componente tiene relevancia a la hora de la ejecución de las respectivas funciones de cada miembro del personal administrativo.

El aporte de nuevas ideas para la contribución del mejoramiento de las funciones laborales se considera muy bueno por parte del personal administrativo como un factor de motivación, por lo tanto, la dirección debe trabajar para que cada uno de los colaboradores del área administrativa aporte nuevas ideas y así contribuir al mejoramiento de las funciones laborales que a las vez sirve de motivación para cada empleado y empleada.

Es evidente que el interés mostrado por las jefaturas y autoridades superiores al momento de motivar y reconocer el esfuerzo que realiza el personal administrativo ha dado sus frutos, pero falta aún más por motivar y reconocer el esfuerzo realizado, por lo

tanto, la dirección debe de enfocar, unificar esfuerzos para que el grado de interés mostrado sea mayor y así poder motivar y reconocer al personal más de lo que se ha hecho hasta el momento.

En este componente las actividades que se deberían llevar a cabo son el reconocimiento al empleado del mes y aumento salarial si es posible.

El componente motivación se relacionó con guía de entrevista, con cuestionario según preguntas 20 y 21 con tabulación según preguntas 20 y 21

## **E. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **a) ALCANCES.**

- i. Para el desarrollo de la presente investigación la disposición mostrada por el Director ejecutivo y la colaboración de algunas jefaturas.

### **b) LIMITACIONES.**

Al realizar la presente investigación de campo se presentaron las siguientes limitantes:

- i. Retraso con el requerimiento de toda la información que se necesitó para llevar a cabo la investigación porque se estaba llevando a cabo en ese momento una investigación sobre el clima organizacional.
- ii. La realización de la obtención de información por medio de los instrumentos como el cuestionario y guía de entrevistas se retrasó porque las jefaturas se encontraban realizando actividades urgentes en la Dirección Municipal Para La

Gestión Sustentable De Desechos Sólidos y por lo cual las jefaturas nos pidieron reprogramar la ejecución de los instrumentos de investigación.

- iii. Otro elemento que se observó en el personal administrativo y jefaturas, fue la falta de confianza, ya que consideran que la información que se maneja es de vital confidencialidad y que no se trata de la manera adecuada para mantener esa confidencialidad.
  
- iv. Se logró realizar solamente 80 cuestionarios, por motivos tales como personal incapacitado por el ISSS, personal que se encontraba en capacitación, personal que se encontraba en reunión, etc.

## **F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 1. CONCLUSIONES

- 1.1 Según los resultados obtenidos en el factor Liderazgo se puede observar que se encuentra dentro del rango de Muy Bueno (7/8), lo cual quiere decir que la forma de liderar de las jefaturas y autoridades superiores es muy bueno
- 1.2 El componente Trabajo en Equipo se encuentra dentro del rango de Muy Bueno (7/8) lo cual refleja que el trabajo realizado por el personal administrativo es aceptable ya que pueden colaborar mutuamente trabajando de una forma unida y en equipo.
- 1.3 Según el componente Relaciones Interpersonales se ubica en el rango de Muy Bueno (7/8) lo cual significa que las relaciones interpersonales y el ambiente laboral que existe es aceptable, sin embargo se debe trabajar más para fomentar la confianza en el personal y de esa forma desarrollarse eficazmente en su área de trabajo.
- 1.4 El componente Comunicación se ubica dentro de un rango de Muy Bueno (7/8), lo cual indica que el trabajo hasta hoy realizado es aceptable, pero no suficiente, se necesitan optimizar los canales de comunicación y la calidad de información que se emite y se recibe.
- 1.5 Según los resultados obtenidos al evaluar el componente Motivación reflejan que está dentro de rango de muy bueno (7/8), lo cual indica que el personal se siente



motivado en la realización de las labores diarias, agregado a ello la motivación debe potencializarse en todas las áreas, niveles y formas dentro del personal.

## **2. RECOMENDACIONES**

- 2.1 La recomendación correspondiente al componente liderazgo es que se debe trabajar en capacitaciones, diplomados, seminarios para que las jefaturas sigan optimizando el talento humano de la dirección a través del liderazgo que se ejerce sobre el personal administrativo de la DMGSS.
- 2.2 En el componente trabajo en equipo realizar actividades que contribuyan a fomentar el trabajo en equipo, y concientizar al personal lo fundamental que es este componente para realizar sus labores diarias y mediante este esfuerzo optimizar el talento humano de cada uno de ellos y ponerlo a disposición de todos.
- 2.3 En el componente relaciones interpersonales se realicen convivios, retiros dentro y fuera de la dirección, para que de esa manera se puedan romper enemistades, diferencias y aspectos relacionados que son un obstáculo para optimizar el talento humano.
- 2.4 En el componente comunicación, trabajar para que los diferentes canales de comunicación sirvan de tal manera que no sea una excusa del personal la deficiencia de los mismos, suministrar de equipo telefónico e informático.
- 2.5 En el componente motivación se reconozca el esfuerzo, entrega y el trabajo que realiza cada persona del área administrativa por medio de celebración de cumpleaños, reconocimiento al empleado del mes, y un incentivo como gift card.

### **CAPITULO III.**

## **PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.**

El presente capítulo contiene la propuesta de un método de evaluación del desempeño. El método será adaptado a las necesidades de la **Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos**, tomando en cuenta los componentes que comprenden la evaluación del desempeño dentro de la Institución así como se determinó en el diagnóstico, los cuales se mencionan a continuación: Liderazgo, Trabajo En Equipo, Relaciones Interpersonales, Comunicación y Motivación.

Con esta propuesta se busca proveer a la Dirección de una guía para poder Evaluar el desempeño a sus colaboradores, tanto en el área de Jefaturas, personal administrativo y también el operativo.

### **A. PRESENTACIÓN DEL MÉTODO**

Este será elaborado para ser utilizado en las evaluaciones del desempeño del personal de la **Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos** como una herramienta administrativa para evaluar las necesidades, destrezas, percepciones y el grado de satisfacción que cada empleado del área administrativa dentro de la Dirección.

Este método contiene datos generales y específicos, dentro de lo cual se mencionan los siguientes: la importancia, los objetivos y el contenido del método; dentro del cual están las políticas, estrategias.

Dentro de los específicos se encuentra la propuesta en la cual se definen los cinco componentes; y la otra parte está dividida en dos:

- Las recomendaciones que el grupo de investigación sugiere a Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo.
- Un manual de procedimientos para la correcta aplicación del método para las evaluaciones dentro del cual se detallaran los tipos de capacitaciones, guías teórico-práctica, además este manual se propone para el uso general de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.

Como equipo de investigación decidimos recomendar el Método de Escalas Graficas para la evaluación del desempeño para optimizar el Talento Humano de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, por las siguientes razones:

- ✓ La aplicación de este método se adapta y/o ajusta de manera óptima dentro de la Dirección al momento de realizar la Evaluación del desempeño laboral a los empleados.
- ✓ Este método cubre las necesidades básicas de la Evaluación del Desempeño que se realizan en la Dirección.
- ✓ El método satisface y/o cubre las expectativas del jefe y del empleado al momento de ser evaluado y evaluar.
- ✓ Este método contribuye a la optimización del Talento Humano de la Dirección a través de la Evaluación del Desempeño
- ✓ El método reúne todos los factores necesarios para una evaluación del desempeño integral capaz de dar a conocer las deficiencias y necesidades que se deben optimizar dentro de la Dirección.
- ✓ Los costos en la aplicación y desarrollo de este método son bajos en relación a otros métodos.

- ✓ Este método nos permite conocer dónde y que tipo de capacitaciones, diplomados e incentivos necesita el personal.
- ✓ El método es sencillo y no presenta complejidad al evaluador.

## **B. IMPORTANCIA DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El método servirá como una herramienta administrativa para evaluar las necesidades, fallas, satisfacción del personal en cuanto al desarrollo de sus actividades laborales y las percepciones que se tienen de sus funciones.

Servirá como un manual para realizar evaluaciones anuales del desempeño laboral en la **Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos**, lo que permitirá a las autoridades superiores y jefaturas obtener información valiosa y útil para determinar las fallas que se están teniendo en el personal, porque existe cierto grado de productividad, porque se da la inequidad en el trabajo, y las percepciones que se tienen en cuanto al manejo de las jefaturas- colaboradores, etc.

Así de esta manera determinar que capacitaciones implementar, para que ayudará y cuál es el costo que ésta tendrá, y las guías práctica-teóricas que servirán para orientar como es el proceso de capacitación; lo que permitirá mantener al área administrativa fuerte y mejorar dentro de sí misma las áreas débiles, con la presente herramienta administrativa se pretende optimizar el talento humano mediante el desempeño laboral en la Institución.

## **C. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **1. GENERAL**

Contribuir al fortalecimiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos a través de la

Evaluación del desempeño para la optimización del Talento Humano por medio de programas de capacitación y un manual para la evaluación del desempeño.

## **2. ESPECÍFICOS**

- Optimizar el ambiente laboral del personal de la dirección, a través de programas de capacitación dirigida al personal administrativo.
- Proporcionar un método y un manual sobre evaluación del desempeño, que contenga la información necesaria para su correcta implementación en toda la organización.
- Reforzar los elementos del desempeño laboral, por medio de capacitaciones, actividades recreativas y de esparcimiento y un programa de incentivos no financieros para el personal administrativo de la dirección.

## **D. CONTENIDO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **1. POLÍTICAS**

En cuanto a este apartado como equipo de investigación proponemos las siguientes políticas:

- 1.1 El equipo evaluador estará integrado por la dirección ejecutiva y jefatura del personal administrativo para realizar el proceso de evaluación del desempeño para la optimización del talento humano.
- 1.2 La evaluación del desempeño será implementada a todos los jefes y colaboradores del área administrativa de la Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos.
- 1.3 El equipo evaluador será el responsable de presentar los resultados de la evaluación del desempeño oportunamente a la dirección ejecutiva y jefatura del talento humano de la dirección municipal para la gestión sustentable de desechos sólidos de la alcaldía de San Salvador.
- 1.4 Talento humano en coordinación con las demás jefaturas, revisarán, analizarán y actualizarán cada año la lista de componentes de acuerdo a las necesidades de la situación actual de la dirección municipal para la gestión sustentable de desechos sólidos.
- 1.5 El equipo evaluador formulará las recomendaciones, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño que servirá de base para la toma de decisiones que las autoridades correspondientes consideren pertinentes.

## 2. ESTRATEGIAS

En cuanto a este apartado como equipo de investigación proponemos las siguientes estrategias:

- 2.1 Realizar la evaluación del desempeño semestral y en el caso de no poderse realizar será anualmente, lo cual deberá ser ejecutado el mismo mes de cada año para garantizar que los resultados serán comparables entre sí.
- 2.2 Las autoridades superiores concientizarán de la importancia y los beneficios que tiene la participación de cada uno de los colaboradores y jefaturas en la evaluación del desempeño para así lograr la optimización del talento humano dentro de la dirección.
- 2.3 Dar a conocer a los colaboradores las indicaciones necesarias para llenar el cuestionario de manera objetiva que permita tener resultados reales que muestren verdaderamente el estado o la manera en que cada persona se desempeña diariamente en sus actividades de trabajo.
- 2.4 La evaluación del desempeño deberá realizarse en momentos oportunos que no afecten el funcionamiento y las actividades de trabajo y respetando los programas de ejecución de cada sección.
- 2.5 El equipo evaluador garantizará a los empleados total confidencialidad sobre la información brindada a través de los cuestionarios aplicados.



## E. OTROS APARTADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 1. LIDERAZGO

Para el componente Liderazgo se propone un Diplomado que permitirá a las autoridades de la Dirección fortalecer las habilidades de liderazgo que ya poseen.

- a) Diplomado de liderazgo para jefaturas de la Dirección Municipal para la gestión sustentable de desechos sólidos

DIRECCION MUNICIPAL PARA LA GESTION SUSTENTABLE DE DESECHOS SOLIDOS						
Nombre de la capacitacion	Estrategias de Liderazgo	Responsables del diseno y ejecucion	INSAFORP	Fecha	Sabado 20 y 27 de febrero de 2016	Paginas
				# de participantes	40 participantes	1 de 1
<b>OBJETIVOS</b>				<b>DIRIGIDO A:</b> Gerentes y jefaturas		
<b>GENERAL</b>		<b>ESPECIFICOS</b>		<b>MODALIDAD DE LA CAPACITACION:</b> Expositiva, participativa. <b>Nivel de especializacion:</b> Ejecutivo		
1. Fortalecer el liderazgo ejecutivo, para el logro de los objetivos que persigue la organizacion.		1. Conocer la importancia del liderazgo gerencial en la organizacion. 2. Desarrollar las habilidades en un lider eficaz. 3. Aprender la importancia de la comunicacion y las relaciones interpersonales en un lider.				
<b>CONTENIDO</b>		<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
1. Liderazgo en la Organizacion		Facilitador		\$0.00	1	\$0.00
1.1. La relevancia del liderazgo		Equipo audiovisual		\$0.00	1	\$0.00
1.2 Alcance, repercusion y características del liderazgo ejecutivo		Impresiones para material del facilitador		\$3.00	1	\$3.00
2. Habilidades directivas de un lider eficaz		Folletos		\$1.00	40	\$40.00
2.1. Liderazgo y gerencia		Libreta		\$1.00	40	\$40.00
2.2. Liderar con confianza		Lapiz (caja de 12 uni)		\$1.25	4	\$5.00
3. Desarrollo de metas individuales y organizacionales		Plumon		\$2.50	1	\$2.50
3.1 Pasos para el establecimiento de metas		Break		\$2.00	40	\$80.00
3.2 La misión y visión de un líder						
4. Comunicación asertiva y liderazgo						
4.1 La comunicación y relaciones interpersonales						
4.2 Reemplazar autoridad por liderazgo						
5. Líderes como generadores de la cultura organizacional.		TOTAL				\$170.50
<b>Lugar de desarrollo:</b> Instalaciones de la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos. <b>Aprobado por:</b> <b>Desarrollado por:</b>		<b>Observaciones:</b> Se debe incentivar la participación y discutir al finalizar la capacitación sobre las dudas. La capacitación será impartida por el encargado de capacitaciones por lo cual no se ha tomado en cuenta el servicio de un facilitador externo, así mismo el gasto del equipo audiovisual no se considero debido a que la empresa cuenta con este.				



### 3. RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales dentro de la Dirección son muy buenas, pero deben conservarse y es por ello que proponemos lo siguiente para fortalecer más las relaciones entre los colaboradores y jefaturas.

#### Convivios y actividades de recreación

Proponemos que las siguientes actividades se lleven a cabo con el personal que labora en la dirección en el transcurso del año laboral ya que con ello se potencializarán las relaciones interpersonales entre todo el personal y jefaturas.

Destino	Nº de participantes	Duración	Incluye	Costo `por persona	Costo total
Turicentro Termos del Rio	125	1 día	Transporte y alimentación	\$8.00	\$1,000
Instalaciones de la dirección	125	1 día	alimentación	\$5.00	\$625
Instalaciones de la dirección	125	1 día	alimentación	\$5.00	\$625
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 18.00</b>	<b>\$2,250</b>

### 4. COMUNICACIÓN

Suministro de equipo telefónico



**TELEFONO MODERNPHONE TC1810 AL**

TELEFONO MODERNPHONE TC1810 AL 4 MEMORIAS DE UN TOQUE TECLA DE FLASH INDICADOR LUMINOSO DE TIMBRADO MÚSICA EN ESPERA TIMBRADO AJUSTABLE HI/LO/OFF COLOR BLANCO

Precio: \$29.90

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
30	Teléfono de escritorio	\$29.90	\$897.00

**Precios incluyen IVA**

**5. MOTIVACIÓN**

En el factor motivación, se hace la siguiente propuesta para que los empleados de la Dirección Municipal para la Gestión sustentable de Desechos sólidos, incrementen su motivación y de esa manera puedan realizar sus actividades de una manera eficiente.

a) Celebración de cumpleaños

Celebración de todos los empleados, agasajarlos partiéndoles un pastel. Esto se realizara una vez al mes, se comprara el pastel y se celebrarán a los cumpleaños del respectivo mes.

DESCRIPCION	MENSUAL	ANUAL
Pastel	\$ 16.50	\$ 198.00
Platos	\$ 3.00	\$ 36.00
Vasos	\$ 2.50	\$ 30.00
Gaseosas	\$ 5.00	\$ 60.00
Cubiertos	\$ 1.50	\$ 18.00
Servilletas	\$ 1.00	\$ 12.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 29.5</b>	<b>\$ 354.00</b>

\*Precios incluyen IVA

b) Reconocimiento al empleado del mes

Todos los empleados estarán involucrados, la última semana del mes se seleccionara al empleado que se halla destacado más en la realización de sus actividades. Sera publicado en un pizarrón informativo con la fotografía y su nombre. Se le entregara un estímulo una Gift Card de SIMAN.



DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Adquisición de Gift Card de SIMAN	\$ 25.00	\$ 300.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.00</b>	<b>\$ 300.00</b>

### INTRODUCCIÓN AL EJEMPLO PRÁCTICO

El ejemplo práctico consta de dos periodos de evaluación que son:

Evaluación intermedia y evaluación final

En el ejemplo, está detallada la información general que se requiere del evaluado y del evaluador y los pasos que se deben seguir para llenado correcto del formulario.

La evaluación anual es la suma de la puntuación de la evaluación intermedia y la evaluación final, dividida entre dos y ese es el resultado de la evaluación a la cuál le corresponde una calificación cuantitativa del resultado de la persona evaluada.

## F. EJEMPLO PRÁCTICO

### FORMULARIO DE NIVEL ADMINISTRATIVO

DMGSS 2-B

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.

#### GRUPO LABORAL B: NIVEL ADMINISTRATIVO

EVALUACIÓN INTERMEDIA ( X )

EVALUACIÓN FINAL ( )

Abarca el periodo comprendido entre el mes de DICIEMBRE De 2015 y el mes de JUNIO De 2016.

#### IMPORTANTE

1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento

#### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

#### B. FACTORES DE DESEMPEÑO

Primer Apellido <b>LÓPEZ</b>		Segundo Apellido <b>DE LA O</b>		Nombre <b>INGRID XIOMARA</b>
Edad <b>38</b>	Tiempo efectivo Meses <b>48</b>		Tipo de nombramiento Permanente <b>X</b> Interino _____	

Nombre del puesto: <b>AUDITORÍA INTERNA</b>					
Unidad, Gerencia o Departamento en que trabaja: <b>AUDITORIA INTERNA</b>					
Apellidos y nombre del Jefe Inmediato <b>INGRID DE LA O</b>			Cargo que ocupa <b>JEFE DE AUDITORÍA</b>		
<b>B1. LIDERAZGO.</b>					
Apellidos y nombre del Superior del Jefe Inmediato Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación de los empleados hacia el logro de los resultados esperados. <b>ALEXANDER SUBIANO</b>			Cargo que ocupa <b>DIRECTOR EJECUTIVO</b>		
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3	6	9	12	15
<b>B2. TRABAJO EN EQUIPO.</b>					
Se refiere a la colaboración mutua entre compañeros de trabajo a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B3. RELACIONES INTERPERSONALES.</b>					
Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc. De la institución y otras organizaciones, así como la interacción productiva con grupos de trabajo y la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3	6	9	12	15
<b>B4. COMUNICACIÓN.</b>					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de estos.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B5. MOTIVACION.</b>					
Se refiere a la iniciativa que tiene cada uno de los empleados para realizar sus actividades laborales.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el manual de procedimientos, sección 6.3).



**C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO**

N/A

---



---



---



---

**D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

1. Un plan de capacitación en:

N/A

---

2. Otro (s)

N/A

---

**E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

1. Evaluación Intermedia		2. Evaluación Final		3. Integración de Resultados		
Puntuación		Puntuación		Puntuación Anual	Promedio Anual	Evaluación Anual (*)
Original	Modificada	Original	Modificada			
87.00	_____	_____	_____	_____	_____	_____

(\*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

### F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy 20 del mes de JUNIO del año 2016 recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

Conformidad con el resultado

Disconformidad con el resultado, por lo que presentare mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

\_\_\_\_\_

Firma del Empleado

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

### G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presento disconformidad con el resultado de la evaluación y solicito una nueva entrevista, con base en esta, resuelvo:

Mantener el resultado de la Evaluación.

Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera.

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuación (*)

(\*) Solo si el empleado manifiesta conformidad, para la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

Fecha \_\_\_\_\_ Firma del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

Aceptarla

No aceptarla

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del empleado \_\_\_\_\_

Luego de conocido el criterio del evaluado, firmo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe Inmediato

#### H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

Ratificar el resultado indicado en la parte G

Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuación (*)

(\*) Pase la nueva puntuación al respecto el espacio en la parte E

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del superior del jefe inmediato \_\_\_\_\_

#### I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

NO TIENE OBSERVACIONES. PROCESO NORMAL

## FORMULARIO DE NIVEL ADMINISTRATIVO

DMGSS 2-B

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.

GRUPO LABORAL B: NIVEL ADMINISTRATIVO

EVALUACIÓN INTERMEDIA ( )  
 EVALUACIÓN FINAL (X)

Abarca el periodo comprendido entre el mes de JULIO De 2016 y el mes de DICIEMBRE De 2016.

#### IMPORTANTE

1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento

#### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

#### B. FACTORES DEL DESEMPEÑO

Primer Apellido <b>LÓPEZ</b>		Segundo Apellido <b>DE LA O</b>		Nombre <b>INGRID XIOMARA</b>
Edad <b>38</b>	Tiempo efectivo Meses <b>48</b>		Tipo de nombramiento Permanente <b>X</b> Interino _____	
Nombre del puesto: <b>AUDITORIA INTERNA</b>				
Unidad, Gerencia o Departamento en que trabaja: <b>AUDITORIA INTERNA</b>				
Apellidos y nombre del Jefe Inmediato			Cargo que ocupa	

<b>INGRID DE LA O</b>	<b>JEFE DE AUDITORÍA</b>
Apellidos y nombre del Superior del Jefe Inmediato <b>ALEXANDER SURIANO</b>	Cargo que ocupa <b>DIRECTOR EJECUTIVO</b>

<b>B1. LIDERAZGO.</b> Se refiere a la promocion del trabajo en equipo y a la motivacion de los empleados hacia el logro de los resultados esperados.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3	6	9	12	15
<b>B2. TRABAJO EN EQUIPO.</b> Se refiere a la colaboracion mutua entre compañeros de trabajo a fin de alcanzar la consecucion de un resultado determinado.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B3. RELACIONES INTERPERSONALES.</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc. De la institucion y otras organizaciones, asi como la interaccion productiva con grupos de trabajo y la representacion adecuada de la institucion cuando sea requerida.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3	6	9	12	15
<b>B4. COMUNICACIÓN.</b> Se refiere a la transmision clara, organizada y eficaz de ideas de informacion oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la informacion o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de estos.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B5. MOTIVACION.</b> Se refiere a la iniciativa que tiene cada uno de los empleados para realizar sus actividades laborales.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el manual de procedimientos, sección 6.3).

**C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO**

N/A

---



---



---



---

**D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

3. Un plan de capacitación en:

N/A

---

4. Otro (s)

N/A

---

**E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

1. Evaluación Intermedia		2. Evaluación Final		3. Integración de Resultados		
Puntuación		Puntuación		Puntuación Anual	Promedio Anual	Evaluación Anual (*)
Original	Modificada	Original	Modificada			
87.00	_____	86.90		174.80	87.40	MB

(\*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

## F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy 20 del mes de DICIEMBRE del año 2016 recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

Conformidad con el resultado

Disconformidad con el resultado, por lo que presentare mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

\_\_\_\_\_

Firma del Empleado

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

## G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO

En vista de que el evaluado presento disconformidad con el resultado de la evaluación y solicito una nueva entrevista, con base en esta, resuelvo:

Mantener el resultado de la Evaluación.

Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera.

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuación (*)

(\*) Solo si el empleado manifiesta conformidad, para la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

Aceptarla

No aceptarla

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del empleado \_\_\_\_\_

Luego de conocido el criterio del evaluado, firmo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe Inmediato**H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO**

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

 Ratificar el resultado indicado en la parte G Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuación (*)

(\*) Pase la nueva puntuación al respecto el espacio en la parte E

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del superior del jefe inmediato \_\_\_\_\_

**I. OBSERVACIONES GENERALES****NINGUNA OBSERVACION. PROCESO NORMAL**

\_\_\_\_\_



## G. PROPUESTA DE LOS COSTOS TOTALES DE LA INVERSIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO

N°	PROPUESTA	COSTO TOTAL
	COMPONENTES	
1	Liderazgo: Programa de Capacitación	\$ 170.50
2	Trabajo en Equipo: Programa de Capacitación	\$ 966.00
3	Relaciones Interpersonales	\$ 2,250.00
4	Comunicación	\$ 897.00
5	Motivación	\$ 654.00
	Sub Total	\$ 4,937.50
	Imprevistos 10%	\$ 493.75
	<b>Total de la Inversión</b>	<b>\$ 5,431.25</b>

### FUENTE DE FINANCIAMIENTO:

Como equipo investigador se propone a la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos que realice esta propuesta tomando de los fondos propios o en su defecto buscar algún tipo de financiamiento para llevar a cabo este proyecto que será tan beneficioso para el buen funcionamiento sobre todo en lo administrativo y operativo de la Dirección.

## **H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Con este plan se pretende llevar a cabo la implementación del método de evaluación del desempeño laboral.

Se presenta esta propuesta del método de evaluación con el propósito de fortalecer, innovar, y mejorar los componentes que contribuyen a la ejecución del día a día de las actividades laborales de los empleados de la Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos. Y que contenga las herramientas necesarias para su correcta ejecución, recursos y lineamientos.

### **1. OBJETIVO**

- Detallar las actividades que se proyectan efectuar en el método.
- Establecer los recursos primordiales que son de gran importancia para el desarrollo del método.
- Describir las herramientas de control para mejorar los obstáculos que se puedan dar al momento de la implementación del método. (ver anexo pág. 5\_)

### **2. POLÍTICA**

- Verificar las actividades a realizar con el objetivo de ajustarlas a las necesidades de la Institución.
- Establecer un fondo dentro del presupuesto de la Institución para la puesta en marcha del método, con el cual se pueda permitir ejecutar debidamente las actividades del método y solventar todos los gastos que este genere y sea accesible para todo el personal de la Institución(administrativo y operativo) incluyendo jefaturas y colaboradores.

- Al método puede hacerse cambios cada semestre o año según la Institución lo amerite necesario y adaptándolo a los obstáculos que se van presentando con el tiempo.

### **3. MECANISMOS DE CONTROL**

Las personas encargadas de supervisar y controlar la debida ejecución del método y consecuentemente darle seguimiento a todas las actividades del método de evaluación del desempeño y así con la posterior ejecución de las acciones de mejoras son : La Dirección Ejecutiva y la Administración.

### **4. RETROALIMENTACIÓN**

Debido a que el objetivo de la puesta en marcha del proyecto es identificar aquellos componentes o factores que estén incidiendo a la disminución de la producción e insatisfacción del personal a la hora de ejecutar sus actividades laborales diarias y afectando así su desempeño.

Es necesario hacer un análisis de los resultados obtenidos para corroborar si se está cumpliendo el objetivo de la implementación del método y ver los posibles errores o mejoras que se puedan dar en el transcurso del tiempo; en consecuencia se pueden dar mejoras en las actividades orientados a lograr los objetivos de la evaluación en donde la Dirección Ejecutiva y la Administración puedan encaminarse a disminuir, eliminar y mejorar los aspectos de error detectados con el debido análisis de las evaluaciones y que estén influyendo en la disminución del desempeño laboral y fortalecer el ambiente laboral de la Institución.

**RECURSOS DISPONIBLES PARA LA EJECUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO DIRIGIDO A LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.**

**Recurso Humano:** Para la ejecución y puesta en marcha de este plan se requiere del recurso humano que posee la Dirección Municipal para la gestión Sustentable de Desechos Sólidos.

- **Jefaturas**
- **Personal Administrativo**
- **Personal Operativo**

**Recurso Financiero:** Para la ejecución y puesta en marcha de este proyecto la Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos cuenta con los fondos propios para la ejecución de este plan.

**Recurso Tecnológico:** La Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos cuenta con aparatos tecnológicos como computadoras, cañones y teléfonos.

**Recursos Materiales:** La Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos cuenta con la infraestructura, mobiliario de oficina, etc

---

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA OPTIMIZAR EL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.

N°	ACTIVIDAD	ENERO																			
		SEMANA1					SEMANA2					SEMANA 3					SEMANA 4				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Presentación de la propuesta del método de evaluación del desempeño laboral al Departamento Administrativo.			■	■																
2	Presentación de la propuesta del método de evaluación del desempeño laboral a la Dirección Ejecutiva.				■	■															
3	Aprobación del método de evaluación del desempeño laboral por parte de Dirección Ejecutiva						■	■	■	■	■	■	■	■	■						
4	Implementación y puesta en marcha del método de evaluación del desempeño laboral																■	■	■	■	■

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

### • LIBROS

- 1- Chiavenato, Idalberto, administración del recurso humano, Mc Graw/ Interamericana editores, S A de C.V. 5ta. Edición.
- 2- Chiavenato Idalberto, gestión del talento humano, Mc Graw-Hill/ interamericana, S.A. de C.V.
- 3- Hernández Sampieri, Roberto, metodología de la investigación Mc Graw-Hill, cuarta edición, México 2003.
- 4- Licenciado Alexis Serrano, Administración de Empresas I y II, Segunda Edición, año 2011.

### • LEYES

- 1- Constitución de la República de El Salvador. Decreto N° 38
- 2- Código Municipal de El Salvador. Decreto N°274, de fecha de 31 enero de 1986, publicado en el diario oficial N° 23, Tomo 290, de fecha del 5 de febrero del mismo año, se decretó el Código Municipal
- 3- Código de Trabajo. [Decreto N° 15, de fecha del 23 de junio de 1972, publicado en el diario oficial N° 142, tomo N°236, de fecha del 31 del mismo año.]
- 4- Decreto Transitorio que autoriza la Incorporación e Inscripción de los Funcionarios y Empleados Públicos Municipales que desempeñan cargos o empleos de Carrera Administrativa Municipal.
- 5- Ley del Seguro Social. (ISSS) [Decreto N° 1263, de fecha del 03 de diciembre de 1953, publicado en el diario oficial N° 226, tomo N° 161, de fecha del 11 del mismo año.]
- 6- Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios.(FODES) [Decreto N° 74, de fecha 08 de septiembre de 1988, publicado en el diario oficial N°176, Tomo 300, de fecha 23 del mismo año.]

- **Trabajos de Investigación.**

- ✓ TÍTULO: Evaluación del Clima Organizacional para mejorar el Desempeño Laboral Autor: Menjívar Peñate, Dinora Aracely

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, 2010

- ✓ TITULO: Modelo de Evaluación por Competencias para Fortalecer el Desempeño Laboral del personal del Laboratorio Paill ubicado en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador. Año 2000

- ✓ TÍTULO: "Plan de Gestión orientado a la Seguridad e Higiene Industrial para reducir Riesgos y prevenir accidentes en los puestos de Trabajo de la Imprenta Nacional, Dependencia del Ministerio de Gobernación, Ubicado en el Municipio de San Salvador PERIODO 2015.

- ✓ TITULO: Propuesta Metodológica para la Evaluación del Clima Organizacional, orientado al Fortalecimiento del Ambiente Laboral en la Asociación Salvadoreña de ayuda humanitaria\_ PROVIDA\_ en el Municipio de San Salvador. Año 2004

- ✓ TITULO: Propuesta de un Modelo de Gestión de personal para fortalecer el Desempeño Laboral en el Centro de Atención a Ancianos Asilo Sara Zaldívar, dependencia del Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI), ubicad en el departamento de san salvador.

## PÁGINAS WEB

- ✓ <http://www.monografias.com>
  
- ✓ <http://definicion.de/talento/#ixzz353hgO54H>
  
- ✓ [fisdI.gob.sv](http://fisdI.gob.sv)
  
- ✓ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Etapas-De-La-Gestion-De-Talento/4397558.html>





# ANEXOS

# ANEXO 1

## GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR EJECUTIVO Y JEFATURAS



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



**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR EJECUTIVO Y JEFATURAS DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.**

La presente investigación es de carácter académico y los resultados y opiniones son totalmente confidenciales. De uso exclusivo para la Investigación de Trabajo de grado, y con el interés de mostrar la situación actual de la evaluación del desempeño laboral en la Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos.

**OBJETIVO**

El objetivo de la presente entrevista es obtener una síntesis sobre el desempeño laboral de los empleados de la Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos a través del director ejecutivo y las jefaturas, con el fin de analizar los diferentes criterios que intervienen. Y según los resultados crear propuestas que optimicen el talento humano.

**I. DATOS GENERALES**

**Cargo que desempeña:** \_\_\_\_\_

**Formación académica:** \_\_\_\_\_

**Sexo:**            M \_\_\_\_\_        F \_\_\_\_\_

**Tiempo de laborar en el cargo:** \_\_\_\_\_

**Número de personas a su cargo:** \_\_\_\_\_

**II. PREGUNTAS DE CONTENIDO**

- 1- Se proporcionan capacitaciones de acuerdo al puesto de trabajo y promoción del personal dentro del área administrativa de la dirección?

---

---

---

---

---

2- ¿Qué recursos proporciona la institución a los colaboradores para desempeñar sus actividades laborales?

---

---

---

---

---

3- Como considera usted el desempeño laboral de sus colaboradores?

---

---

---

---

---

4- ¿Cómo soluciona los conflictos que se dan al momento de trabajar en equipo?

---

---

---

---

---

5- ¿Toma en cuenta las ideas, sugerencias y opiniones en cuanto a proyectos y toma de decisiones con respecto al trabajo en el área administrativa?

---

---

---

---

---

6- ¿Considera usted que el ambiente laboral es el adecuado para que sus colaboradores desarrollen satisfactoriamente sus actividades?

---

---

---

---

7- ¿cómo considera la comunicación que existe entre jefaturas y colaboradores?

---

---

---

---

---

8- ¿Se fomenta el trabajo en equipo entre las jefaturas y colaboradores del área administrativa?

---

---

---

---

---

9- ¿Qué aspectos considera que contribuyen a mejorar la evaluación del desempeño?

---

---

---

---

---

10- ¿Cómo evalúa usted el liderazgo que se da en su área de trabajo?

---

---

---

---

---

11- ¿Considera que los empleados están satisfechos con las prestaciones y remuneraciones que la Institución les brinda?

---

---

---

---

---

12- ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre sus colaboradores?

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración!!!

Encuestó: \_\_\_\_\_

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

**ANEXO 2**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A  
LOS EMPLEADOS DEL ÁREA  
ADMINISTRATIVA**





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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.**

La presente investigación es de carácter académico y los resultados y opiniones son totalmente confidenciales. De uso exclusivo para la Investigación de Trabajo de grado, y con el interés de mostrar la situación actual de la evaluación del desempeño laboral en la Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos.

**OBJETIVO:**

El objetivo de la presente entrevista es obtener una síntesis sobre el desempeño laboral de los empleados de la Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos a través del director ejecutivo y las jefaturas, con el fin de analizar los diferentes criterios que intervienen. Y según los resultados crear propuestas que optimicen el talento humano.

## COMPONENTE: LIDERAZGO

Con este criterio se pretende medir el nivel de liderazgo que poseen las jefaturas dentro de la Institución

1. ¿Cómo considera usted la habilidad que posee su jefe para ser un líder?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

2. A su criterio, ¿Cómo evalúa usted la habilidad que posee su jefe para manejar los conflictos que se dan en un grupo de trabajo?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

3. ¿Como considera usted que es el liderazgo que ejercen las autoridades superiores y jefaturas en cuanto a resolver problemas, conflictos y toma de decisiones?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

## COMPONENTE: TRABAJO EN EQUIPO

Se pretende medir el grado en que se da el trabajo en equipo en la Institución y si este contribuye al buen desempeño laboral.

4. ¿Cómo consideraría el trabajo en equipo dentro del área administrativa?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

5. A su criterio, ¿Cómo califica la importancia del trabajo en equipo para desempeñar las actividades laborales?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

6. ¿Cómo considera que el trabajo en equipo contribuye al logro de los objetivos que se tienen en la Institución?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

7. A su criterio ¿Cómo evalúa el trabajo en equipo para poder realizar de una manera eficaz y eficiente sus labores diarias en su área de trabajo?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

8. Según su criterio, ¿El trabajo en equipo que se realiza en el personal administrativo de esta dirección para el desempeño de las actividades laborales es?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

## COMPONENTE: RELACIONES INTERPERSONALES

Se quiere medir el nivel de importancia que este criterio tiene dentro del desempeño laboral y si contribuye a tener un buen desempeño.

9. ¿Cómo considera usted que son las relaciones interpersonales entre las autoridades superiores jefaturas y demás personal administrativo?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

10. A su juicio, ¿El esfuerzo de las jefaturas y autoridades superiores para fomentar las relaciones de confianza entre el personal administrativo de la dirección es?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

11. Según su criterio, ¿La apertura mostrada por parte de las autoridades superiores al momento que usted solicita apoyo en la solución de problemas es?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

12. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo del área administrativa de la dirección?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

### COMPONENTE: COMUNICACIÓN

Determina el nivel de importancia que tiene la comunicación entre jefes y colaboradores para un buen desempeño laboral y optimizar el talento humano dentro de la Institución.

13. ¿Cómo considera que es la comunicación entre las autoridades superiores, jefaturas y demás personal administrativo?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

14. En su opinión, ¿Cómo considera usted que una buena comunicación hace que la ejecución de actividades sea más eficiente?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

15. A su juicio, ¿La información y comunicación que recibe para realizar su trabajo es?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

### COMPONENTE: MOTIVACIÓN

Determinar si la motivación es un factor relevante para el buen desempeño laboral y el crecimiento profesional dentro del personal administrativo de la Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos.

16. ¿A su criterio, como considera el hecho de aportar nuevas ideas para contribuir al mejoramiento de las funciones laborales dentro de su área de trabajo, como un factor de motivación?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

17. Según su criterio, ¿El interés de las jefaturas y autoridades superiores para motivar y reconocer el esfuerzo que realiza el personal administrativo en sus funciones laborales es?

Excelente		Regular	
Muy Bueno		Deficiente	
Bueno		-----	

**Gracias por su colaboración!!!**

**Encuesto** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_

ANEXO 3

TABULACIÓN Y GRÁFICOS DE  
CUESTIONARIO

# ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.

## COMPONENTE: LIDERAZGO

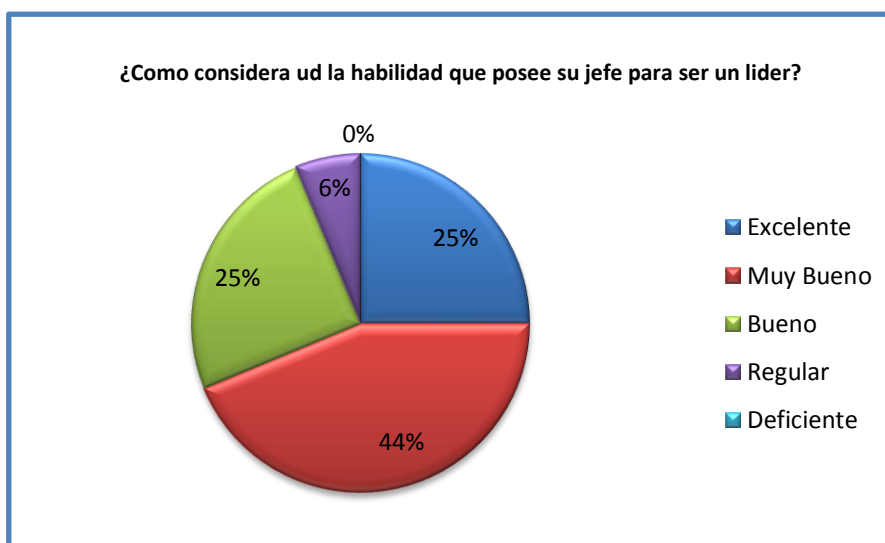
1. ¿Cómo considera usted la habilidad que posee su jefe para ser un líder?

**OBJETIVO:** Conocer el grado de habilidad que poseen las distintas jefaturas del área administrativa de la dirección.

### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	20	25.00%
Muy Bueno	35	44.00%
Bueno	20	25.00%
Regular	5	6.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

### GRÁFICO





**ANÁLISIS:** Evidentemente los colaboradores administrativos señalan que la habilidad de liderazgo que poseen las jefaturas es muy bueno; por lo tanto, el esfuerzo de las autoridades superiores para optimizar el liderazgo de las jefaturas en el personal administrativo deberá ser de carácter prioritario, ya que esto traerá beneficios en el desarrollo de las actividades diarias dentro de la dirección.

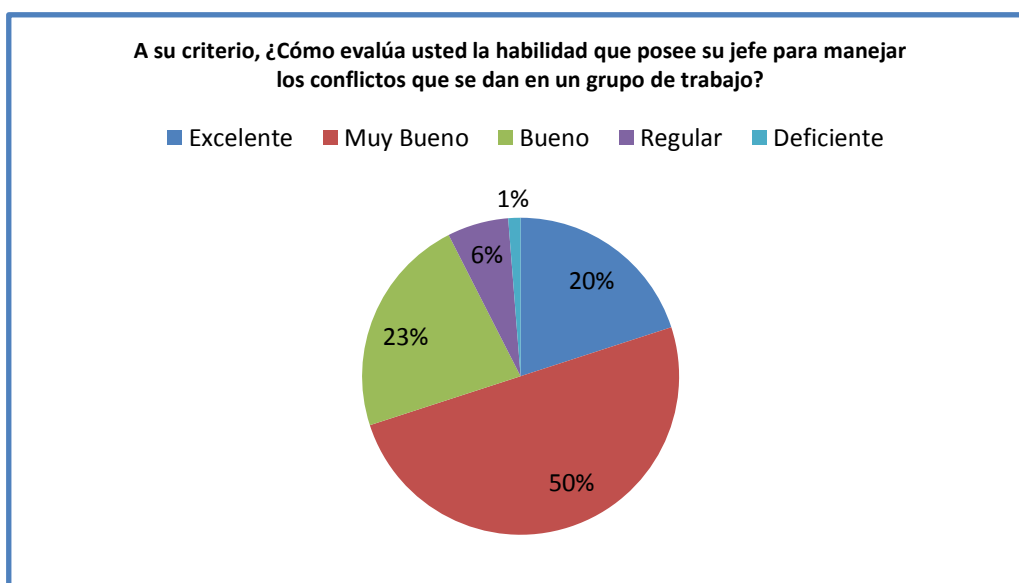
2. A su criterio, ¿Cómo evalúa usted la habilidad que posee su jefe para manejar los conflictos que se dan en un grupo de trabajo?

**OBJETIVO:** Evaluar la habilidad que poseen las jefaturas para manejar los conflictos que se dan en los diferentes grupos de trabajo dentro de la DMGSS.

#### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	16	20.00%
Muy Bueno	40	50.00%
Bueno	18	23.00%
Regular	5	6.00%
Deficiente	1	1.00%
Total	80	100.00%

#### GRÁFICO



**ANÁLISIS:** Evidentemente la evaluación que hace el personal del área administrativa de la habilidad que poseen las jefaturas para manejar los conflictos que se dan en los grupos de trabajo es muy buena, pero esto no significa que es suficiente, por lo tanto, las autoridades deben de esforzarse para optimizar la habilidad en el manejo de conflictos en sus diferentes jefaturas dentro de la dirección.

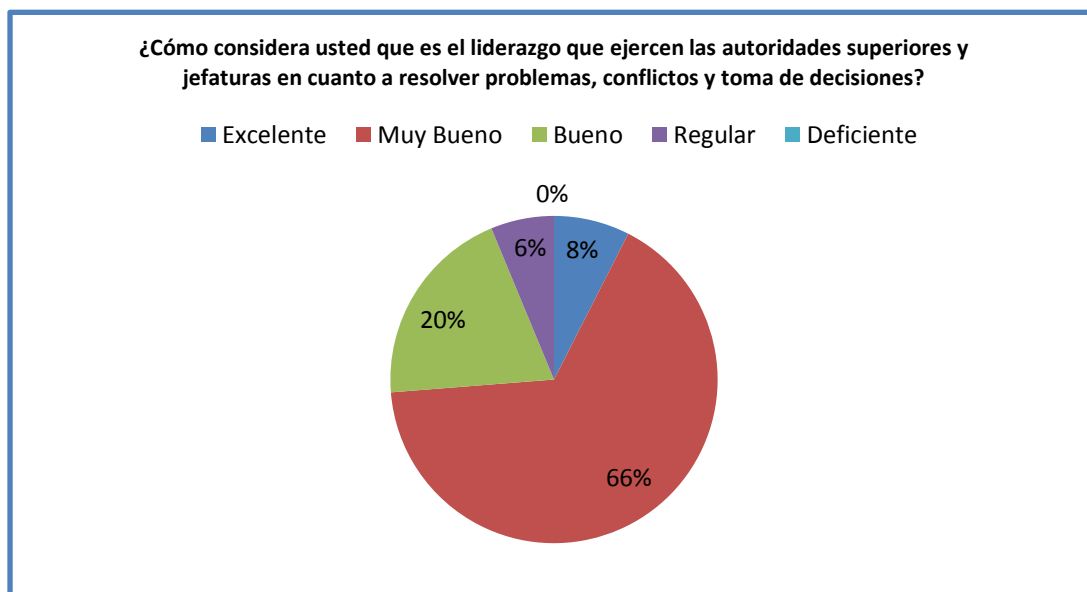
3. ¿Como considera usted que es el liderazgo que ejercen las autoridades superiores y jefaturas en cuanto a resolver problemas, conflictos y toma de decisiones?

**OBJETIVO:** Evaluar el liderazgo que ejercen las autoridades y jefaturas en cuanto a resolver problemas, conflictos y toma de decisiones.

#### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	8.00%
Muy Bueno	53	66.00%
Bueno	16	20.00%
Regular	5	6.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

#### GRÁFICO



**ANÁLISIS:** Gran parte de los colaboradores del área administrativa consideran que el liderazgo que ejercen las autoridades superiores y las jefaturas al momento de resolver problemas, conflictos y tomar decisiones dentro de los grupos de trabajo es muy buena, por lo tanto, la dirección deberá optimizar las habilidades de resolver problemas, conflictos y toma de decisiones por parte de las autoridades y jefaturas a partir de capacitaciones, talleres y/o seminarios relacionados con este tipo de temas.

#### COMPONENTE: TRABAJO EN EQUIPO

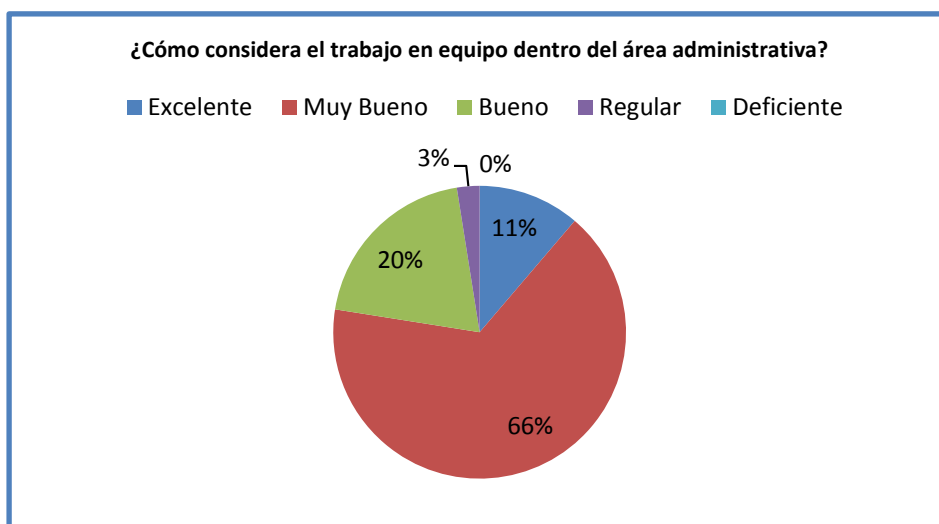
4. ¿Cómo consideraría el trabajo en equipo dentro del área administrativa?

**OBJETIVO:** Conocer el trabajo en equipo dentro del área administrativa de la DMGSS.

#### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	9	11.00%
Muy Bueno	53	66.00%
Bueno	16	20.00%
Regular	2	3.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

#### GRÁFICO



**ANÁLISIS:** Gran parte de los colaboradores del área administrativa consideran que el trabajo en equipo es muy bueno, por lo tanto, la dirección deberá trabajar en capacitaciones, convivios y fomentar el trabajo en equipo, ya que con ello optimizara el talento humano y las funciones que cada uno de ellos desempeña el área administrativa en sus labores diarias.

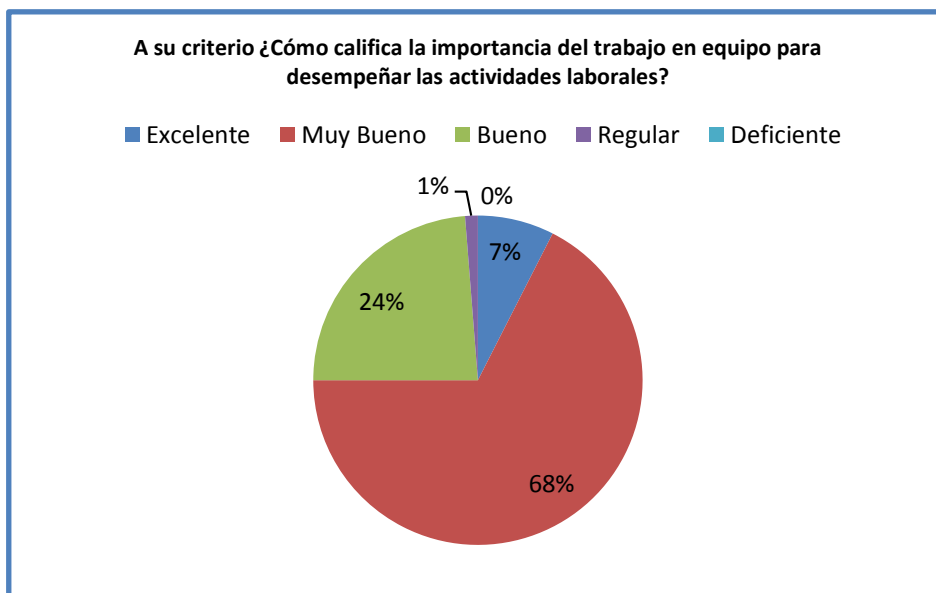
5. A su criterio, ¿Cómo califica la importancia del trabajo en equipo para desempeñar las actividades laborales?

**OBJETIVO:** Cuantificar la importancia del trabajo en equipo para desempeñar las actividades laborales dentro de la DMGSS.

### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	7.00%
Muy Bueno	54	68.00%
Bueno	19	24.00%
Regular	1	1.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

### GRÁFICO



**ANÁLISIS:** Evidentemente la dirección debe trabajar para fomentar aún más el trabajo en equipo para desempeñar las actividades laborales, por lo tanto, debe trabajar para que los colaboradores den la importancia debida para optimizar el talento humano dentro de la dirección.

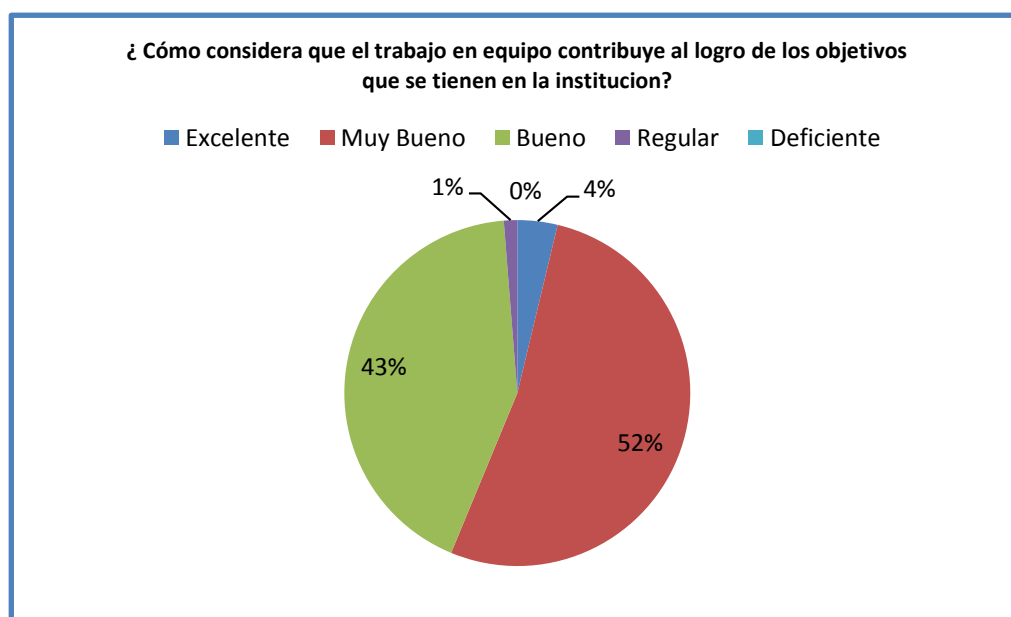
6. ¿Cómo considera que el trabajo en equipo contribuye al logro de los objetivos que se tienen en la Institución?

**OBJETIVO:** Medir el grado de contribución que trabajo en equipo da al logro de los objetivos que se tienen en la institución.

### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	4.00%
Muy Bueno	42	52.00%
Bueno	34	43.00%
Regular	1	1.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

### GRÁFICO



**ANÁLISIS:** Evidentemente la dirección deberá esforzarse para que el trabajo en equipo contribuya de una manera fuerte en el logro o consecución de los objetivos que se han propuesto dentro de la institución, por lo tanto, la dirección deberá trabajar en fomentar y practicar el trabajo en equipo dentro de todo el personal administrativo que labora en la dirección.

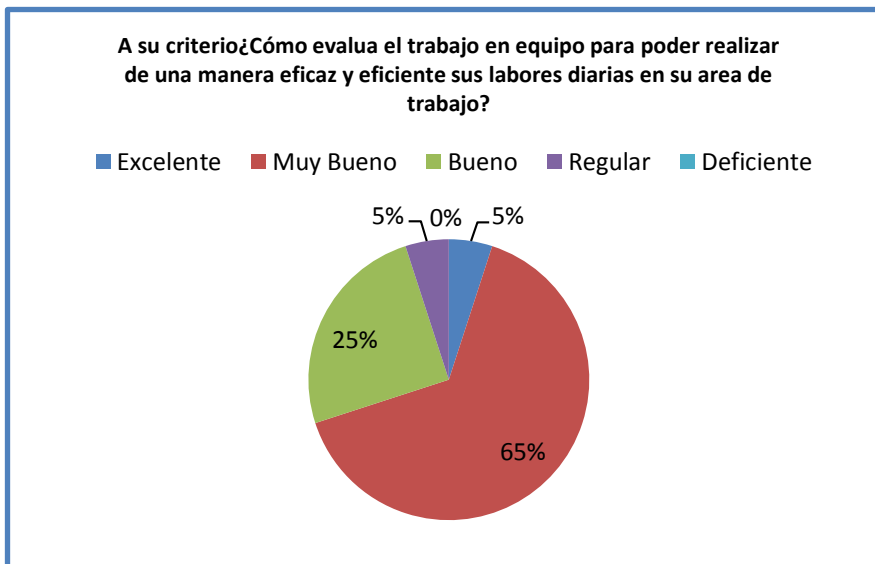
7. A su criterio ¿Cómo evalúa el trabajo en equipo para poder realizar de una manera eficaz y eficiente sus labores diarias en su área de trabajo?

**OBJETIVO:** Evaluar el trabajo en equipo para poder realizar de manera eficaz y eficiente las labores diarias dentro del área de trabajo respectiva.

#### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	5.00%
Muy Bueno	52	65.00%
Bueno	20	25.00%
Regular	4	5.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

#### GRÁFICO



**ANÁLISIS:** Evidentemente la evaluación del trabajo en equipo para que los colaboradores realicen efectivamente su trabajo es muy buena, por lo tanto, la dirección deberá trabajar en que los colaboradores se esfuercen en trabajar en equipo y así lograr que sus labores diarias en su área de trabajo sean óptimas y efectivas.

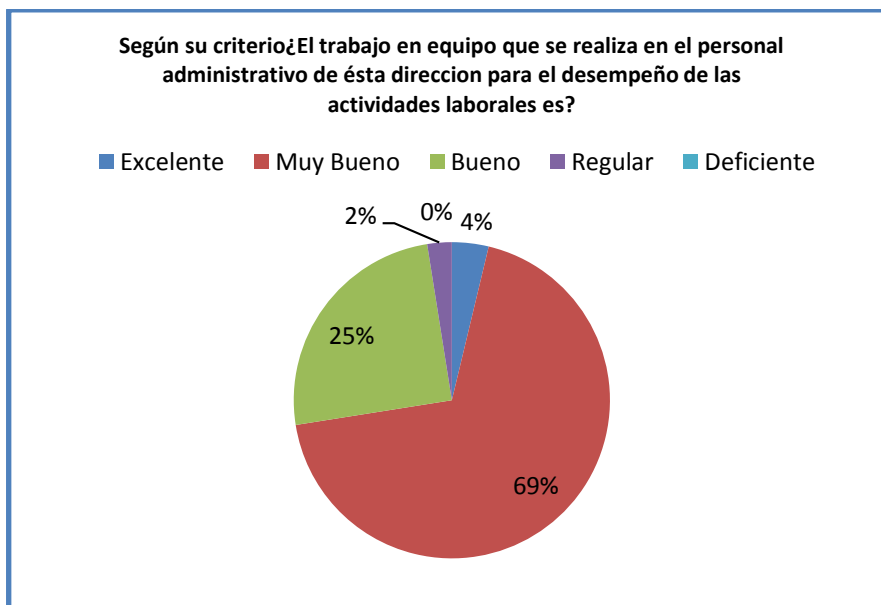
8. Según su criterio, ¿El trabajo en equipo que se realiza en el personal administrativo de esta dirección para el desempeño de las actividades laborales es?

**OBJETIVO:** Conocer el grado del trabajo en equipo que realiza el personal administrativo para el desempeño de las actividades laborales.

### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	4.00%
Muy Bueno	55	69.00%
Bueno	20	25.00%
Regular	2	2.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

### GRÁFICA



**ANÁLISIS:** Evidentemente la dirección ha enfocado esfuerzos en que dentro del personal administrativo se trabaje en equipo para el desempeño de las actividades laborales, por lo tanto, la dirección debe de seguir fomentando, incentivando, educando e instruyendo en el trabajo en equipo para poder optimizar aún más el desempeño en las actividades labores dentro de cada área de trabajo.

### COMPONENTE: RELACIONES INTERPERSONALES

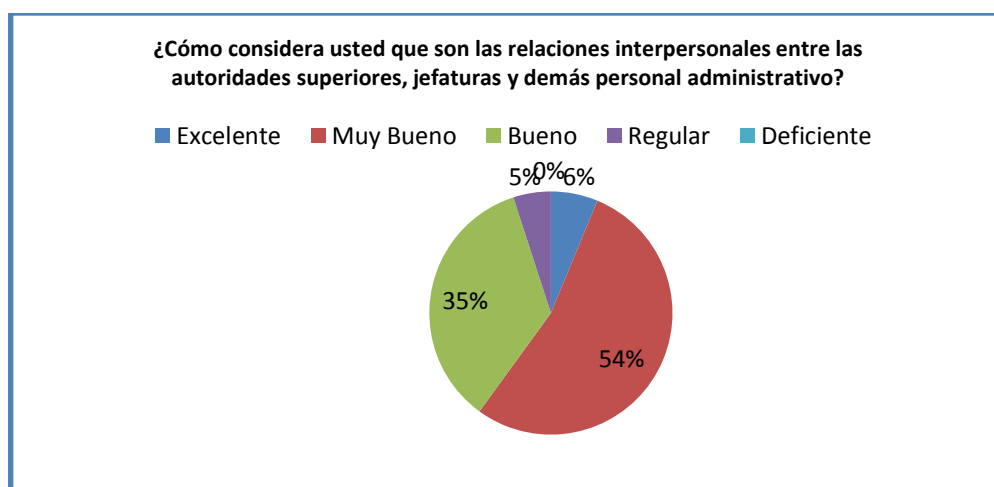
9. ¿Cómo considera usted que son las relaciones interpersonales entre las autoridades superiores jefaturas y demás personal administrativo?

**OBJETIVO:** Conocer como son las relaciones interpersonales entre las autoridades superiores, jefaturas y demás personal administrativo dentro de la DMGSS.

### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	6.00%
Muy Bueno	43	54.00%
Bueno	28	35.00%
Regular	4	5.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

### GRÁFICA





**ANÁLISIS:** La dirección ha trabajado para fomentar las relaciones interpersonales entre las autoridades superiores, jefaturas y el personal administrativo pero no es suficiente el esfuerzo realizado hasta la fecha, por lo tanto, la dirección debe incrementar el trabajo para que las relaciones interpersonales entre las partes involucradas sea más armoniosas, de confianza y cooperación y así poder tener mayor armonía en la convivencia diaria.

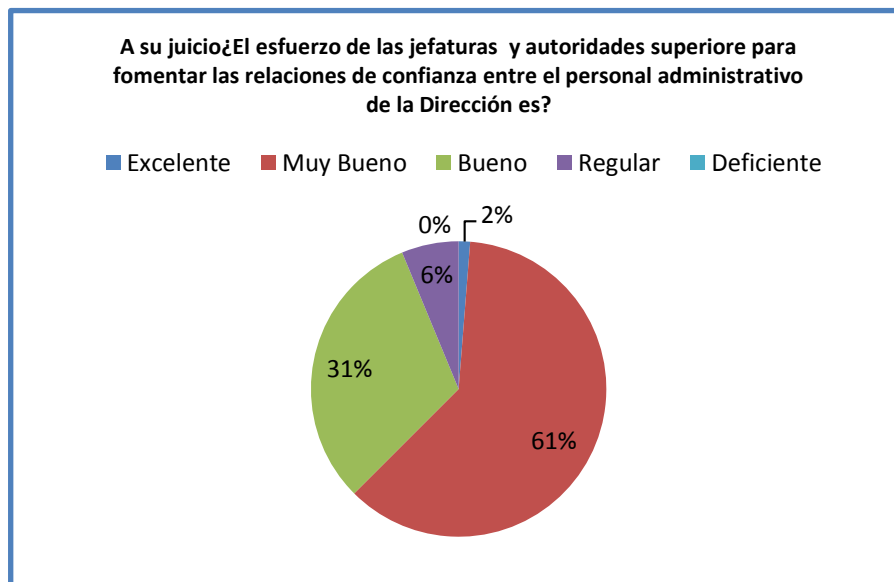
10. A su juicio, ¿El esfuerzo de las jefaturas y autoridades superiores para fomentar las relaciones de confianza entre el personal administrativo de la dirección es?

**OBJETIVO:** Conocer el esfuerzo que las jefaturas y autoridades superiores hacen para fomentar las relaciones de confianza entre el personal administrativo de la dirección.

**CUADRO:**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	2.00%
Muy Bueno	49	61.00%
Bueno	25	31.00%
Regular	5	6.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

**GRÁFICO**



**ANÁLISIS:** Las jefaturas y autoridades se han esforzado para fomentar relaciones de confianza con el personal administrativo hasta la fecha, mas sin embargo queda esforzarse mucho más, por lo tanto, la dirección debe trabajar para redoblar esfuerzos y así alcanzar un nivel de confianza que optimice las relaciones entre las partes antes mencionadas.

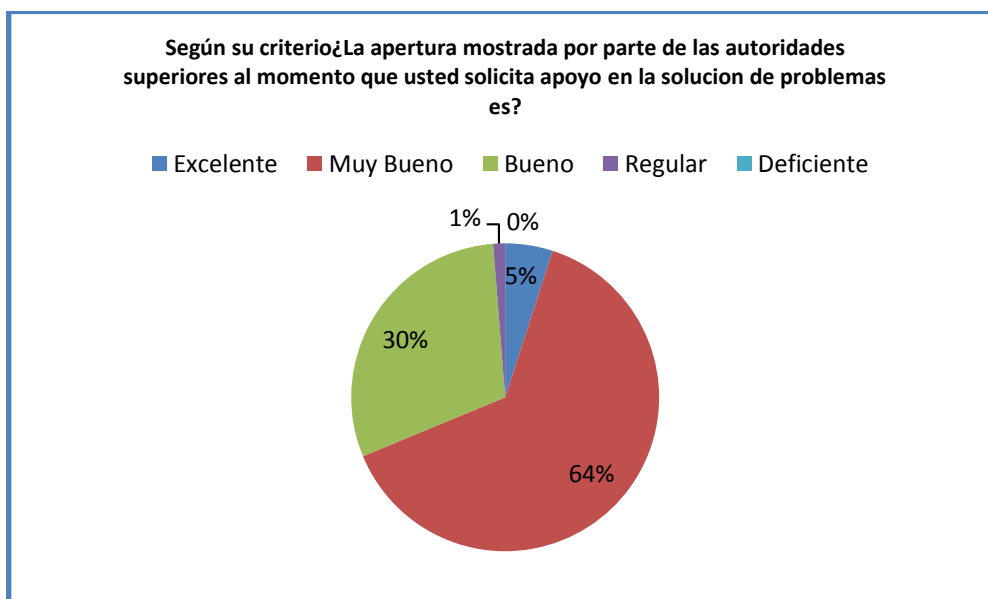
11. Según su criterio, ¿La apertura mostrada por parte de las autoridades superiores al momento que usted solicita apoyo en la solución de problemas es?

**OBJETIVO:** Conocer el grado de apertura por parte de las autoridades superiores al momento que es solicitado apoyo por parte del personal en la solución de problemas.

### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	5.00%
Muy Bueno	51	64.00%
Bueno	24	30.00%
Regular	1	1.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

### GRÁFICA



**ANÁLISIS:** La apertura mostrada por parte de las autoridades superiores al momento en que se les solicita apoyo para solucionar problemas hasta el momento es muy buena, pero debe de mostrarse mayor apertura para el personal, por lo tanto, la dirección debe de trabajar para ser más sensible y mostrar mayor apertura al momento en que se les solicita apoyo por parte del personal para solucionar cualquier tipo de problemas en el que las autoridades puedan mostrar su apoyo y ayuda.

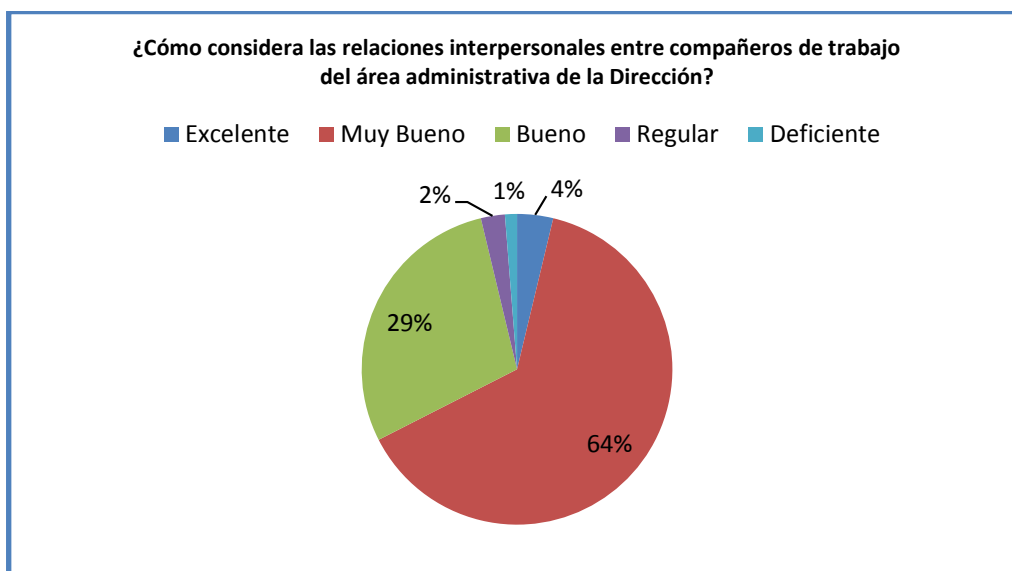
12. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo del área administrativa de la dirección?

**OBJETIVO:** Conocer como son las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo del área administrativa de la DMGSS.

#### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	4.00%
Muy Bueno	51	64.00%
Bueno	23	29.00%
Regular	2	2.00%
Deficiente	1	1.00%
Total	80	100.00%

#### GRÁFICA



**ANÁLISIS:** Evidentemente la dirección ha trabajado para que las relaciones interpersonales de trabajo entre compañeros sean muy buenas, sin embargo, no es suficiente lo que hasta el momento se ha realizado, por lo tanto, la dirección debe de enfocar esfuerzos para que las relaciones interpersonales tengan lazos de hermandad entre los compañeros de trabajo del área administrativa de la dirección.

**COMPONENTE: COMUNICACIÓN**

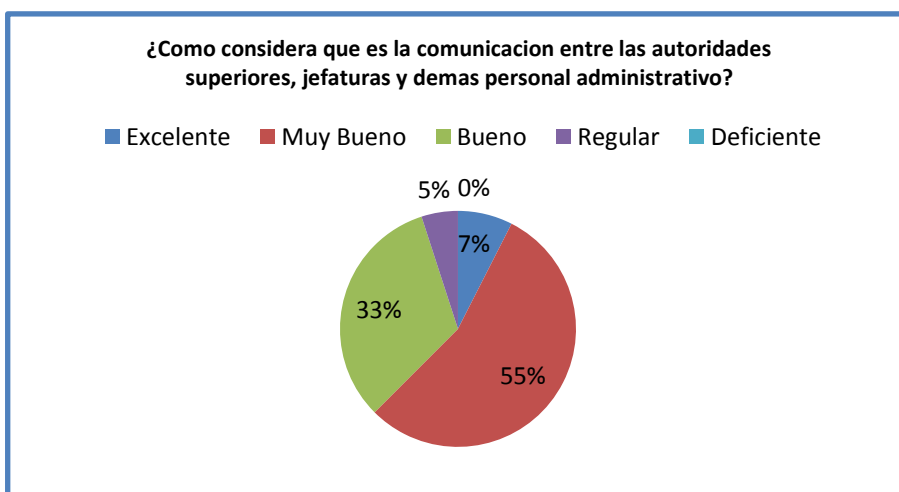
13. ¿Cómo considera que es la comunicación entre las autoridades superiores, jefaturas y demás personal administrativo?

**OBJETIVO:** Medir el grado de comunicación entre las autoridades superiores, jefaturas y demás personal administrativo dentro de la DMGSS

**CUADRO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	7.00%
Muy Bueno	44	55.00%
Bueno	26	33.00%
Regular	4	5.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

**GRÁFICA**



**ANÁLISIS:** La dirección ha trabajado de manera muy buena hasta el momento en la comunicación, pero esto no significa que ya se ha logrado suficiente porque pueden presentarse problemas al momento de comunicarse entre ellos, por lo tanto, la dirección debe trabajar para que la comunicación entre las partes antes mencionada se optimice de tal manera que el trabajo que se realiza no presente problemas en cuanto a comunicación se refiere.

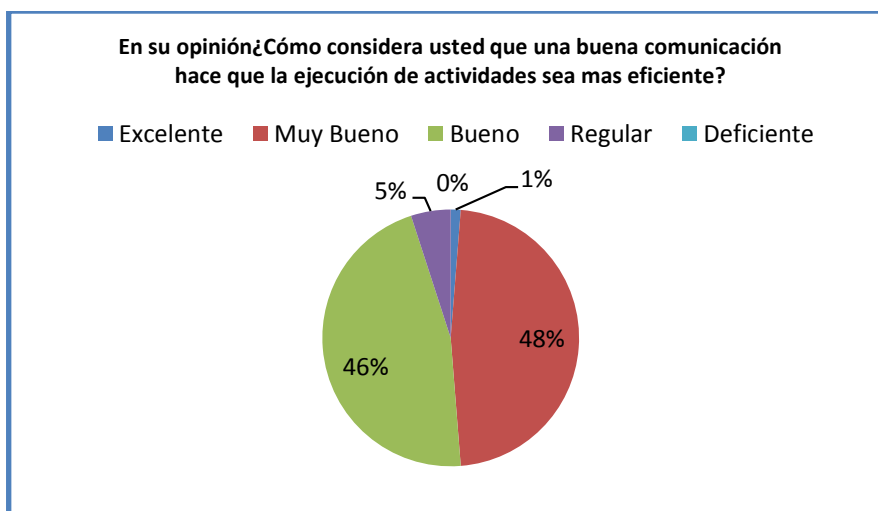
14. En su opinión, ¿Cómo considera usted que una buena comunicación hace que la ejecución de actividades sea más eficiente?

**OBJETIVO:** Conocer como una buena comunicación hace que la ejecución de las actividades laborales sea más eficiente.

### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	1.00%
Muy Bueno	38	48.00%
Bueno	37	46.00%
Regular	4	5.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

### GRÁFICO



**ANÁLISIS:** Evidentemente la eficiencia mostrada en cuanto a comunicación por parte del personal hasta el momento deja mucho que hacer para las autoridades, ya que la consideración mostrada no es suficiente para ser mas eficiente en la ejecución de las actividades, por lo tanto, la dirección debe trabajar para hacer conciencia que una buena comunicación es la llave para optimizar la ejecución de las actividades diarias en el desempeño del trabajo.

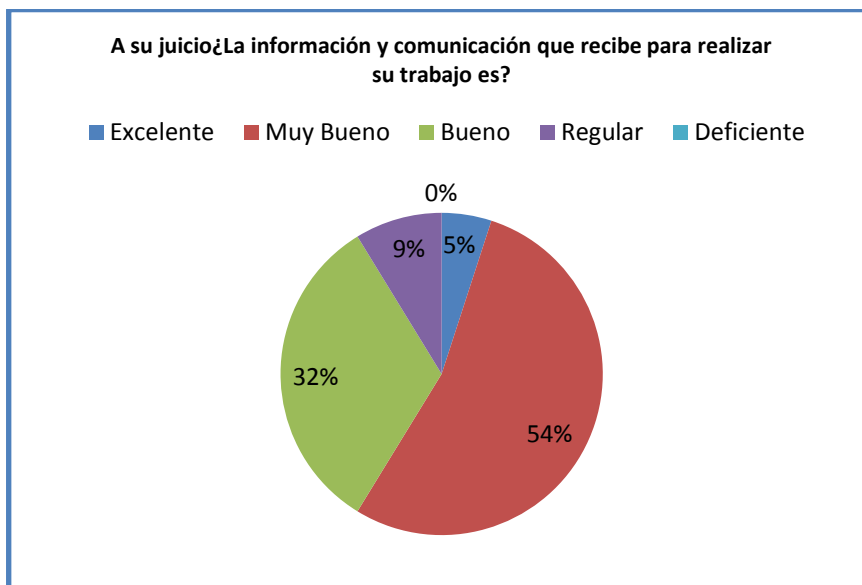
15. A su juicio, ¿La información y comunicación que recibe para realizar su trabajo es?

**OBJETIVO:** Identificar la calidad de información y comunicación que se recibe y se tiene para realizar el trabajo asignado.

#### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	5.00%
Muy Bueno	43	54.00%
Bueno	26	32.00%
Regular	7	9.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

#### GRÁFICO



**ANÁLISIS:** La información que se recibe y la comunicación que se tiene hasta el momento es muy buena, aunque esto no es garantía que la calidad sea la mejor ni que optimice al colaborador para hacer su trabajo de manera efectiva, por lo tanto, la dirección debe trabajar en optimizar la información que se recibe y la comunicación que se tiene al momento que el colaborador la necesita y la recibe.

**COMPONENTE: MOTIVACIÓN**

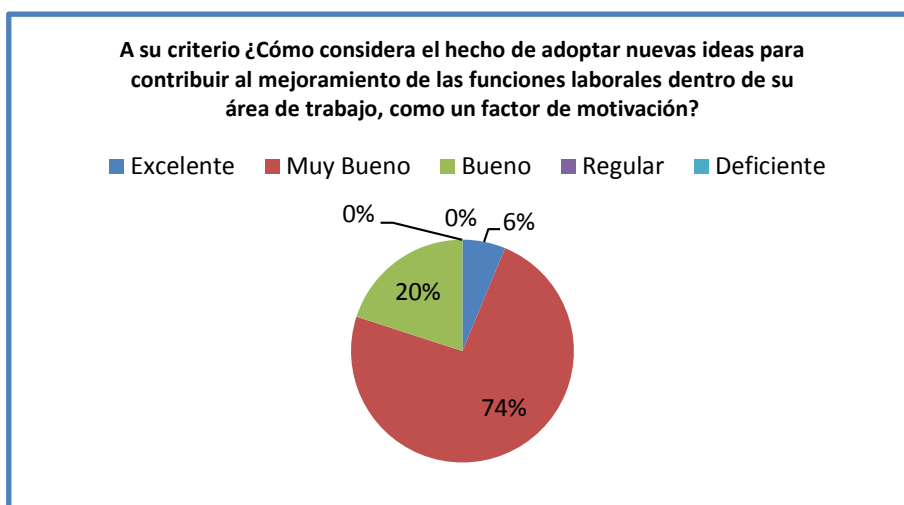
16. ¿A su criterio, como considera el hecho de aportar nuevas ideas para contribuir al mejoramiento de las funciones laborales dentro de su área de trabajo, como un factor de motivación?

**OBJETIVO:** Conocer como el hecho de aportar nuevas ideas contribuye al mejoramiento de las funciones laborales dentro de cada área de trabajo como un factor de motivación.

**CUADRO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	6.00%
Muy Bueno	59	74.00%
Bueno	16	20.00%
Regular	0	0.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

**GRÁFICA**



**ANÁLISIS:** El aporte de nuevas ideas para la contribución del mejoramiento de las funciones laborales se considera muy bueno por parte del personal administrativo como un factor de motivación, por lo tanto, la dirección debe trabajar para que cada uno de los colaboradores del área administrativa aporte nuevas ideas y así contribuir al mejoramiento de las funciones laborales que a las vez sirve de motivación para cada empleado y empleada.

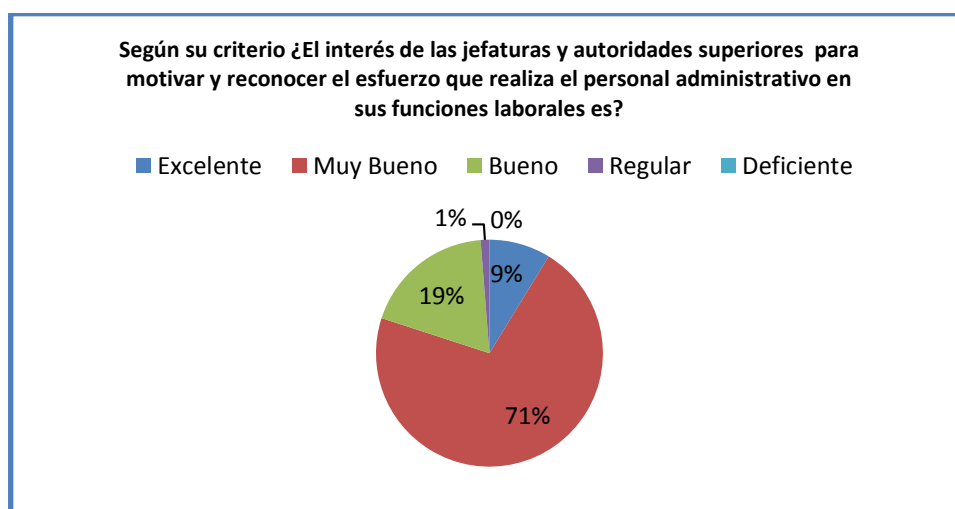
17. Según su criterio, ¿El interés de las jefaturas y autoridades superiores para motivar y reconocer el esfuerzo que realiza el personal administrativo en sus funciones laborales es?

**OBJETIVO:** Conocer el grado de interés de las jefaturas para motivar y reconocer el esfuerzo que realiza el personal administrativo en sus funciones laborales.

### CUADRO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	7	9.00%
Muy Bueno	57	71.00%
Bueno	15	19.00%
Regular	1	1.00%
Deficiente	0	0.00%
Total	80	100.00%

### GRÁFICA





**ANÁLISIS:** Es evidente que el interés mostrado por las jefaturas y autoridades superiores al momento de motivar y reconocer el esfuerzo que realiza el personal administrativo ha dado sus frutos, pero falta aún más por motivar y reconocer el esfuerzo realizado, por lo tanto, la dirección debe de enfocar, unificar esfuerzos para que el grado de interés mostrado sea mayor y así poder motivar y reconocer al personal más de lo que se ha hecho hasta el momento.

ANEXO 4

MANUAL DE

PROCEDIMIENTOS DE

EVALUACIÓN DEL

DESEMPEÑO LABORAL

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL



Dirección Municipal  
Para La Gestión  
Sustentable De  
Desechos Sólidos Final  
Calle Concepción Barrio  
La Garita #188, San  
Salvador, El Salvador,  
C.A. (503) 2530-3900  
28/02/2015

Procedimientos Para La Aplicación del Método  
de Escalas Gráficas Con Sus Respectivos  
Formularios De Evaluación

Procedimientos Para La Aplicación del Método  
de Escalas Gráficas Con Sus Respectivos  
Formularios De Evaluación

## INDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	ii
<u>OBJETIVOS</u> .....	iii
<u>ALCANCE</u> .....	iv
<u>MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u> .....	1
1. <u>PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u> .....	1
2. <u>APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u> .....	1
3. <u>FUNCIONAMIENTO</u> .....	2
3.1 <u>CICLO DE EVALUACIÓN</u> .....	3
3.2 <u>Distribución De Los Evaluados Por Grupos Laborales</u> .....	3
3.3 <u>Los Factores De Desempeño Según Grupos Laborales</u> .....	4
3.4 <u>El Expediente De Evaluación Del Desempeño</u> .....	5
3.5 <u>Nivel Del Desempeño</u> .....	5
4. <u>EL PROCESO DE EVALUACIÓN</u> .....	6
4.1 <u>Evaluación Intermedia</u> .....	7
4.2 <u>Evaluación Final</u> .....	7
4.3 <u>Evaluación Anual</u> .....	7
5. <u>INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</u> .....	8
5.1 <u>Selección Del Formulario E Identificación Del Periodo</u> .....	8
5.2 <u>PARTE A. Identificación Del Empleado Y De Sus Superiores</u> .....	8
5.3 <u>PARTE B. Factores Del Desempeño Según Cada Grupo Laboral</u> .....	8
5.4 <u>PARTE C. Justificación De Los Niveles De Desempeño 1 Y 2</u> .....	9
5.5 <u>PARTE D. Capacitación Y Otras Opciones De Potencialización</u> .....	9
5.6. <u>PARTE E. Resultados De La Evaluación</u> .....	10
5.6.1 <u>Evaluación Intermedia</u> .....	11
5.6.2 <u>Evaluación Final</u> .....	11
5.6.3. <u>Evaluación Anual</u> .....	11
5.7 <u>PARTE "F" Opinión Del Evaluado Con Respecto A La Evaluación</u> .....	12
5.8 <u>PARTE "G" Observaciones Del Jefe Inmediato Y Del Evaluado</u> .....	13
5.9 <u>PARTE "H" Observaciones Del Superior Del Jefe Inmediato</u> .....	14
5.10 <u>PARTE "I" Observaciones Generales De La Jefatura</u> .....	15

<u>6. EL PROCESO DE REVISIÓN.</u>	15
<u>6.1. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES.</u>	16
<u>6.2 ACCIONES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO.</u>	18

## INTRODUCCIÓN

El ser humano por naturaleza es sociable y tiene la necesidad de estar en contacto con otros seres humanos. Debido a esto ha desarrollado una tendencia natural a organizar y administrar todos los procesos que se llevan a cabo para llevar un mejor control de las cosas y hacer más fácil el manejo de información, datos, productos, dinero, etc.

Debido a lo anterior en las empresas e Instituciones Gubernamentales o Privadas y en toda organización donde participen más de una persona con el fin de mantener las políticas y procedimientos formales e informales que ayuden a hacer más fáciles las tareas de organizar y administrar todos los recursos con los que se cuenta.

El presente manual está compuesto por diferentes apartados y lineamientos para seguir un proceso de seguimiento del método de escalas gráficas y su debida aplicación.

Además contiene los formularios de evaluación del desempeño laboral el cuál se divide en tres áreas las cuales son Gerenciales, Administrativas y Operativas.

## OBJETIVOS

### 1. GENERAL:

- ✓ Fomentar la efectividad de los empleados de la dirección municipal para la gestión sustentable de desechos sólidos de la alcaldía de San Salvador, estimulando su desarrollo profesional, para contribuir a la optimización del talento humano del personal que labora en la dirección para el logro de metas y objetivos propuestos.

### 2. ESPECIFICOS:

- ✓ Facilitar la ejecución de actividades y operaciones en el personal administrativo de la DMGSS mediante la aplicación de métodos y técnicas administrativas para la optimización del talento humano.
- ✓ Determinar y corregir las deficiencias en el desarrollo de las actividades laborales diarias, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que sean detectados mediante el proceso de la evaluación del desempeño laboral.

## **ALCANCE**

Este manual de procedimientos se aplica a toda la Dirección Municipal Para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos.



## MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

### 1. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- 1- Por ser el recurso humano el más importante de cuanto disponen las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos y metas, debe dársele mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo que realizan.
- 2- La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional, y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.
- 3- El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.
- 4- El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento que todo evaluado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y contribución a las actividades laborales.
- 5- El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el evaluado desempeña las actividades asignadas en procura de lograr mayor efectividad y calidad en su trabajo.

### 2. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En forma general la evaluación del desempeño semestral servirá como reconocimiento a los empleados, como estímulo para propiciar una mayor efectividad y como factor que se debe considerar para reclutamiento y selección, capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo.

- Orientar a los empleados sobre la forma en que van a desempeñar su trabajo, para que este satisfaga los objetivos y metas de la organización.
- Hacer reconocimiento formal de los métodos y técnicas ejecutadas por el empleado.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinadas al logro de metas y objetivos y aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo que realizan.
- Determinar necesidades de capacitación, diplomados, seminarios y desarrollo profesional del personal.
- Sustentar criterios de reubicación de las jefaturas y colaboradores para la optimización de sus conocimientos, destrezas, habilidades, potencialidades y actitudes.

### 3. FUNCIONAMIENTO.

El sistema de evaluación del desempeño aquí descrito está dirigido a los empleados de la Dirección Municipal Para La Gestión Sustentable De Desechos Sólidos De La Alcaldía Municipal De San Salvador.

### 3.1 CICLO DE EVALUACIÓN.

Comprende dos periodos diferentes de evaluación: Evaluación intermedia y evaluación final, que se resumen en la evaluación anual.

Primer periodo: del 01 de diciembre al 31 de mayo que corresponde a la evaluación intermedia.

Segundo periodo: del 01 de junio al 30 de noviembre que corresponde a la evaluación final.

La evaluación final: las evaluaciones de cada periodo se realizarán en las fechas que se indican a continuación:

#### **EVALUACIÓN INTERMEDIA:**

Primera quincena del mes de junio.

#### **EVALUACIÓN FINAL:**

Última quincena del mes de noviembre.

#### **EVALUACIÓN ANUAL:**

Será el resultado promedio de ambas evaluaciones.

### 3.2 Distribución De Los Evaluados Por Grupos Laborales.

La distribución de los evaluados por los grupos laborales, según sus funciones, es independiente del sistema clasificado de puestos, y se establece solo para efectos de la aplicación del sistema de evaluación de desempeño.

El jefe inmediato determinará el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle:

**GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO.**

Formulario DMGSS-1A. (Ver anexo A).

Está constituido por quienes realizan funciones de jefatura formal, es decir, por aquellos empleados que ejercen autoridad técnica, administrativa, incluyendo gerencias, jefes de departamento.

**GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO- ADMINISTRATIVO.**

Formulario DMGSS- 2B. (Ver anexo B).

Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico y administrativo, especializados dentro del departamento administrativo y técnico (finanzas, contaduría, recurso humano, publicidad, administración y manejo de datos, incluye al personal que realiza funciones de recepción, telefonía, labores varias de oficina, secretariado y otras afines.

**GRUPO LABORAL C: NIVEL OPERATIVO.**

Formulario DMGSS- 3-C. (Ver anexo C).

Incluye al personal que ejecuta funciones específicas de operación de máquinas, transporte, manejo de desechos sólidos y reparación y mantenimiento de máquinas.

**3.3 Los Factores De Desempeño Según Grupos Laborales.**

Los factores del desempeño están indicados en el cuestionario de evaluación, y están relacionados con el desempeño laboral de los empleados de los diferentes grupos laborales.

En caso de que un empleado sea trasladado a otra posición, será evaluado con el cuestionario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en que el empleado ha estado más tiempo desde la evaluación anterior. Si ocurriera que, durante el mismo periodo de evaluación, un empleado ha desempeñado funciones o cargos diferentes por periodos iguales, este será evaluado con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente.

### 3.4 El Expediente De Evaluación Del Desempeño.

El departamento de talento humano es el encargado de llevar o tener un expediente de evaluación del desempeño de cada empleado de la dirección, al cual solo podrá tener acceso el empleado, su jefe inmediato, el jefe del departamento de talento humano y las altas autoridades que en su momento manifiesten hacer uso, dicho expediente contendrá la siguiente información (copia de la evaluación del desempeño, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de felicitación por el trabajo realizado, llamadas de atención en procura de optimizar el desempeño, etc.). Ningún documento relacionado con el desempeño tendrá validez si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

La información contenida en este expediente solo tendrá vigencia para el periodo laboral que se trate. Luego de concluido el ciclo de evaluación anual esta deberá renovarse para dar lugar a la información del nuevo ciclo de evaluación del desempeño.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrá acceso a este el empleado y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

En caso de una nueva ubicación del empleado, el jefe anterior deberá hacer llegar el expediente de la evaluación al nuevo lugar de trabajo. El traslado del expediente se hará de jefatura a jefatura.

### 3.5 Nivel Del Desempeño.



Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORIA
1	Desempeño muy debajo de lo esperado.*	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo de lo esperado.	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo de lo esperado.	BUENO
4	Desempeño por encima de lo esperado.	MUY BUENO
5	Desempeño excepcional.**	EXCELENTE

\* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con el fundamento potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

\*\* Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

**IMPORTANTE:** El evaluador debe evitar el efecto "HALO" es decir, no permitir que un factor positivo o negativo afecte la evaluación completa del empleado. Por ejemplo, si el primer punto del formato es cortesía y el empleado que está siendo evaluado es extremadamente cortés, podría ocasionar que este atributo positivo influya en los restantes puntos del formato. Todos los factores pueden ser considerados excelentes debido al efecto halo del primer factor.

#### 4. EL PROCESO DE EVALUACIÓN.

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo, principalmente, del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participara, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, cuando el empleado manifieste disconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato. Por ello, debe atenderse lo indicado en las partes F, G Y H del cuestionario de evaluación del desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación intermedia y evaluación final; cada una de estas cubre un periodo de seis meses. Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá la evaluación anual, la que, más que una evaluación es un resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los periodos previos.

#### **4.1 Evaluación Intermedia.**

La evaluación intermedia del desempeño permitirá al empleado y a su jefe inmediato conocer en qué medida aquel ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación y otras opciones para optimizar el desempeño al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe inmediato haga las propuestas de capacitación en procura de una reorientación y optimización del desempeño durante el segundo semestre del año.

Es necesario que los individuos que intervienen en este proceso, el empleado, su jefe inmediato y en algunos casos el superior de su jefe inmediato, no pierdan de vista el carácter parcial de esta evaluación.

#### **4.2 Evaluación Final.**

La segunda parte de evaluación del desempeño culmina con la evaluación final, que debe llevarse a cabo en la última quincena del mes de noviembre de cada año, los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el segundo semestre del año, a partir de las ideas orientadoras y propuestas para este segundo periodo en la entrevista de la evaluación intermedia. Además, de esta evaluación deben derivarse, al igual que la evaluación intermedia, propuestas específicas y concretas de capacitación y otras opciones que optimicen el desempeño del empleado, y que se han de especificar en la parte D del formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

#### **4.3 Evaluación Anual.**

La evaluación anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el empleado en las dos evaluaciones previas, a saber; la evaluación intermedia y final.

## **5. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

### **5.1 Selección Del Formulario E Identificación Del Periodo.**

El jefe inmediato escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el empleado, de acuerdo con las funciones que este realiza, e independientemente de la clasificación formal de su puesto.

Para cada una de las dos evaluaciones, intermedia y final, el jefe inmediato deberá hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación.

En el ejemplar usado para la evaluación final deberán consignarse, además, los resultados del promedio numérico y la categoría cualitativa correspondiente a la Evaluación Anual.

### **5.2 PARTE A. Identificación Del Empleado Y De Sus Superiores.**

Corresponde al jefe inmediato llenar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios de este apartado. La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

### **5.3 PARTE B. Factores Del Desempeño Según Cada Grupo Laboral**

Este apartado tiene la enumeración y descripción de los siete factores del desempeño, considerados como relevantes, para fundamentar los criterios de evaluación. Estos factores varían según sea el grupo laboral al que correspondan.

Para seleccionar el nivel de desempeño en cada factor, el jefe inmediato deberá convocar al empleado a una entrevista en la que, con base a un dialogo franco y abierto, ambos expondrán sus apreciaciones



sobre el valor del nivel de cada factor que mejor representa el desempeño alcanzado por el empleado a lo largo del periodo evaluado. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar su apreciación evaluativa ante el empleado y, una vez que ambos lleguen a un consenso, procederá a marcar en los espacios correspondientes del formulario y en presencia del empleado, el nivel con que finalmente decida evaluar el desempeño de éste en cada factor.

Si luego del análisis del desempeño de un factor, no fuere posible el logro de consenso entre el jefe inmediato y el empleado, el jefe inmediato deberá proceder a marcar el nivel correspondiente, según su propio criterio.

Al concluir la entrevista, el empleado procederá a firmar en el espacio provisto al final de este apartado. Esta firma prueba únicamente su participación en la entrevista, más no la aceptación del resultado.

Una vez efectuado lo anterior, el jefe inmediato pasara al siguiente apartado del formulario.

#### **5.4 PARTE C. Justificación De Los Niveles De Desempeño 1 Y 2**

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o 2 en cada factor evaluado.

Con este objetivo, en el espacio provisto en este apartado o en hoja adicional si lo requiere, deberá indicar las razones por las cuales el empleado tuvo niveles de desempeño 1 o 2 en determinado factor.

#### **5.5 PARTE D. Capacitación Y Otras Opciones De Potencialización.**

El objetivo de este apartado es que el jefe inmediato, tomando en cuenta el criterio del evaluado y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o potencialización del desempeño de aquellos evaluados que obtuvieron en su Evaluación Intermedia o Final niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE O REGULAR.

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el evaluado para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.

El jefe inmediato deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que, a su juicio, pueden corregirse o optimizarse. En este sentido, deberá propiciar la participación del evaluado, solicitando o analizando las sugerencias que éste proponga, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él.

Al momento de formular dichas propuestas, el jefe inmediato debe considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la organización. Además de esto, sus recomendaciones deberán ser específicas para las necesidades particulares de cada evaluado.

Una vez resuelto lo anterior, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda.

Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces, deberá utilizar el espacio OTRO e indicar lo que corresponda.

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de evaluados que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la institución.

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos evaluados que obtuvieron niveles de desempeño superiores a DEFICIENTE o REGULAR, el jefe inmediato podrá, excepcionalmente, indicar ciertas áreas que, a su juicio, el evaluado requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción. Sin embargo, en este caso la institución no está ligada a atender en forma inmediata estas necesidades, sino que tales propuestas formaran parte de otro plan de desarrollo que tratara de satisfacer, según sus posibilidades.

Si por algún motivo la organización no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial, las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el jefe inmediato en este apartado, no deberán imputarse al evaluado las deficiencias o insuficiencias que, como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrare en el periodo de evaluación siguiente. Por esta razón, es responsabilidad del jefe inmediato hacer las gestiones pertinentes, a fin de que la organización cumpla con tales propuestas.

## **5.6. PARTE E. Resultados De La Evaluación.**

Los datos de este apartado deberá completarlos el jefe inmediato, luego de que en la entrevista con el evaluado haya definido el resultado de la evaluación, ya sea Intermedia o Final. Para ello deberá seguir el siguiente procedimiento

### 5.6.1 Evaluación Intermedia.

Para obtener el resultado de la evaluación intermedia, el jefe inmediato deberá sumar los puntos asignados a cada factor, según los respectivos niveles de desempeño elegidos en la parte “B”

El total de puntos de esta suma deberá anotarlo en el espacio “PUNTUACION ORIGINAL” de la columna correspondiente a la Evaluación Intermedia.

Una vez realizado lo anterior, deberá firmar, anotar la fecha respectiva en los espacios provistos para ello y pasar el formulario al evaluado para que proceda a llenar la parte “F”.

### 5.6.2 Evaluación Final.

Utilizaremos el mismo procedimiento que se utilizó en la Evaluación Intermedia, deberá seguirse para obtener el resultado de la Evaluación Final, solamente que este deberá ser anotado en el espacio “PUNTUACION ORIGINAL” de la columna 2, correspondiente a la Evaluación Final.

Después de realizada la Evaluación Final, el jefe inmediato pasara el formulario al evaluado para que proceda a llenar la parte “F”.

### 5.6.3. Evaluación Anual

El jefe que cierra el proceso de evaluación Final, ya sean en la parte F, G o H del formulario, deberá anotar los datos de la Evaluación Anual en los espacios de la columna N° 3 “INTEGRACION DE RESULTADOS”. Para ello deberá proceder de la siguiente manera:

- a. Del expediente de evaluación del desempeño tomara el resultado obtenido por el evaluado en su Evaluación Intermedia (En caso de que hubiere sido evaluado en este periodo) y lo transcribirá en la columna N° 1 del cuadro de la parte “E” del formulario usado para la Evaluación Final.
- b. Sumará los resultados obtenidos por el evaluado en las Evaluaciones Intermedia y Final y anotara el dato en el espacio.” PUNTUACION ANUAL”.

- c. El resultado anterior lo dividirá entre 2 para obtener el promedio anual que deberá anotar en el espacio “PROMEDIO ANUAL”.
- d. Luego de esto, convertirá el Promedio Anual a la correspondiente categoría cualitativa, de acuerdo con la siguiente tabla de conversión de puntos.

DEFICIENTE	De 35 a 59.99 puntos
REGULAR	De 60 a 74.99 puntos
BUENO	De 75 a 84.99 puntos
MUY BUENO	De 85 a 94.99 puntos
EXCELENTE	De 95 a 100 puntos

- e. La categoría cualitativa que resulte de la operación anterior, deberá anotarla en el espacio EVALUACIÓN ANUAL.

Nota: En ningún caso se deberá “redondear” el resultado cuantitativo obtenido por el evaluado, ya sea en la evaluación Intermedia, Final o Anual.

En caso de que, durante el ciclo de evaluación, el evaluado solo tenga una evaluación, ya sea Intermedia o Final, el resultado de la Evaluación Anual se determinará con base en esa única evaluación.

### 5.7 PARTE “F” Opinión Del Evaluado Con Respecto A La Evaluación

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el evaluado deberá indicar en los espacios de este apartado, si está conforme o no con el resultado. Luego firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe inmediato. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar nueva entrevista con el jefe inmediato.

Si la persona evaluada manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el jefe inmediato dará por concluido el proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello. No obstante, si se trata de la Evaluación Final, antes de ejecutar este paso, deberá completar los datos de la evaluación Anual en el cuadro de la parte E.



## 5.8 PARTE “G” Observaciones Del Jefe Inmediato Y Del Evaluado.

Los datos de este apartado deberán completarse solamente si el evaluado ha manifestado disconformidad con la evaluación. En este caso, el jefe inmediato tendrá tres días hábiles, a partir de la fecha en que el evaluado presente sus objeciones de éste, en relación con los argumentos en los que sustenta la evaluación realizada, según los procedimientos descritos en el punto 6.3 de este Manual.

Luego de esta entrevista deberá anotar la fecha, firmar e indicar en el espacio correspondiente si decide mantener o modificar el resultado de la evaluación.

Si decide mantener la evaluación en su versión original, pasara el cuestionario al evaluado para que éste anote la fecha, firme e indique si acepta o no su decisión de mantener el resultado original de la evaluación.

Si el evaluado acepta dicha decisión y el resultado corresponde a la Evaluación Intermedia, el jefe inmediato dará por concluido el proceso evaluativo con la consignación de la fecha y su firma en los espacios provistos en este apartado. Si el resultado corresponde a la Evaluación Final, antes de proceder a efectuar lo anterior, deberá anotar los datos de la Evaluación Anual en los respectivos espacios del cuadro de la parte E.

En caso de que el evaluado manifieste disconformidad con dicha decisión, el jefe inmediato procederá a firmar, indicar la fecha y trasladar, el día hábil siguiente, el formulario junto con el expediente del desempeño del evaluado, a su superior, a fin de que éste proceda a resolver la evaluación en la parte H, de acuerdo con el procedimiento descrito en el punto 6.9 de este manual.

Si el jefe inmediato decide modificar la evaluación, deberá utilizar el cuadro que aparece en este apartado y proceder de la siguiente manera:

- a) En la columna “FACTOR” anotara el código del factor o los factores del desempeño cuyos niveles serán modificados.
- b) En la columna “NIVEL ORIGINAL” anotara el nivel originalmente asignado al respectivo factor del desempeño.
- c) En la columna “NUEVO NIVEL” anotara el nuevo nivel asignado al respectivo nivel de desempeño.

- d) En la columna “DIFERENCIA DE PUNTOS” anotara la diferencia de puntos resultantes del cambio o modificación efectuada a cada nivel del desempeño.
- e) En la columna “DIFERENCIA TOTAL DE PUNTOS” anotara la suma total de puntos obtenidos como consecuencia del nivel o niveles que resulten modificados.
- f) Finalmente, en la columna “NUEVA PUNTUACION” anotara la nueva puntuación total resultante de la suma de la diferencia total de puntos y la puntuación original que se había indicado con anterioridad el espacio correspondiente del cuadro de la parte E.

### 5.9 PARTE “H” Observaciones Del Superior Del Jefe Inmediato.

Los datos de este apartado deben llenarse solamente si, después de que el jefe inmediato ha realizado los procedimientos descritos en el apartado anterior, el evaluado mantiene su disconformidad con el resultado de la evaluación.

Una vez que el superior del jefe inmediato reciba el expediente del desempeño y el formulario de evaluación, dispondrá de tres días hábiles para resolver en definitiva la evaluación. Para ello deberá escuchar previamente al evaluado, al jefe inmediato y analizar la documentación aportada en el expediente del desempeño del evaluado.

Con base en lo anterior, deberá indicar en los espacios correspondientes de este apartado, si ratifica o modificar el resultado de la evaluación, que indicará el jefe inmediato en el apartado anterior.

- a) Si su decisión es ratificar el resultado de la evaluación, deberá proceder de la siguiente manera:
  - ✓ Si se trata de evaluación intermedia y el jefe inmediato no hizo ninguna modificación luego de la entrevista en la que atendió las objeciones del evaluado, consignará la fecha y su firma en los espacios respectivos y dará por concluido el proceso evaluativo.
  - ✓ Si se trata de la Evaluación Final y el jefe inmediato tampoco hizo ninguna modificación luego de la entrevista citada, deberá pasar a la parte “E” y hacer los cálculos necesarios para obtener el resultado de la Evaluación Anual y anotarlo en la casilla correspondiente de la columna “INTEGRACION DE RESULTADOS”. Luego de esto, pasara nuevamente a esta parte H, donde consignará la fecha, firmará y dará por concluido el proceso evaluativo.

- ✓ Si el jefe inmediato hizo modificaciones, luego de la entrevista en la que atendió las objeciones del EVALUADO, el superior del jefe inmediato, además de ejecutar los pasos anteriores, deberá proceder a pasar el resultado de dichas modificaciones al cuadro de la parte E.
- b) Si su decisión es modificar el resultado de la evaluación deberá utilizar el cuadro que aparece en esta parte y seguir los mismos procedimientos descritos en el punto 6.8 de este Manual, para el caso de las modificaciones hechas por el jefe inmediato. Luego de realizadas las modificaciones respectivas, anotara la fecha, firmara en los espacios provistos y pasara al apartado E para efectuar los cambios que correspondan. Si la evaluación modificada es la Final, deberá también ejecutar los cálculos necesarios para obtener la Evaluación Anual, cuyo dato anotara en la casilla correspondiente de la columna "INTEGRACION DE RESULTADOS", dando por finalizado el proceso evaluativo.

#### 5.10-PARTE "I" Observaciones Generales De La Jefatura.

Este espacio podrá ser utilizado tanto por el jefe inmediato, como por el superior de éste. Se usará para motivar con alguna frase al evaluado eficiente o excepcional o, a aquel que ha dado muestras de mejoramiento o que cumplió fielmente el compromiso adquirido para lograr un mejor desempeño. También servirá para indicar los siguientes casos:

- a) Si el evaluado se negó a firmar la evaluación.
- b) Si el evaluado se negó a asistir a la entrevista de evaluación.
- c) Si el evaluado estuvo incapacitado, con permiso y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el jefe inmediato o el superior juzgue pertinente.

Las observaciones de este apartado deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga, la cual deberá consignar al final de éstas.

## 6. EL PROCESO DE REVISIÓN.

El evaluado podrá solicitar la revisión, tanto de la evaluación intermedia como de la evaluación final, no así, el resultado de la evaluación anual, ya que este no es más que un análisis de las dos primeras

## 6.1. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES.

**6.1.1** Una vez que el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en el caso de que este hubiese participado en el proceso evaluativo, haya firmado y fechado todos los cuestionarios de evaluación de los empleados a su cargo, ya sea en la evaluación intermedia o final, tendrá una semana para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación, a la unidad de talento humano de la dirección, para la revisión y registro oportuno. El informe deberá contener como mínimo los siguientes datos:

### a. Evaluación intermedia.

Nombre del evaluado. (En orden alfabético).

Nombre del puesto.

Puntuación obtenida durante el periodo de evaluación.

### b. Evaluación final.

Nombre del evaluado. (En orden alfabético).

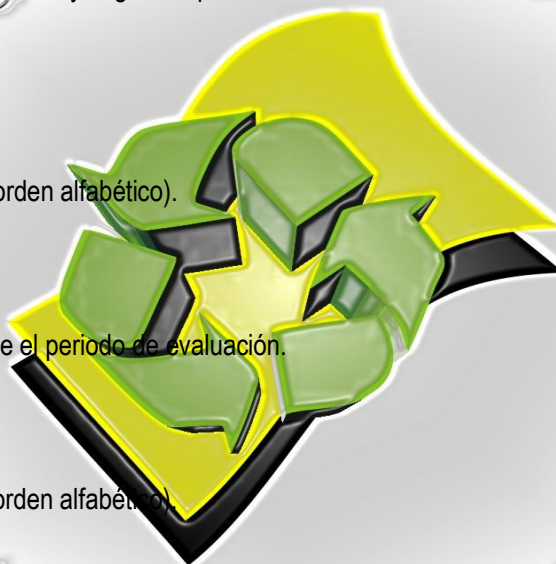
Nombre del puesto.

Puntuación obtenida durante el periodo de evaluación.

Puntuación anual.

Conversión cualitativa.

Una vez que la unidad de talento humano haya revisado y devuelto los cuestionarios, el jefe inmediato deberá entregar el original al evaluado y registrar la fecha y la firma que haga constar que el evaluado recibió dicho documento.



Municipalidad Para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos  
Dirección Municipal de Desechos Sólidos



**6.1.2** En caso que a la fecha de evaluación, el empleado se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones, el proceso de evaluación intermedia o final- según corresponda- deberá realizarse cuando este regrese al trabajo. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la unidad de talento humano, a la cual deberá remitir copia de la justificación.

**6.1.3** Tanto el evaluado como el jefe inmediato o el superior de este, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberá firmar con puño y letra los originales de los cuestionarios de evaluación.

La ausencia de la firma del jefe invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual este será el responsable por los perjuicios que tal omisión cause al evaluado.

La ausencia de la firma del evaluado hará presumir que este no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si esta obedece a que el evaluado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así. En la parte "I" del cuestionario de evaluación, "OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA".

De modo similar deberá proceder el evaluado en caso de que su jefe inmediato no cumpla con su deber de evaluado, de acuerdo con los procedimientos del presente manual.

**6.1.4** Si el evaluado se negara a asistir a la entrevista a la que fuese convocado, ya sea para definir el resultado de la evaluación o, para dialogar de una eventual disconformidad con respecto a este, el jefe inmediato o superior del jefe inmediato, en caso de que intervenga en el proceso, deberá seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

Siempre que haya renuncia del empleado a participar en la entrevista de evaluación o en aquella efectuada como consecuencia de la disconformidad de este, el proceso de evaluación no se invalidará, sino que, será continuado en forma exclusiva o unilateral por el jefe inmediato o el superior, si este fuese el caso.

**6.1.5** El jefe y los subalternos de la unidad de talento humano, que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los cuestionarios.

**6.1.6** En vista de que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones de desarrollo y técnicas del proceso de administración del talento humano, debe ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Deberá estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos plasmados en este.

En caso que el formulario no haya sido llenado correctamente, en el departamento de talento humano, o devolverá al jefe inmediato para que lo llene de la forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial.

**6.1.7** Aun cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado, deberá proceder a evaluar su desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este manual. Para ello, deberá fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del evaluado cuando este exista, en la información que pueda obtener en la entrevista efectuada con este y en la que puedan aportar los jefes anteriores.

**6.1.8** El jefe inmediato o el superior podrán utilizar hojas adicionales en aquellos casos en que los espacios provistos en el formulario no sean suficientes para indicar sus apreciaciones u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del evaluado. En este caso, las hojas adicionales deben llevar sus respectivas copias, es decir, deben hacerse en tres formas (original y dos copias).

## **6.2 ACCIONES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO.**

**6.2.1** Luego que la unidad de talento humano haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación, dejara una copia para su archivo y devolverá el

original, junto con la otra copia, al jefe inmediato correspondiente, a fin de que este proceda a entregar el original al evaluado e incluir la copia en su expediente del desempeño.

En caso de que hubiere cuestionarios incorrectos, estos también deberán ser devueltos al jefe inmediato para que efectúe las correcciones procedentes, dentro del plazo que la oficina citada lo establezca.

**6.2.2** De cada evaluación del desempeño, la unidad de talento humano deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el evaluado en cada periodo, además, la puntuación anual, el promedio anual y la categoría cualitativa: DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO Y EXCELENTE que corresponda.

**6.2.3** La unidad de Talento Humano contará con un plazo de 15 días, contados a partir de la fecha de recibo de los cuestionarios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al jefe inmediato.

**6.2.4** La unidad de Talento Humano es responsable de instruir a los jefes, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guarden los expedientes del desempeño de los evaluados, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación se conserve y se use en forma cuidadosa y, bajo estricta vigilancia del jefe inmediato.

**6.2.5** La unidad de Talento Humano debe procurar que los evaluados que pasen a ocupar puestos con rango de jefatura sean capacitados en el uso del presente sistema de evaluación del desempeño. Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo.



# **ANEXO 1**

## **FORMULARIO DE NIVEL EJECUTIVO**

## FORMULARIO DE NIVEL EJECUTIVO

DMGSDS 1-A

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.

GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO

EVALUACIÓN INTERMEDIA ( )

EVALUACIÓN FINAL ( )

Abarca el periodo comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ y el mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

#### IMPORTANTE

1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento

#### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre
Edad	Tiempo efectivo Meses _____	Tipo de nombramiento Permanente _____ Interino _____
Nombre del puesto:		
Unidad, Gerencia o Departamento en que trabaja		
Apellidos y nombre del Jefe Inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del Superior del Jefe Inmediato		Cargo que ocupa

#### B. FACTORES DE EVALUACION

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el B. manual de procedimientos, sección 6.3).

<b>B1. PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION.</b>					
Se refiere al establecimiento de objetivos conforme a las funciones de su departamento y a la determinación de estrategias con respecto al trabajo.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3	6	9	12	15
<b>B2. SEGUIMIENTO Y SOLUCION DE PROBLEMAS.</b>					
Se refiere al establecimiento de sistemas de trabajo, así como el interés por verificar problemas en el personal de trabajo y resolverlos.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B3. RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES.</b>					
Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc. De la institución y otras organizaciones, así como la interacción productiva con grupos de trabajo y la representación adecuada de la institución cuando sea requerida					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3	6	9	12	15
<b>B4. TOMA DE DECISIONES.</b>					
Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B5. COMUNICACION.</b>					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B6. LIDERAZGO</b>					
Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B7. RESPONSABILIDAD.</b>					
Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

### C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

---



---



---



---



---



---

**D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

5. Un plan de capacitación en:

---



---



---

6. Otro (s)

**E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

1. Evaluación Intermedia		2. Evaluación Final		3. Integración de Resultados		
Puntuación		Puntuación		Puntuación Anual	Promedio Anual	Evaluación Anual (*)
Original	Modificada	Original	Modificada			

(\*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha \_\_\_\_\_ Firma del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

**F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO**

En el día de hoy \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 20\_\_ recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:



Conformidad con el resultado

Disconformidad con el resultado, por lo que presentare mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

\_\_\_\_\_

Firma del Empleado

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

**G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO**

En vista de que el evaluado presento disconformidad con el resultado de la evaluación y solicito una nueva entrevista, con base en esta, resuelvo:

Mantener el resultado de la Evaluación.

Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera.

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuacion (*)

(\*) Solo si el empleado manifiesta conformidad, para la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

Aceptarla

No aceptarla

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del empleado \_\_\_\_\_

Luego de conocido el criterio del evaluado, firmo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe Inmediato

**H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO**

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

( ) Ratificar el resultado indicado en la parte G

( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuación (*)

(\*) Pase la nueva puntuación al respecto el espacio en la parte E

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del superior del jefe inmediato \_\_\_\_\_

**I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**

---

---

---

**ANEXO 2**

**FORMULARIO DE NIVEL  
ADMINISTRATIVO**

## FORMULARIO DE NIVEL ADMINISTRATIVO

DMGSS 2-B

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.

GRUPO LABORAL B: NIVEL ADMINISTRATIVO

EVALUACIÓN INTERMEDIA ( )

EVALUACIÓN FINAL ( )

Abarca el periodo comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ y el mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

#### IMPORTANTE

1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento

#### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre
Edad	Tiempo efectivo Meses _____	Tipo de nombramiento Permanente _____ Interino _____
Nombre del puesto:		
Unidad, Gerencia o Departamento en que trabaja		
Apellidos y nombre del Jefe Inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del Superior del Jefe Inmediato		Cargo que ocupa

#### B. FACTORES DEL DESEMPEÑO.

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el manual de procedimientos, sección 6.3).

<b>B1. LIDERAZGO.</b>					
Se refiere a la promocion del trabajo en equipo y a la motivacion de los empleados hacia el logro de los resultados esperados.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3	6	9	12	15
<b>B2. TRABAJO EN EQUIPO.</b>					
Se refiere a la colaboracion mutua entre compañeros de trabajo a fin de alcanzar la consecucion de un resultado determinado.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B3. RELACIONES INTERPERSONALES.</b>					
Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc. De la institucion y otras organizaciones, asi como la interaccion productiva con grupos de trabajo y la representacion adecuada de la institucion cuando sea requerida					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3	6	9	12	15
<b>B4. COMUNICACIÓN.</b>					
Se refiere a la transmision clara, organizada y eficaz de ideas de informacion oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la informacion o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de estos					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B5. PRESTACIONES.</b>					
Se refiere a los beneficios que recibe el trabajador por parte de la institucion					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B6. AMBIENTE FISICO E INFRAESTRUCTURA.</b>					
Se refiere a las condiciones fisicas de espacio y mobiliario en los que se desarrollan las actividades laborales.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B7. MOTIVACION.</b>					
Se refiere a la iniciativa que tiene cada uno de los empleados para realizar sus actividades laborales.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

### C. JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

---



---



---



---



---



---

**D. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO**

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

7. Un plan de capacitación en:

---



---



---

8. Otro (s)

---



---



---

**E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

1. Evaluación Intermedia		2. Evaluación Final		3. Integración de Resultados		
Puntuación		Puntuación		Puntuación Anual	Promedio Anual	Evaluación Anual (*)
Original	Modificada	Original	Modificada			

(\*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

**F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO**

En el día de hoy \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 20\_\_ recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

( ) Conformidad con el resultado

( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentare mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

\_\_\_\_\_

Firma del Empleado

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

**G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO**

En vista de que el evaluado presento disconformidad con el resultado de la evaluación y solicito una nueva entrevista, con base en esta, resuelvo:

( ) Mantener el resultado de la Evaluación.

( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera.

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuacion (*)

(\*) Solo si el empleado manifiesta conformidad, para la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

( ) Aceptarla

( ) No aceptarla

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del empleado \_\_\_\_\_

Luego de conocido el criterio del evaluado, firmo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe Inmediato

#### H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

( ) Ratificar el resultado indicado en la parte G

( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuacion (*)

(\*) Pase la nueva puntuación al respecto el espacio en la parte E

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del superior del jefe inmediato \_\_\_\_\_

#### I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

---

---



**ANEXO 3**

**FORMULARIO DE  
NIVEL OPERATIVO**

## FORMULARIO DE NIVEL OPERATIVO

DMGSS 3-C

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DE DESECHOS SÓLIDOS.

### GRUPO LABORAL C: NIVEL OPERATIVO

EVALUACIÓN INTERMEDIA ( )

EVALUACIÓN FINAL ( )

Abarca el periodo comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ y el mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

#### IMPORTANTE

1. El jefe inmediato deberá efectuar la evaluación del desempeño mediante entrevista con el empleado.
2. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la institución facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento

#### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre
Edad	Tiempo efectivo Meses _____	Tipo de nombramiento Permanente _____ Interino _____
Nombre del puesto:		
Unidad, Gerencia o Departamento en que trabaja		
Apellidos y nombre del Jefe Inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del Superior del Jefe Inmediato		Cargo que ocupa

## B. FACTORES DEL DESEMPEÑO.

Marque con una "X" el nivel que mejor corresponda al desempeño del evaluado (Ver el manual de procedimientos, sección 6.3).

<b>B1. ETICA Y TRANSPARENCIA.</b> Se refiere al cuidado y manejo de la conducta del trabajador para con sus jefes, compañeros de trabajo y su trabajo mismo.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3	6	9	12	15
<b>B2. CALIDAD DE TRABAJO.</b> Se refiere al nivel mostrado por el trabajador a la hora de desempeñar sus funciones laborales.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20
<b>B3. RELACIONES INTERPERSONALES.</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc. De la institucion y otras organizaciones, asi como la interaccion productiva con grupos de trabajo y la representacion adecuada de la institucion cuando sea requerida					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3	6	9	12	15
<b>B4. COMUNICACIÓN.</b> Se refiere a la transmision clara, organizada y eficaz de ideas de informacion oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la informacion o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de estos					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B5. RESPONSABILIDAD</b> Se refiere al grado de reflexion, orientacion y valoracion que la persona muestre al momento de desempeñar su trabajo, trato con sus jefes y					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B6. INICIATIVA.</b> Se refiere al nivel mostrado es la deteccion de necesidades, problemas y circunstancias que puedan afectar sus actividades diarias de trabajo .					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	3.5	7	8	9.4	10
<b>B7. HABILIDAD DE COMBINAR SU TRABAJO CON EL DE SUS COMPAÑEROS.</b> Se refiere al grado de cooperacion y compañerismo del empleado con los equipos de trabajo.					
NIVELES	1	2	3	4	5
PUNTOS	7	11.5	16.7	18.8	20

### C.JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

---

---

---

---

---

---

### D.CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el evaluado participe en:

9. Un plan de capacitación en:

---

---

---

10. Otro (s)

---

---

---

### E.RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1. Evaluación Intermedia		2. Evaluación Final		3. Integración de Resultados		
Puntuación		Puntuación		Puntuación Anual	Promedio Anual	Evaluación Anual (*)
Original	Modificada	Original	Modificada			

(\*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

**F. OPINIÓN DEL EVALUADO CON RELACIÓN AL RESULTADO**

En el día de hoy \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año 20\_\_ recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

( ) Conformidad con el resultado

( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentare mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

\_\_\_\_\_

Firma del Empleado

(En caso de disconformidad, siga con el siguiente apartado)

**G. OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO Y DEL EMPLEADO**

En vista de que el evaluado presento disconformidad con el resultado de la evaluación y solicito una nueva entrevista, con base en esta, resuelvo:

( ) Mantener el resultado de la Evaluación.

( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera.

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuacion (*)

(\*) Solo si el empleado manifiesta conformidad, para la nueva puntuación al respectivo espacio en el cuadro de la parte E.

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

Después de conocer la última decisión del jefe inmediato determino:

( ) Aceptarla

( ) No aceptarla

Firma del empleado \_\_\_\_\_

Luego de conocido el criterio del evaluado, firmo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe Inmediato

#### H. OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al evaluado y al jefe inmediato, resuelvo:

( ) Ratificar el resultado indicado en la parte G

( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera

Factor	Nivel Original	Nuevo Nivel	Diferencia de puntos	Diferencia total de puntos	Nueva puntuación (*)

(\*) Pase la nueva puntuación al respecto el espacio en la parte E

Fecha \_\_\_\_\_ Firma del superior del jefe inmediato \_\_\_\_\_

#### I. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

---

---

---

---

