

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



**“IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL
MODELO DE 360° PARA MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

PRESENTADO POR:

Guzmán Sosa, Carlos Steven.

Pérez Henríquez, Yolanda Melani.

Serrano Montano, Roxana Guadalupe.

**PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

JULIO 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.

Secretario General: Dra. Ana Leticia de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Roger Armando Arias

Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez (Asesora)

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir. A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar, a mis amigos y compañeros de trabajo de investigación por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

GUZMÁN SOSA, CARLOS STEVEN

Doy gracias a Dios por haber permitido llegar hasta este momento de mi vida, con uno de mis más grandes sueños, obtener mi título de la Universidad de El Salvador, teniendo en cuenta que con ello no solo me llevo una carrera, también adquirí nuevos amigos y mucho conocimiento para mi vida profesional. Esto no lo hubiera logrado sin el apoyo incondicional de mis padres, quienes fueron el motivo para luchar por este sueño y por el cual no me di por vencida ante las adversidades que me impuso la vida; a mis hermanos les agradezco por la paciencia que han tenido conmigo y por estar siempre apoyándome emocionalmente; a mis amigos(as) por ser mi segunda familia y por compartir tantos momentos juntos y apoyarnos como colegas y amigos que somos, a todos ellos les dedico mi trabajo de graduación, mil gracias a todos. Bendiciones.

PÉREZ HENRÍQUEZ, YOLANDA MELANI.

Quiero agradecer a Dios todopoderoso en primer lugar, por darme la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia para culminar mis estudios universitarios exitosamente y obtener mi título en la Universidad de El Salvador, cumpliendo así una de las metas más importantes en mi vida. A mi familia, en especial a mis padres y hermanos, que han estado presentes en todo momento, por su amor, sus consejos, sus sacrificios y su apoyo incondicional, quienes han sido mi ejemplo y mi mayor motivación. A todas aquellas personas que conocí durante mi carrera universitaria y se volvieron tan importantes en esta etapa de mi vida, me alentaron y me asistieron durante todo este proceso y que ahora comparten junto a mí este triunfo. Con mucho cariño dedico a todas ellas mi trabajo de graduación que Dios bendiga abundantemente a cada uno de ellos.

SERRANO MONTANO, ROXANA GUADALUPE

ÍNDICE

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN GENERAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.....	1
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE OLOCUILTA	1
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.1 Población	4
1.2 Sectores Económicos	4
1.3 Límites Geográficos.....	5
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL OLOCUILTA	6
1. VISIÓN	6
2. MISIÓN.....	7
3. VALORES.....	7
4. BASE LEGAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL OLOCUILTA.....	7
5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL OLOCUILTA.....	32
C. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	34
1. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.	34
2. ¿QUÉ SE DEBE MEDIR?	34
3. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	35
4. PUNTOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	
4.1 ¿Por qué se evalúa el desempeño?.....	37
4.2 ¿Cuál desempeño se debe evaluar?.....	38
4.3 ¿Cómo se debe evaluar?	39
4.4 ¿Quién debe evaluar el desempeño?	40

5.	MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	41
5.1	Escalas gráficas.....	42
5.2	Selección forzada.	43
5.3	Investigación de campo.	44
5.4	Método de los incidentes críticos	45
5.5	Listas de verificación.	46
5.6	Método de clasificación alterna	46
5.7	Críticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño.....	47
6.	MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	47
6.1	Evaluación del desempeño bajo el modelo de 360 grados	48
6.1.1	Definición:.....	48
6.2	Antecedentes históricos de la Evaluación de 360 grados	50
6.3	Niveles de la evaluación de desempeño	51
6.3.1	Evaluación 90 Grados.	51
6.3.2	Evaluación 180 Grados.	51
6.3.3	Evaluación 270 Grados.	51
6.3.4	Evaluación 360 Grados.	51
6.4	Propósito	52
6.5	Objetivos.....	52
6.6	Evaluadores.....	52
6.7	Los Pros y Contras del Método de Evaluación de 360 grados	54
6.8	Etapas del proceso de Evaluación de 360 grados	55
6.8.1	Preparación.....	55
6.8.2	Sensibilización.....	55
6.8.3	Proceso de evaluación.	55
6.8.4	Recolección de datos.	56
6.8.5	Reporteo.	56
6.8.6	Retroalimentación.	56
6.8.7	Planes de desarrollo.....	57

6.9	Base del modelo de evaluación de 360 grados: La gestión por competencias	57
6.9.1	Definiciones de competencias:	57
6.9.2	Clasificación de competencias	58
6.9.3	Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias	60
6.9.4	Cómo definir criterios efectivos de competencias	61
6.9.5	Cómo aplicar en cada uno de los distintos procesos de recursos humanos la gestión por competencias	62
7.	APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	63
7.1	Procesos para sumar a las personas	63
7.2	Procesos para colocar a las personas	63
7.3	Procesos para recompensar a las personas	64
7.4	Procesos para desarrollar a las personas	64
7.5	Procesos para retener a las personas	64
7.6	Procesos para monitorear a las personas	64

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL RELACIONADA A LA MEDIDA EN QUE EL COLABORADOR CUMPLE CON LOS REQUISITOS DE SU TRABAJO EN ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ..... 65

A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	65
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	66
1.	OBJETIVO GENERAL	66
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	66
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	66
1.	MÉTODO	66
1.1	Métodos generales de la investigación científica	67
1.1.1	Método analítico:	67
1.1.2	Método sintético:	67

2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	68
2.1	Descriptivo:.....	68
3.	TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.1	Diseño no experimental:	69
3.2	Tipo de diseño no experimental.....	69
4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	70
4.1.	La entrevista.....	70
4.2.	La encuesta	70
4.3.	La observación directa	71
4.4.	Guía de entrevista	71
4.5.	El cuestionario	72
4.6.	La observación directa	72
5.	FUENTES DE INFORMACIÓN	72
5.1	Primarias (directas):.....	72
5.2	Secundarias:	73
6.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	74
7.	UNIDADES DE ANÁLISIS	74
7.1	Sujeto de estudio.....	74
7.2	Unidades de estudio	74
8.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	74
8.1	Universo.....	74
8.2	Población	74
8.3	Muestra	76
8.4	Censo	77
8.5	Procesamiento de la información.....	77
8.6	Tabulación	77
D.	SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.....	78

E. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	87
1. ALCANCE	87
2. LIMITANTES	87
F. CONCLUSIONES	88
G. RECOMENDACIONES	89

CAPITULO III

PROPUESTA ADMINISTRATIVA DE EVALUACIÓN CON BASE AL MODELO DE 360 GRADOS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ..... 90

A. ALCANCE.....	90
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	91
1. GENERAL	91
2. ESPECÍFICOS	91
C. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA.....	91
1. CREACIÓN DE UN COMITÉ EVALUADOR	91
2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	93
2.1 Identificación de variables y competencias	95
2.2 Aplicación del modelo	96
3. GESTIÓN.....	97
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO 360 GRADOS.....	99
1. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	100
2. OBJETIVOS.....	100
General:	100
Específicos:	100
3. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN	100
4. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN BASADO EN EL MODELO DE 360 GRADOS	101
5. PLAN DE ACCIÓN	101

6. PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	102
7. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	104
8. SEGUIMIENTO Y CONTINUIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	104
9. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL MODELO.	105
10. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO DE 360 GRADOS	106
11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO DE 360 GRADOS	108
E. CONCLUSIONES	110
F. RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS CAPÍTULO I	
ANEXO 1.1	
ANEXO 1.2	
ANEXO 1.3	
ANEXO 1.4	
ANEXOS CAPÍTULO II	
ANEXO 2.1	
ANEXO 2.2	
ANEXO 2.3	
TABULACIÓN	
ANEXOS CAPÍTULO III	
4. MANUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL CON BASE EN EL MODELO 360 GRADOS	

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de Olocuilta es un gobierno local, ubicado en el Departamento de La Paz, que cuenta con 29,529 habitantes y su administración se rige por un Concejo Municipal.

Una de las problemáticas que afecta a este Concejo, es la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño.

Con el objeto de dar respuesta a dicha problemática se elabora una propuesta de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta; para lo cual, se diseñó un manual de implementación del modelo de evaluación, su respectivo plan de implementación, así como la creación de las herramientas técnicas utilizadas en el proceso de evaluación basado en el modelo de 360 grados.

El método utilizado para el desarrollo de esta investigación fue el Analítico-Sintético, del tipo descriptivo, además el diseño de dicha investigación fue el no experimental, porque todas las variables implicadas se estudiaron en su estado natural, sin manipular ninguna de ellas, a la vez es, transeccional-correlacional porque se examinó la relación existente entre éstas.

Al finalizar la investigación se determinó que: la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefaturas, compañeros, colaboradores, clientes internos. Se utiliza para medir el desempeño, competencias, y otras aplicaciones administrativas en la Alcaldía Municipal de Olocuilta.

También, que el plan de implementación constituye una guía que requiere análisis y un proceso especializado de conocimiento sobre el tema. Sin embargo es un instrumento

extraordinario para medir el rendimiento bajo el modelo 360 grados, para desarrollar al personal de la institución respetando los tiempos y lineamientos establecidos.

Es necesaria la creación del comité evaluador del proyecto porque seguirá los pasos y las reglas establecidas, vigilando que se lleven a cabo con la debida efectividad para obtener un excelente resultado y el manual de implementación y los formularios constituyen herramientas esenciales para la correcta aplicación del modelo de evaluación 360 grados.

Por lo que se recomendó: Implementar la evaluación del desempeño basada en el modelo de evaluación 360 grados en la Alcaldía Municipal de Olocuilta, utilizando la guía que proporciona el plan de implementación para cumplir con los lineamientos y tiempos previamente establecidos y llevar a cabo una evaluación satisfactoria del desempeño. Además, crear el comité evaluador para administrar y regular el proceso de evaluación del desempeño, proporcionándoles el manual de implementación y formularios los cuales serán esenciales para poner en marcha el proceso de evaluación basado en el modelo 360 grados.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del trabajador. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Es importante para medir el potencial humano, mejorar el desempeño y estimular la productividad.

La presente investigación titulada “IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO DE 360° PARA MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ” aborda el tema sobre la evaluación del desempeño.

El primer capítulo, menciona brevemente las generalidades del Municipio de Olocuilta, así como las de dicha municipalidad, asimismo, establece de forma global aspectos básicos de la evaluación del desempeño, enfatizando en el modelo de 360 grados.

En el segundo capítulo, se determina el diagnóstico de la situación actual en la Alcaldía Municipal de Olocuilta respecto a la evaluación del desempeño, a partir de una investigación de campo, realizada a través de las encuestas al personal administrativo de dicha institución.

En el tercer capítulo se elaboró la propuesta de solución a la problemática abordada, partiendo de los resultados obtenidos en la investigación de campo. Para lo que se diseñó el manual y plan de implementación del modelo de evaluación, así como las herramientas técnicas utilizadas en el proceso de evaluación basado en el modelo de 360 grados.

CAPÍTULO I

I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN GENERAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° PARA MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE OLOCUILTA

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Para Jorge Lardé y Larín, historiador, docente y periodista salvadoreño¹, el nombre del municipio de Olocuilta procede de las voces náhuatl *olocuil*, que significa “gusano medidor” y “ta”, que se traduce como localidad o lugar, es decir “Lugar del gusano medidor”. Y añade, “A su vez la palabra *olocuil* proviene de *oiot*, *olote*, y *cuil*, gusano, ‘gusano de olotes’, término con que se designaba a los gusanos medidores.²

En 1528, a cuatro años del primer contacto español con tierras cuscatlecas, el pueblo indígena de Olocuilta formado por 170 casas fue entregado en encomienda a dos extranjeros: Alonso de Oliveros (Olivares) y Juan de Quintanilla. Así, con aproximadamente 850 indígenas, el municipio de Olocuilta quedó incorporado en calidad de encomienda, al área Jurisdiccional de la Provincia de San Salvador.

En 1786 se creó la Intendencia de San Salvador y uno de sus quince distritos fue el de Olocuilta, que además de la cabecera, comprendía los pueblos de Cuyultitán, San

¹http://es.wikipedia.org/wiki/Jorge_Lardé_y_Larín

²Larde y Larín, Jorge; “El Salvador: Historia de sus pueblos, villas y ciudades”, página 319.

Antonio Mazahuat, San Francisco Chinameca, San Juan Tepezontes, San Miguel Tepezontes, San Pedro Mazahuat, San Juan Talpa, así como las aldeas El Rosario, San Luis Talpa y Analquito (Santa Cruz, hoy pueblo del Departamento de Cuscatlán).

Según el Intendente, Don Antonio Gutiérrez y Ulloa, en 1807 habitaban en el distrito de Olocuilta: 88 españoles, 6,555 indios y 2,131 mulatos o ladinos, y aunque no indica la población relativa al pueblo de Olocuilta, apunta que sus vecinos se distinguen “en la fabricación de sombreros de palma, cestillas de todos colores y tejidos regulares de algodón”.

Título de Villa

Don Guillermo Dawson dice que “Obtuvo el título de villa en 1852”, pero no hay ningún documento que lo justifique; ya que, en el Decreto Legislativo del 21 de Febrero de ese año, no se hace mención alguna.³

Un autor más antiguo y autorizado, el señor Isidro Menéndez, dice: “De la vida de Olocuilta no se encuentra ninguna disposición de cuando fue erigida en tal”, pero sí, ya gozaba de este rango desde mucho antes de 1854, lo que pone de manifiesto que su titulación de villa ocurrió alrededor del año 1824.

Época Federal

El 27 de febrero de 1833, entre esta villa y la hacienda Comalapa, el indio Anastasio Aquino derrotó a un destacamento de fuerzas gobiernistas dirigido por el Mayor Cruz Cuellar y el Coronel José Antonio Parada.

De 1824 a 1835 Olocuilta se integró al departamento de San Salvador; de 1835 a 1836 al departamento de Cuscatlán; y de 1836 a 1839 al Distrito Federal.

³ <http://www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/7062435-olocuilta-la-paz-ciudad-del-gusano-medidor>

Sucesos posteriores

La Villa de Olocuilta perteneció de 1839 a 1842 al departamento de La Paz; de 1842 a 1845 al departamento de San Salvador; de 1845 a 1847 al departamento de La Paz; y de 1847 a 1852 al departamento de San Salvador. A partir de esta última fecha ha formado parte del departamento de La Paz.

Por Ley del 15 de marzo de 1847, se anexó a su distrito el pueblo de Santiago Nonualco y por Ley, al día siguiente, se erigió en pueblo la aldea de El Rosario, de su jurisdicción. El primero de estos pueblos se reincorporó en el distrito de Zacatecoluca por Ley del 6 de marzo de 1854.

En un informe estadístico de Olocuilta, de 28 de abril de 1859, se consigna que su población es de 1,472 habitantes, alojados en 60 casas de teja y 323 de paja, y que sus dos edificios más grandes son la Iglesia y el Cabildo.

En 1890 tenía 3,170 habitantes.

Título de Ciudad

No se ha podido encontrar el documento por el cual la villa de Olocuilta fue ascendida a la categoría de ciudad; pero este suceso debió ocurrir después de 1914, pues el Doctor Santiago Ignacio Barberena, en sus “Monografías Departamentales”, le da el título de villa.

En el documento titulado Ley del Régimen Político (Codificación de Leyes Patrias, 1879), donde categóricamente se afirma que Olocuilta obtuvo el título de ciudad mediante decreto legislativo emitido en 1870, pero no se encontró esa disposición legislativa para respaldar lo aseverado. No existe archivo de las publicaciones oficiales

de ese año, en la Asamblea Legislativa, Biblioteca Nacional, en el Archivo General de la Nación, ni en el Diario Oficial (porque fue creado en 1875)⁴.

En síntesis, se trata de una población fundada en tiempos prehispánicos que habiendo sido importante, evolucionó desde la categoría de pueblo hasta convertirse en la actual ciudad.

1.1 Población

Según el último Censo de Población, en Olocuilta se contabilizó un total de 29,529 habitantes; el 47.77% se conformaba por hombres y el 52.23% por mujeres. La población urbana reportada fue 15,917 personas mientras que la población rural de 13,612 (ver tabla 1 en anexos).

1.2 Sectores Económicos

a. Perfil del Sector Agropecuario

El sector agropecuario está compuesto por el sector agrícola y el sector ganadero o pecuario principalmente. En el área rural, las fuentes económicas de Olocuilta la conforman, la producción de granos básicos, hortalizas, frutales, café y la producción pecuaria. Para el año 2008, este sector era dominado por 1,557 productores agrícolas, de los cuales el 14%, era para fines comerciales y el 86%, son pequeños productores, que generaron un promedio de 2,792 empleos.

b. Perfil del Sector Industrial

Según datos del VII Censo Económico (año 2005), la industria es la principal actividad económica generadora de empleo en el municipio. Se registra un total 107 establecimientos. En ellos se generan un volumen de 5,543 empleos En términos

⁴ www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/7062435-olocuilta-la-paz-ciudad-del-gusano-medidor

relativos, el sector industrial emplea el 81.34% del total de trabajadores del municipio y el 88.84% del personal remunerado a nivel municipal.

c. Perfil del Sector Comercio

De acuerdo al VII Censo Económico realizado en el año 2005, en el sector comercio hay 282 establecimientos, equivalentes al 49.21% del total del municipio. De estos, el 98.6% son micro empresas. El personal total empleado por el sector es de 529, de los cuales 224 son remunerados.

d. Perfil del Sector Servicios

Según el Censo Económico Nacional 2005, este sector tiene 150 establecimientos, los cuales representan el 26.18% del total de establecimientos del municipio. En él, se emplea un total de 563 personas, de los cuales 307, es decir el 54.5%, es personal remunerado.

1.3 Límites Geográficos.

Olocuilta está limitado al norte, por Santo Tomas y Santiago Texacuangos (Departamento de San Salvador); al este, por San Francisco Chinameca, Cuyultitán; al oeste, por Panchimalco (Departamento de San Salvador); al sur, por San Juan Talpa y San Luis Talpa (ambos pertenecen al Departamento de La Paz).⁵ En términos administrativos, su zona urbana está integrada por 5 barrios: El Centro, El Calvario, San José, Concepción y El Carmen; la zona rural se compone de 13 cantones, en los cuales se reconoce la existencia de 30 caseríos (ver mapa 1)

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

Mapa 1: Cantones de Olocuilta



Fuente: Plan de Competitividad Municipal de Olocuilta 2012-2016 página 16

B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL OLOCUILTA

Es la institución que administra los bienes y servicios del municipio; ofreciendo a los ciudadanos, el servicio de unidad de registro y control tributario municipal, registro del estado familiar y también oficina de empleos, para ayudar a las personas que lo necesiten.⁶

1. VISIÓN

“Ser la entrada del país, la ventana al mundo, donde dejemos de ser la ciudad de paso y convirtamos en una ciudad de destino, articulada a la región metropolitana a la región La Libertad y a la región La Paz. Ser un municipio para el 2024 progresista, autosuficiente que permita mejorar el nivel de vida de todos los habitantes de Olocuilta, mediante el cual se transforme en una ciudad de desarrollo cultural, económico local, sostenible en el

⁶<http://www.olocuilta.gob.sv/sal/index.php/la-municipalidad/servicios>

medio ambiente, con alto respeto a sus recursos naturales, tradiciones y patrimonio cultural, promocionando el turismo local y regional y estar siempre a la vanguardia con la participación ciudadana”.

2. MISIÓN

“Trabajar con valores y acciones de manera integral llevando los servicios básicos a todos, ejecutando proyectos que permitan resolver las necesidades y problemas de la población, trabajando en conjunto para generar empleo, realizando alianzas estratégicas con actores claves para impulsar el desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Olocuilta”.

3. VALORES

Como Alcaldía Municipal de Olocuilta, toda su gestión se rige bajo los siguientes valores:

- ❖ Igualdad
- ❖ Ética
- ❖ Transparencia
- ❖ Honestidad
- ❖ Integridad
- ❖ Excelencia en el servicio
- ❖ Vocación de Servicio

4. BASE LEGAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL OLOCUILTA

La base Legal de la Alcaldía Municipal de Olocuilta está sustentada en las siguientes leyes:

1. La Constitución de la República de El Salvador
2. Código Municipal.
3. Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas

4. Ley de creación del Fondo para El Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)
5. Ley de Adquisición y Contratación de la Administración Pública.
6. Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de Los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio.
7. Ley de Nombre de la Persona Natural.
8. Ley General Tributaria.
9. Ley de Acceso a la Información Pública.
10. Ley de la Carrera Administrativa Municipal

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

Art. 203: Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

CÓDIGO MUNICIPAL

Art. 30, Numeral 14: Es facultad del Concejo Municipal velar por la buena marcha del gobierno, Administración y servicios municipales

Art. 48: Corresponde al Alcalde, entre otras funciones: Presidir las sesiones del Concejo y representarlo totalmente; Ejercer las funciones de gobierno y administración Municipal, expidiendo al efecto los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias; y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del gobierno y

administración.

Art. 51: Corresponde al Síndico, entre otras atribuciones: Representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio; Asesorar al Concejo y al Alcalde, examinar y fiscalizar las cuentas municipales.

Art. 54: Establecen la figura del Secretario Municipal, así como los deberes que éste le corresponden, entre los que se encuentran: Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las Actas; llevar los libros y documentos del Concejo

NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO DE LA CORTE DE CUENTAS

No. 1-04: Control interno administrativo

Está constituida por el Plan de Organización, los Procedimientos y Registros que conciernen a los procesos de decisión, que conducen a la autorización de las transacciones por parte de los niveles jerárquicos, superiores, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de políticas y normas prescritas y el logro de las metas y objetivos programados.

No. 1-15: Organización

Se establecerá una estructura Organizativa flexible que defina claramente las competencias y responsabilidades de cada unidad, niveles de autoridad, líneas de mando y comunicación, de tal manera que se cumpla con los objetivos y metas institucionales. La Organización administrativa de las entidades públicas, guardará conformidad con enfoques y principios generales de la organización moderna.

No. 1-15.01: Unidad de mando

Exige que cada servidor sea administrativamente responsable de sus funciones ante una

sola autoridad. Es importante que las entidades definan claramente y por escrito sus líneas de autoridad y las den a conocer a todo el personal

No. 1-15.02: Delegación de autoridad

Se delegara la autoridad necesaria a los niveles jerárquicos establecidos, asignándole competencia para tomar decisiones en los procesos de operación y puedan cumplir con las funciones encomendadas, el que delega autoridad también asume la responsabilidad por la consecuencia de las acciones, excepto que exista una disposición legal que exprese lo contrario.

No. 1-15.03: Delimitación de funciones y responsabilidades

En toda entidad pública se establecerán en forma clara y por escrito el detalle de todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de los servidores que las desempeña

No. 1-15.04: Separación de Funciones Incompatibles

Las entidades públicas deben separar las funciones de las unidades y de sus servidores, de manera que exista independencia y separaciones de las funciones incompatibles, como son las de autorización, ejecución, registro custodia y control de las operaciones

No. 1-15.05: Supervisión

El límite de supervisión se refiere al número máximo de unidades, personas o actividades que pueden ser efectivamente controladas por un ejecutivo, en todos los niveles de la organización

No. 1-15.06: Canales de comunicación

Se establecerán y mantendrán líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles de la organización. Al efecto, es indispensable utilizar terminología clara y uniforme, así como los medios normalmente establecidos.

LEY DE CREACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS

Art. 1: Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”.

Art. 2: El manejo del Fondo Municipal a que se refiere el artículo anterior, estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.

Art. 4: El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignara proporcionalmente según los siguientes criterios: Población, Equidad, Pobreza y Extensión territorial.

Art. 5: Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas, rurales y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

Art. 6: El Gobierno Central depositará en una cuenta especial a nombre del ISDEM, los aportes a que se refiere el Art. 1 de esta Ley, Adecuado dichos aportes al sistema de cuotas a que se refieren los artículos 48 y 49 de la Ley Orgánica de Presupuestos.

Art. 7: El ISDEM depositará en la cuenta de cada municipio los recursos mencionados en el artículo anterior a más tardar dentro de los diez días siguientes de tenerlos a su disposición.

LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Sujetos de la ley

Art. 2 literal d): Las adquisiciones y contrataciones financiadas con fondos municipales.

Exclusiones

Art. 4 literal i): Las obras de construcción bajo el sistema de administración que realicen los concejos municipales.

Establecimiento de la UACI

Art. 9 inciso 3: Las municipalidades podrán asociarse para crear una UACI, la cual tendrá las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen. Podrán estar conformadas por empleados o por miembros de los concejos municipales, así como por miembros de las asociaciones comunales, debidamente registradas en las municipalidades.

Los titulares

Art. 17: La máxima autoridad de una institución, sea que su origen provenga de elección directa, indirecta o de designación, tales como Ministros o Viceministros en su caso, Presidentes de instituciones, Fiscal General de la República, Procurador General de la República, Procurador para la Defensa de los Derechos Humanos, Directores de instituciones descentralizadas o autónomas, a quienes generalmente se les atribuye la representación legal de las instituciones de que se trate y el Alcalde, en el caso de las Municipalidades, en adelante para los efectos de esta ley, se les denominará el titular o los titulares

Competencia para adjudicaciones y demás

Art. 18: La autoridad competente para la adjudicación de los contratos y para la aprobación de las bases de licitación o de concurso, so pena de nulidad, será el titular, la Junta o Consejo Directivo de las respectivas instituciones de que se trate, o el Concejo Municipal en su caso; asimismo, serán responsables de la observancia de todo lo establecido en esta Ley.

Comisiones de evaluación de ofertas

Art. 20: En el caso de las municipalidades, tribunal de servicio civil, representaciones diplomáticas y consulares, las comisiones a que se refiere este artículo se conformarán de acuerdo a su estructura institucional.

Impedidos para ofertar

Art. 26 a). Los miembros de los concejos municipales y b) empleados públicos y municipales.

Determinación de montos para proceder

Art. 40 inciso a): para las municipalidades, por un monto superior al equivalente de ciento sesenta (160) salarios mínimos mensuales para el sector comercio.

LEY TRANSITORIA DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR Y DE LOS REGÍMENES PATRIMONIALES DEL MATRIMONIO.**Responsables locales y competencia territorial**

Art. 7: Los responsables locales de llevar el Registro del Estado Familiar y el de Regímenes Patrimoniales serán las municipalidades de la República

Registradores de familia

Art. 8: La oficina de los registros estará a cargo de un registrador del estado familiar, quien deberá ser abogado de la República, será el jefe del personal de la misma y el responsable de las actuaciones jurídicas y administrativas de ésta. (3)

En las poblaciones donde no existiere dicho funcionario ejercerán sus atribuciones el Alcalde Municipal y su Secretario.

LEY DE LA PERSONA NATURAL (DECRETO 450)**Procedimiento en caso de rechazo de nombre propio asignado**

Art. 12: Cuando el funcionario encargado del Registro Civil considere que el nombre propio que se quiere asignar al nacido, está dentro de los casos del artículo anterior, lo pondrá en conocimiento del solicitante para que elija otro; si éste insistiese en el que ha propuesto, el funcionario lo pondrá inmediatamente en conocimiento del Alcalde Municipal o el que haga sus veces, para que esté de acuerdo con el solicitante asignen nombre propio al nacido.

El Alcalde Municipal o el que haga sus veces, en el momento que se ponga de acuerdo con el solicitante con respecto al nombre propio que se le asignará al nacido, lo pondrá en conocimiento del encargado del Registro Civil, para su inscripción respectiva.

Si no se pusieren de acuerdo el Alcalde o el que haga sus veces, con el solicitante, éste tendrá derecho a recurrir en un plazo de quince días, contados a partir de ese mismo día, ante el Juez de Primera Instancia que conozca de lo civil, de la misma jurisdicción, para que éste oyendo a ambas partes resuelva sumariamente.

Controversia sobre nombre propio asignado

Art. 17: Si uno de los padres no estuviere de acuerdo con el nombre propio que el otro asignó al hijo, por las razones contempladas en el artículo 11, podrá recurrir a solicitar el cambio, dentro del plazo de seis meses contados a partir de la inscripción del nacimiento, ante el Alcalde Municipal o el que haga sus veces en cuyo Registro Civil se inscribió al hijo, este plazo no correrá cuando se trate de caso fortuito o fuerza mayor.

De la petición se oirá por tercero día a quien asignó el nombre, y con su contestación o sin ella, al Alcalde Municipal o el que haga sus veces resolverá dentro de tres días, eligiendo entre los nombres propios propuestos por los padres.

Si el solicitante no estuviere de acuerdo con la resolución emitida por el Alcalde o el que haga sus veces, podrá recurrir en un plazo de quince días, contados a partir de ese mismo día ante el Juez de Primera Instancia que conozca de lo civil, de la misma jurisdicción, para que éste oyendo a ambas partes resuelva sumariamente.

LEY GENERAL TRIBUTARIA (DECRETO N° 86)

Art. 2: Las leyes y ordenanzas que establezcan tributos municipales determinarán en su contenido: El hecho generador del tributo; los sujetos activo y pasivo; la cuantía del tributo o forma de establecerla; las deducciones, las obligaciones de los sujetos activo, pasivo y de los terceros; las infracciones y sanciones correspondientes; los recursos que deban concederse conforme esta Ley General; así como las exenciones que pudieran otorgarse respecto a los impuestos.

Dichas leyes y ordenanzas deberán fundamentarse en la capacidad económica de los contribuyentes y en los principios de generalidad, igualdad, equitativa distribución de la carga tributaria y de no confiscación.

De las diversas categorías tributarias municipales

Art. 3: Son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el cumplimiento de sus fines. Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.

Impuestos municipales

Art. 4: Son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación alguna individualizada.

Tasas municipales

Art. 5: Son Tasas Municipales, los Tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los Municipios.

Contribución especial municipal

Art. 6: Contribución Especial Municipal es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los Municipios.

Organismos competentes para establecer impuestos, tasas y contribuciones especiales municipales

Art. 7: Compete a la Asamblea Legislativa, crear, modificar o derogar Impuestos Municipales, a propuesta de los Concejos Municipales, mediante la emisión del decreto legislativo correspondiente.

Es competencia de los Concejos Municipales crear, modificar o suprimir tasas y contribuciones especiales, mediante la emisión de la ordenanza, todo en virtud de la

facultad consagrada en la Constitución de la República, Artículo 204 numeral primero y de conformidad a esta Ley.

Aplicación de la norma tributaria en el espacio

Art. 10: Las normas tributarias municipales serán aplicables en el ámbito territorial del Municipio en que se realicen las actividades, se presten los servicios o se encuentren radicados los bienes, objeto del gravamen municipal, cualquiera que fuere el domicilio del sujeto pasivo.

Cuando las actividades, los servicios o los bienes, se desarrollen, se presten, o se encuentren radicados en más de una comprensión municipal, la norma aplicable será:

1º La prevista para tales situaciones en el artículo 15 de esta misma Ley respecto al hecho generador;

2º La emergente de convenios cooperativos suscritos entre dos o más municipios interesados.

Obligación tributaria municipal

Art. 11: La obligación tributaria municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el Municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, estos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en el estipulado en esta Ley.

Son también de naturaleza tributaria las obligaciones de los contribuyentes, responsables y terceros, referentes al pago de intereses o sanciones, o al cumplimiento de deberes formales.

Sujeto activo de la obligación tributaria municipal

Art. 17: El sujeto activo de la obligación tributaria municipal es el Municipio acreedor de los tributos respectivos.

Sujeto pasivo de la obligación tributaria municipal

Art. 18: El sujeto pasivo de la obligación tributaria municipal es la persona natural o jurídica que según la ley u ordenanza respectiva, está obligada al cumplimiento de las prestaciones pecuniarias, sea como contribuyente o responsable.

Se consideran también sujetos pasivos, las comunidades de bienes, sucesiones, fideicomisos, sociedades de hecho u otros entes colectivos o patrimonios, que aun cuando conforme al derecho común carezcan de personalidad jurídica, de conformidad a las normas tributarias municipales, se les atribuye la calidad de sujetos de derechos y obligaciones.

El Estado de El Salvador, sus Instituciones Autónomas incluyendo CEL y ANTEL, y los Estados

Extranjeros serán sujetos pasivos de las tasas por los servicios municipales que reciban. Las Instituciones Autónomas que realicen actividades industriales, comerciales o de servicios, con excepción de las de seguridad social, serán también sujetos pasivos de impuestos municipales.

Contribuyentes

Art. 19: Contribuyente es el sujeto pasivo respecto al cual se verifica el hecho generador de la obligación tributaria.

Los herederos a título universal o curador de la herencia yacente del contribuyente fallecido cumplirán las obligaciones o ejercerán los derechos de éste, hasta el monto de la masa hereditaria.

Responsable

Art. 20: Responsable de la obligación tributaria es aquél que, sin ser contribuyente, por mandato expreso de ley o de la ordenanza respectiva debe cumplir con las obligaciones de éste.

Extinción de la obligación tributaria

De las diversas formas de extinción

Art. 30: La obligación tributaria municipal se extingue conforme alguna de las formas siguientes: 1º Pago, 2º Compensación, 3º Prescripción.

Del pago

Art. 31: El pago es el cumplimiento del tributo adeudado y tiene que ser efectuado por los contribuyentes o los responsables.

Del pago por terceros

Art. 32: Cuando el pago fuere efectuado por terceros ajenos a la obligación tributaria, quedarán subrogados en los derechos del Municipio respectivo para poder reclamar lo que hayan pagado en concepto de tributos, intereses, recargos o sanciones, lo cual debe hacerse constar en el recibo del pago que se efectúe.

Lugar de pago

Art. 33: El pago deberá efectuarse a la Tesorería Municipal correspondiente, de conformidad a lo establecido en el Art. 83 de esta Ley.

Fechas de pago

Art. 34: En las leyes u ordenanzas de creación de impuestos, tasas y contribuciones especiales, se fijarán los plazos o fechas límites para el pago de los mismos. Cuando en dichas leyes u ordenanzas no se fije plazo o fecha límite para el pago de los tributos

respectivos, deberán cancelarse dentro de los 60 días siguientes, al día en que ocurra el hecho generador de la obligación tributaria.

Cuando los tributos sean establecidos por el Municipio en el ejercicio de su potestad tributaria, el pago se efectuará dentro de los 60 días siguientes al de la notificación de la resolución en que quede firme la obligación respectiva.

Forma de pago

Art. 35: El pago deberá efectuarse en moneda de curso legal, pudiendo ser en dinero en efectivo o mediante cheque certificado. El pago podrá efectuarse con otros medios de pago en los casos en que expresamente se establezca, conforme con los requisitos que señalen la ley u ordenanza respectiva, que al efecto se emita.

Facilidades de pago

Art. 36: Sin perjuicio de lo preceptuado en el Art. 34, los Municipios podrán, mediante arreglo, conceder facilidades para el pago de los tributos causados, a solicitud del contribuyente, quien deberá formularla por escrito.

Durante el curso de las facilidades de pago se causarán los intereses moratorios previstos en el Art. 47 de esta Ley, y la acción ejecutiva de cobro quedará en suspenso.

Facultades de recaudación y cobranza

Art. 83: La recaudación del pago de los tributos y sus accesorios estará a cargo del Tesorero de cada Municipio, quien tendrá bajo su responsabilidad la percepción y custodia de los ingresos por tales conceptos, los cuales concentrará al Fondo General del Municipio respectivo.

La percepción del pago de los tributos se hará mediante la presentación por parte del interesado del mandamiento de ingreso o documento de cobro correspondiente, debiendo

la Tesorería Municipal extender recibo de ingreso por la cantidad enterada, en los formularios que para tal objeto sean autorizados por la Corte de Cuentas de la República.

LA RECAUDACIÓN PODRÁ REALIZARLA DIRECTAMENTE LA TESORERÍA MUNICIPAL O POR MEDIO DE LOS MECANISMOS PREVISTOS EN EL ART. 89 DEL CÓDIGO MUNICIPAL, SIN MÁS LIMITACIONES QUE LAS ESTABLECIDAS EN EL RESPECTIVO CONTRATO, QUE PARA TAL EFECTO SE ELABORE Y EN EL CÓDIGO CIVIL O DE COMERCIO, SEGÚN EL CASO. (3)

Art. 84: Para asegurar una efectiva recaudación de los Tributos Municipales, la administración tributaria, deberá establecer los organismos dependientes encargados de ejercer el control del pago de los impuestos, tasas y contribuciones especiales, por parte de los contribuyentes o responsables, así como los mecanismos para determinar y recuperar la mora derivada por incumplimiento en el pago de dichos tributos.

Facultades de apoyo

Art. 85: Para propiciar el desarrollo de la tributación municipal, los organismos municipales correspondientes, deberán en la medida de sus posibilidades, establecer sistemas de Registro de Contribuyentes, Cuenta Corriente, Estadística y Catastro Tributario.

LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (decreto N°534)

Entes obligados

Art. 7: Están obligados al cumplimiento de esta ley los órganos del Estado, sus dependencias, las instituciones autónomas, las municipalidades o cualquier otra entidad u organismo que administre recursos públicos, bienes del Estado o ejecute actos de la administración pública en general. Se incluye dentro de los recursos públicos aquellos fondos provenientes de Convenios o Tratados que celebre el Estado con otros Estados o

con Organismos Internacionales, a menos que el Convenio o Tratado determine otro régimen de acceso a la información.

También están obligadas por esta ley las sociedades de economía mixta y las personas naturales o jurídicas que manejen recursos o información pública o ejecuten actos de la función estatal, nacional o local tales como las contrataciones públicas, concesiones de obras o servicios públicos. El ámbito de la obligación de estos entes se limita a permitir el acceso a la información concerniente a la administración de los fondos o información pública otorgada y a la función pública conferida, en su caso. En consecuencia, todos los servidores públicos, dentro o fuera del territorio de la República, y las personas que laboren en las entidades mencionadas en este artículo, están obligados al cumplimiento de la presente ley.

Divulgación de información

Art. 10: Los entes obligados, de manera oficiosa, pondrán a disposición del público, divulgarán y actualizarán, en los términos de los lineamientos que expida el Instituto, la información siguiente:

1. El marco normativo aplicable a cada ente obligado.
2. Su estructura orgánica completa y las competencias y facultades de las unidades administrativas, así como el número de servidores públicos que laboran en cada unidad.
3. El directorio y el currículum de los funcionarios públicos, incluyendo sus correos electrónicos institucionales.
4. La información sobre el presupuesto asignado, incluyendo todas las partidas, rubros y montos que lo conforman, así como los presupuestos por proyectos.
5. Los procedimientos de selección y contratación de personal ya sea por el sistema de Ley de Salarios, contratos, jornales o cualquier otro medio.
6. El listado de asesores, determinando sus respectivas funciones.

7. La remuneración mensual por cargo presupuestario, incluyendo las categorías salariales de la Ley de Salarios y por Contrataciones, y los montos aprobados para dietas y gastos de representación.
8. El plan operativo anual y los resultados obtenidos en el cumplimiento del mismo; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos; y los planes y proyectos de reestructuración o modernización.
9. Las memorias de labores y los informes que por disposición legal generen los entes obligados.
10. Los servicios que ofrecen, los lugares y horarios en que se brindan, los procedimientos que se siguen ante cada ente obligado y sus correspondientes requisitos, formatos y plazos.
11. Los listados de viajes internacionales autorizados por los entes obligados que sean financiados con fondos públicos, incluyendo nombre del funcionario o empleado, destino, objetivo, valor del pasaje, viáticos asignados y cualquier otro gasto.
12. La dirección de la Unidad de Acceso a la Información Pública, el nombre del Oficial de Información, correo electrónico y número telefónico-fax donde podrán recibirse consultas y, en su caso, las solicitudes.
13. Los informes contables, cada seis meses, sobre la ejecución del presupuesto, precisando los ingresos, incluyendo donaciones y financiamientos, egresos y resultados. Asimismo se deberán hacer constar todas las modificaciones que se realicen al presupuesto, inclusive las transferencias externas y las que por autorización legislativa se puedan transferir directamente a organismos de distintos ramos o instituciones administrativas con la finalidad de cubrir necesidades prioritarias o imprevistas.
14. La información relacionada al inventario de bienes muebles cuyo valor exceda de veinte mil dólares.
15. El listado de las obras en ejecución o ejecutadas total o parcialmente con fondos públicos, o con recursos provenientes de préstamos otorgados a cualquiera de las entidades del Estado, indicando la ubicación exacta, el costo total de la obra, la

fuente de financiamiento, el tiempo de ejecución, número de beneficiarios, empresa o entidad ejecutora y supervisora, nombre del funcionario responsable de la obra y contenido del contrato correspondiente y sus modificaciones, formas de pago, desembolsos y garantías en los últimos tres años.

16. El diseño, ejecución, montos asignados y criterios de acceso a los programas de subsidios e incentivos fiscales, así como el número de los beneficiarios del programa.
17. Los entes obligados deberán hacer pública la información relativa a montos y destinatarios privados de recursos públicos, así como los informes que éstos rindan sobre el uso de dichos recursos.
18. Los permisos, autorizaciones y concesiones otorgados, especificando sus titulares, montos, plazos, objeto y finalidad.
19. Las contrataciones y adquisiciones formalizadas o adjudicadas en firme, detallando en cada caso:
 - a. Objeto
 - b. Monto.
 - c. Nombre y características de la contraparte.
 - d. Plazos de cumplimiento y ejecución del mismo.
 - e. La forma en que se contrató, ya sea por medio de licitación o concurso, público o por invitación, libre gestión, contratación directa, mercado bursátil o cualquier otra regulada por la ley.
 - f. Detalles de los procesos de adjudicación y el contenido de los contratos.
20. Los registros a que se refieren los artículos 14 y 15 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
21. Los mecanismos de participación ciudadana y rendición de cuentas existentes en el ámbito de competencia de cada institución, de las modalidades y resultados del uso de dichos mecanismos.

22. El informe de los indicadores sobre el cumplimiento de esta ley que diseñe y aplique el Instituto.
23. La información estadística que generen, protegiendo la información confidencial.
24. Los organismos de control del Estado publicarán el texto íntegro de sus resoluciones ejecutoriadas, así como los informes producidos en todas sus jurisdicciones.
25. Los órganos colegiados deberán hacer públicas sus actas de sesiones ordinarias y extraordinarias en lo que corresponda a temas de presupuesto, administración y cualquier otro que se estime conveniente, con excepción a aquellos aspectos que se declaren reservados de acuerdo a esta ley.

El Ministerio de Hacienda deberá presentar y publicar semestralmente un informe sobre la ejecución presupuestaria del Estado, dentro de los treinta días siguientes a cada semestre, el cual contendrá, como mínimo, el comportamiento de las actividades más relevantes por sector, así como su ejecución presupuestaria. Asimismo, deberá publicar un informe consolidado sobre la ejecución del presupuesto del Estado, en los términos del artículo 168 ordinal 6° de la Constitución.

Adicionalmente, el Ministerio de Hacienda deberá publicar los montos que se otorguen a los partidos políticos, en concepto de deuda política, así como los informes financieros que le presenten los partidos políticos y las coaliciones.

Cuando se tratara de información estadística, la información deberá ser publicada de forma completa y desglosada, incorporando los indicadores de sexo y edad y cualquier otro que permita que el ciudadano pueda ser correctamente informado.

Las entidades de carácter privado que administren fondos públicos, deberán hacer pública la información oficiosa contenida en los numerales anteriores, en cuanto se relacione al uso que hagan de dichos fondos.

La información a que se refiere este artículo, deberá publicarse de forma que facilite su uso y comprensión y permita asegurar su claridad, veracidad, oportunidad y confiabilidad.

Las dependencias deberán atender los lineamientos y recomendaciones que al respecto expida el Instituto.

Información oficiosa de los Concejos Municipales

Art. 17: Además de la información contenida en el artículo 10, los Concejos Municipales deberán dar a conocer las ordenanzas municipales y sus proyectos, reglamentos, planes municipales, fotografías, grabaciones y filmes de actos públicos; actas del Concejo Municipal, informes finales de auditorías, actas que levante el secretario de la municipalidad sobre la actuación de los mecanismos de participación ciudadana, e informe anual de rendición de cuentas.

Formas de divulgación.

Art. 18: La información oficiosa a que se refiere este capítulo deberá estar a disposición del público a través de cualquier medio, tales como páginas electrónicas, folletos, periódicos u otras publicaciones, o secciones especiales de sus bibliotecas o archivos institucionales. El Instituto fomentará que los entes obligados utilicen tecnologías de la información y que dentro de un plazo razonable la información esté a disposición del público. No obstante, ninguna institución podrá negar información so pretexto de no contar con la tecnología adecuada.

Unidades de acceso a la información pública

Art. 48: Los entes obligados del sector público tendrán unidades de acceso a la información pública, las cuales serán creadas y organizadas según las características de cada entidad e institución para manejar las solicitudes de información. Se podrán

establecer unidades auxiliares en razón de la estructura organizacional, bases presupuestarias, clases y volumen de operaciones.

El Oficial de Información será nombrado por el titular de la entidad respectiva para dirigir la unidad.

El Instituto, mediante resolución motivada, podrá sugerir la creación de Unidades de Acceso a la Información Pública adicionales con el fin de garantizar el ejercicio efectivo del derecho de acceso a la información pública, tomando en consideración los criterios mencionados en el inciso primero de este artículo.

Las municipalidades con un presupuesto anual ordinario menor a dos millones de dólares, podrán tener Unidades de Acceso a la Información unipersonales integradas por el Oficial de Información, cuya designación podrá recaer en el Secretario Municipal o en cualquiera de los miembros del Concejo Municipal.

Requisitos para ser oficial de información

Art. 49: Para ser Oficial de Información se requiere:

- a. Ser salvadoreño, de reconocida honorabilidad, con experiencia en la Administración Pública, e idoneidad para el cargo.
- b. De preferencia con título universitario.
- c. No haber sido condenado por la comisión de algún delito o sancionado por infringir la Ley de Ética Gubernamental en los cinco años anteriores al ejercicio del cargo.
- d. Estar solvente de responsabilidades administrativas en la Corte de Cuentas de la República, la Procuraduría General de la República y la Hacienda Pública. En caso de profesiones regladas, no haber sido sancionado por el organismo de vigilancia de la profesión en los últimos cinco años.
- e. Tener cuando menos veintiún años de edad el día de su designación.

- f. Participar en concurso transparente y abierto para acceder al cargo.
- g. Recibir un curso preparatorio impartido por el Instituto.

En los casos en que, de conformidad con el artículo anterior, la designación del oficial recaiga en el Secretario Municipal o en un miembro del Concejo Municipal, bastará el cumplimiento de los requisitos establecidos en los literales a, c, d, e y g del inciso anterior.

LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Del objeto

Art. 1: El objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

Del campo de aplicación

Art. 4: Las disposiciones de la presente ley son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país, de las asociaciones de Municipios, así como de las entidades descentralizadas del nivel municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio municipal, con personalidad jurídica

propia, creadas de acuerdo al Código Municipal, que en esta ley se denominarán “Entidades Municipales”.

De las categorías

Art. 10: En cada uno de los niveles funcionariales y para cada cargo específico, habrá tres categorías. El empleado o funcionario ingresará al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos, capacitación y méritos acreditados.

Concepto de funcionarios y empleados

Art. 11: son funcionarios o empleados de carrera los nombrados para desempeñar cargos o empleos permanentes comprendidos en los artículos 6, 7, 8 y 9 de esta ley, sin importar la forma en que hubieren ingresado al cargo o empleo. La relación de servicio se regulará por esta ley.

De los órganos de administración

Art. 13: La carrera administrativa municipal será administrada por:

1. Los Concejos Municipales
2. Los Alcaldes Municipales
3. Las Máximas Autoridades Administrativas de las Entidades Municipales.
4. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa.

De las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa

Art. 17: Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa, que en esta ley se denominarán “Comisión Municipal” o “Comisiones Municipales”, son los organismos colegiados encargados de Aplicar la ley en los casos en que de manera directa se resuelva sobre los derechos de los funcionarios o empleados, con excepción de la aplicación del régimen disciplinario referente a despidos; garantizando la legalidad y transparencia de los procedimientos.

Duración y sede de las comisiones municipales

Art. 19: Los miembros de las comisiones municipales durarán en sus funciones por todo el período de elección del concejo o concejos municipales, pudiendo ser reelectos. Los miembros de las comisiones continuarán en sus funciones hasta que sean electos o designados los nuevos que les sustituyan.

De los concursos de ascenso de categoría

Art. 30: Los concursos para ascenso de categoría se convocarán anualmente, y tendrán derecho a participar todos los funcionarios y empleados que habiendo laborado a esa fecha, un mínimo de dos años en una determinada categoría, acrediten las competencias y méritos requeridos para la categoría inmediata superior.

Período de prueba

Art. 35: Todo funcionario o empleado que pretenda ingresar a la carrera administrativa, será nombrado en período de prueba por el término de tres meses y si su desempeño laboral fuere bien evaluado por la autoridad que lo nombró, adquirirá los derechos de

carrera y deberá ser inscrito en el registro nacional de la carrera administrativa municipal y en el registro municipal de la carrera administrativa municipal.

De los nombramientos interinos

Art. 37: Podrá nombrarse interinamente a una persona para desempeñar un cargo o empleo que estuviere vacante por cualquier causa, a partir de la convocatoria al correspondiente concurso y por el tiempo necesario para la realización del proceso de selección, adjudicación y nombramiento propios del mismo.

De los traslados

Art. 40: Los funcionarios y empleados de carrera pueden ser trasladados dentro del mismo municipio o entidad municipal, de una plaza a otra, de forma provisional o definitiva, siempre que dicho traslado no signifique rebaja de categoría o nivel y no implique disminución de condiciones de trabajo, de salario o de cualquier otro derecho.

Evaluación del desempeño y su calificación

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

Obligación de evaluar, calificar y registrar

Art. 44: La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Planes de capacitación y obligatoriedad

Art. 49: Las municipalidades, individual o asociadamente y demás entidades municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el centro de formación a cargo del instituto salvadoreño de desarrollo municipal, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el artículo 47 de esta ley.

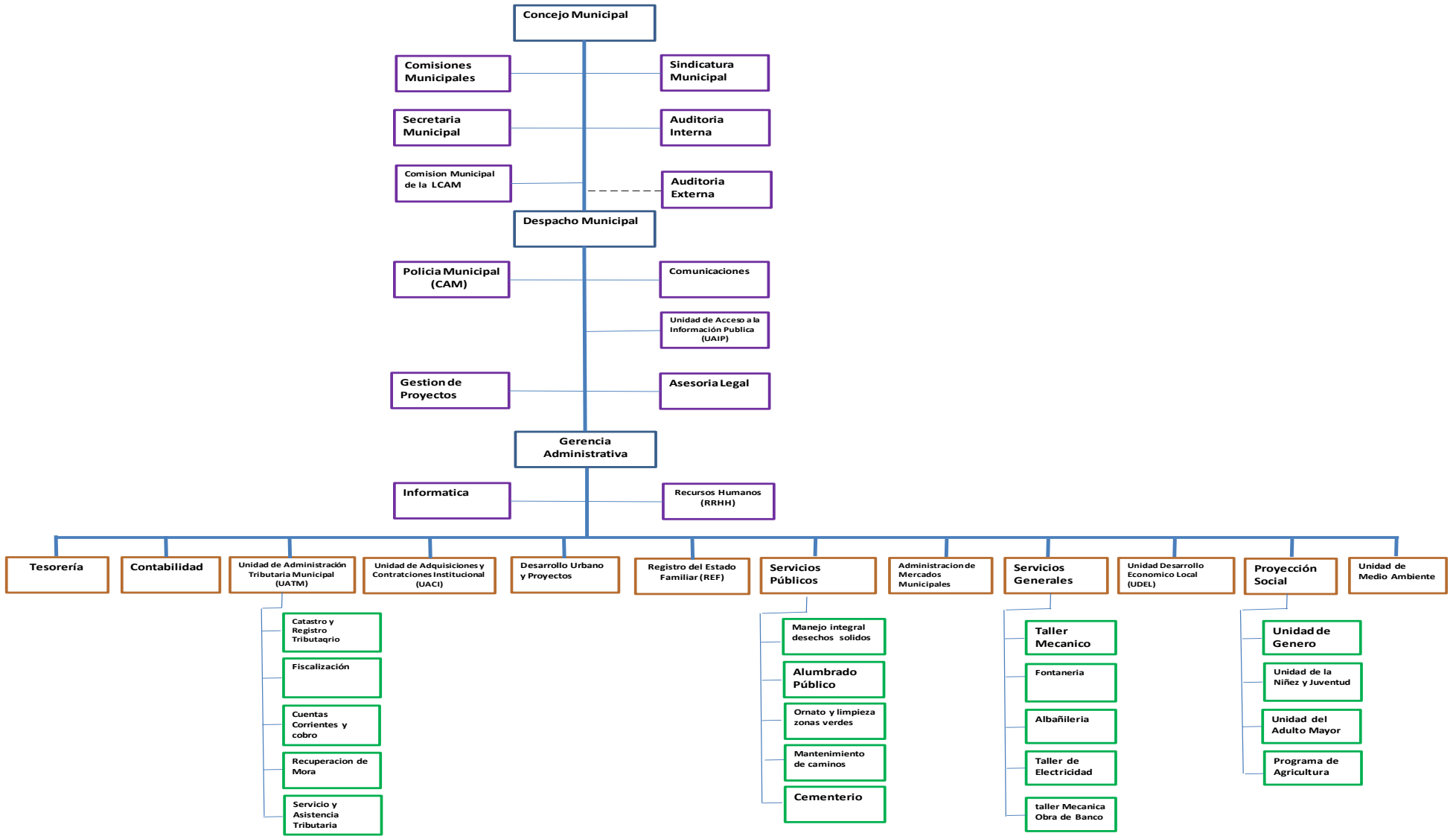
Pérdida de los derechos de carrera

Art. 52: El retiro de la carrera administrativa, por cualquiera de las causales previstas en el artículo anterior, conlleva la pérdida de los derechos inherentes a ella, salvo los derechos a prestaciones que fueren su consecuencia.

5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL OLOCUILTA

Organigrama de la institución. (Ver página siguiente.)

ORGANIGRAMA ALCALDIA MUNICIPAL DE OLOCUILTA



ELABORADO POR:
Licda. Ana Delmy De Jesús Gallardo
Jefe de Recursos Humanos

REVISADO POR:
Lic. Gilberto Antonio Toloza Mendez
Gerente General

APROBADO POR:
Dr. Marvin Ulises Rodríguez Álvarez
Alcalde Municipal

C. GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

“Se puede considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así, como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Permite observar si hay problemas personales que afecten al individuo en el desempeño del cargo, determinar la necesidad de capacitar nuevamente al personal evaluado, implantar nuevas políticas de compensación, tomar decisiones sobre ascensos o ubicación, etc.”⁷. Es decir, el objetivo primordial es mantener al colaborador en óptimas condiciones para desempeñar su trabajo eficientemente.

2. ¿QUÉ SE DEBE MEDIR?

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

- a) *Los Resultados*: concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
- b) *El desempeño*: es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
- c) *Las competencias*: las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
- d) *Los factores críticos para el éxito*: los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

Muchas organizaciones cuentan con distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción, la cantidad y la calidad de los bienes

⁷Amorós; Eduardo “Comportamiento Organizacional”, Segunda Edición, página 171.

producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.⁸

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

3. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Baggini⁹, la evaluación del desempeño, es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Así como los profesores evalúan el rendimiento de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el rendimiento de sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirve.

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

⁸Chiavenato, Idalberto; "Gestión al Talento Humano", 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2008

⁹Stoner, A.F.James; Fremany, R. Eduard y Gilbert, Daniel; "Administration", Sexta Edición, página 32

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

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

De acuerdo a los conceptos anteriores se puede decir que: la evaluación del desempeño es, medir que tan apto está el trabajador para el puesto que tiene en la compañía, una excelente herramienta para la detección de problemas y determina en qué medida cumple con los objetivos y metas

4. PUNTOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño incluye cuatro puntos fundamentales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

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

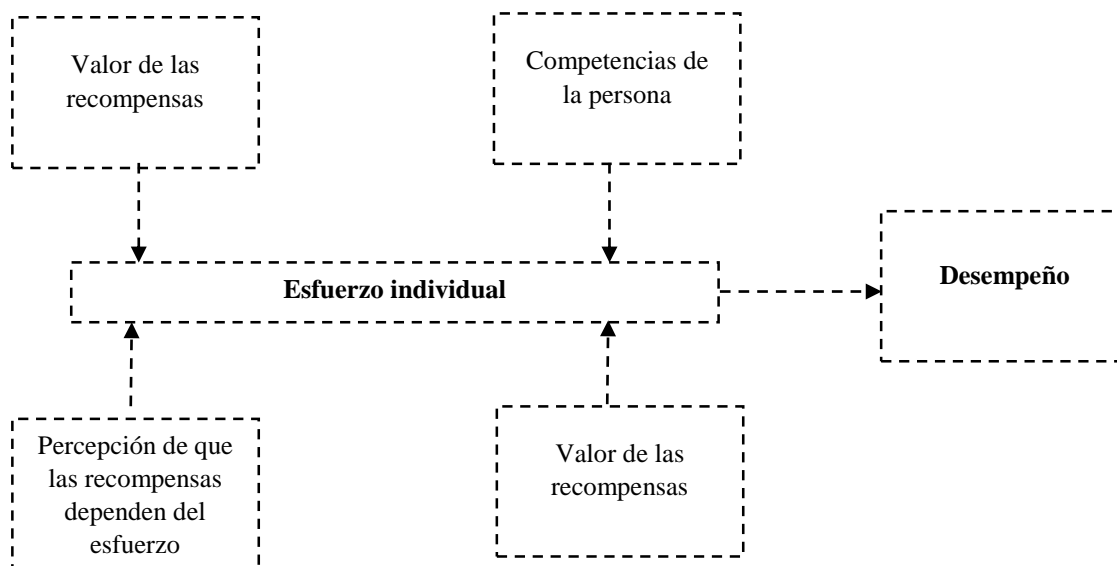


Figura No.1: El desempeño humano en la organización

Fuente: Chiavenato, Idalberto; "Gestión al Talento Humano", 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2008

4.1 ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y hacer las correcciones correspondientes. Contribuye a identificar los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- a) *Recompensas.* La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- b) *Retroalimentación.* La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

- c) *Desarrollo*. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes, es decir, aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo y los débiles, son los que deben mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo del personal.
- d) *Relaciones*. Permite mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores que lo rodean.
- e) *Percepción*. Se proporciona medios al colaborador para saber lo que las personas a su alrededor, piensan respecto a él. Esto mejora la percepción de sí mismo y de su entorno social.
- f) *Potencial de desarrollo*. El evaluar, proporciona a la organización, medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que, puede definir programas de evaluación, desarrollo, sucesión y plan de carreras.
- g) *Asesoría*. Ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

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

4.2 ¿Cuál desempeño se debe evaluar?

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

4.3 ¿Cómo se debe evaluar?

La evaluación debe cubrir o considerar ciertos aspectos:

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

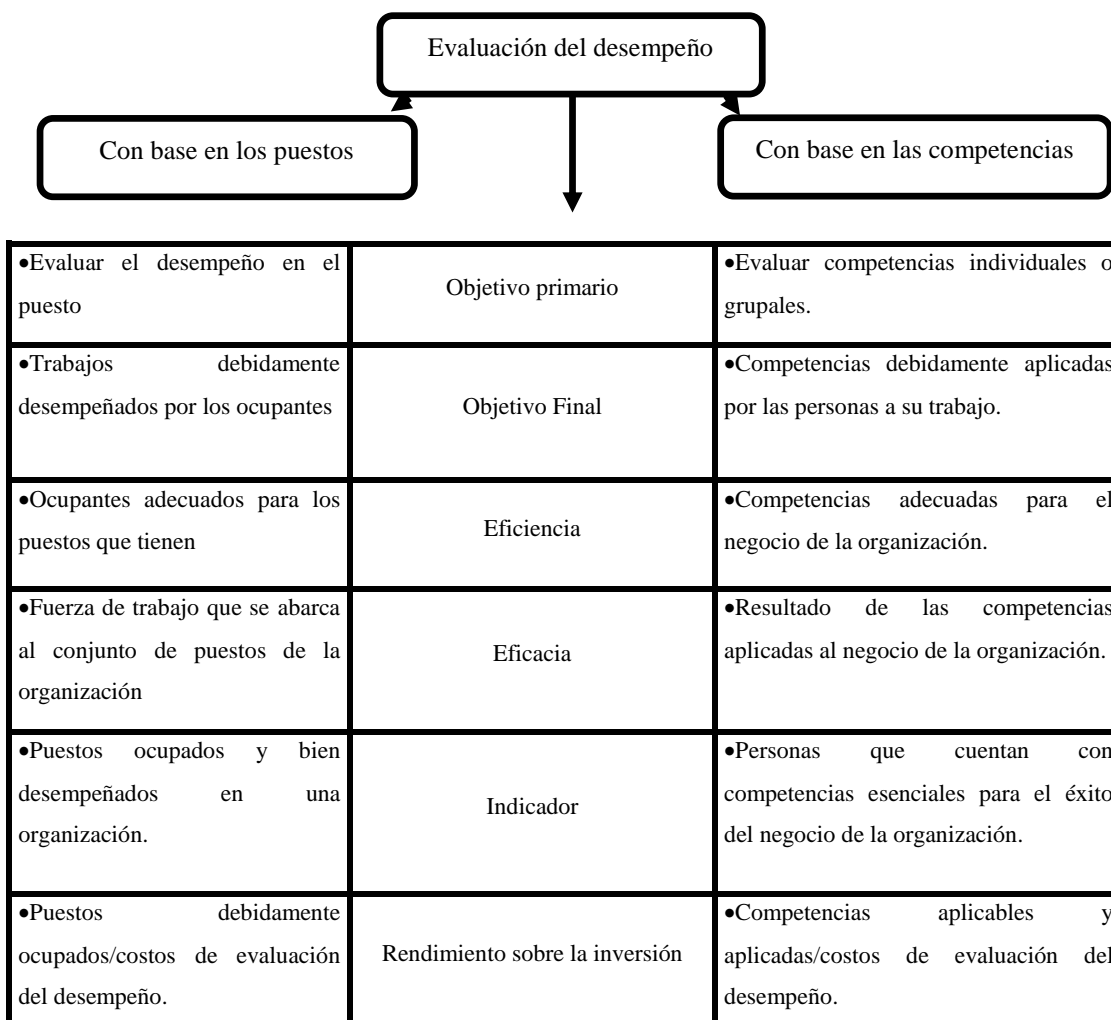


Figura No. 2: La evaluación del desempeño en base a puestos vrs en base a competencias

Fuente: Chiavenato, Idalberto; "Gestión al Talento Humano", 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2008

4.4 ¿Quién debe evaluar el desempeño?¹⁰

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

Si el departamento de recursos humanos es el único que evalúa el desempeño, puede imponer reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al colaborador.

❖ *La persona (Autoevaluación del desempeño)*

Lo ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño con ayuda de un supervisor, siendo así, responsable de su función y su monitoreo. Al hacer esto se determina constantemente el desempeño, su actuación, eficiencia y eficacia en el marco de los parámetros proporcionados por el supervisor; cada persona debe y puede evaluar su cumplimiento laboral.

❖ *El jefe inmediato*

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

❖ *El equipo de trabajo*

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

¹⁰ Ibidem 8

❖ *La comisión de evaluación del desempeño*

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

❖ *El órgano de Recursos Humanos¹¹*

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

5. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

¹¹Ibidem 8

Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño, más utilizados son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, listas de verificación y clasificación alterna. A continuación se examinará cada uno de ellos:

5.1 Escalas gráficas¹²

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

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

Ventajas:

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

¹² Ibidem 8

Desventajas:

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

5.2 Selección forzada.¹³

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

Ventajas:

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

Desventajas:

- ❖ Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
- ❖ No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
- ❖ No genera retroalimentación de datos ni permite comparación

¹³ Ibidem 8

- ❖ No permite obtener conclusión de los resultados.
- ❖ Ninguna participación activa de evaluado.

5.3 Investigación de campo¹⁴.

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

Ventajas:

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

Desventajas:

- ❖ Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
- ❖ Proceso de evaluación lento y demorado.

¹⁴ Ibidem 8

- ❖ Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

5.4 Método de los incidentes críticos ¹⁵

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

- ❖ *Fase uno, la observación del comportamiento de los subordinados.* El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.
- ❖ *Fase dos, se registran los hechos significativos.* El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente importantes y destacados del comportamiento del subordinado, es decir, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo o negativo.
- ❖ *Fase tres* se realiza una investigación de la aptitud y el comportamiento.

Ventajas:

- ❖ Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
- ❖ Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir
- ❖ Método de fácil montaje y utilización

Desventajas:

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.

¹⁵ Ibidem 8

- Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

5.5 Listas de verificación.¹⁶

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

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

5.6 Método de clasificación alterna¹⁷

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.

Los pasos que sigue son: primero, hacer una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien, como para poder clasificarlos por orden; a continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados.¹⁸

¹⁶ Ibidem 8

¹⁷ Ibidem 8

¹⁸ Muestra de una forma de evaluación del desempeño de método de calificaciones alternas, en que la posición del empleado en la lista es importante. Fuente: Gary Dessler, "Administración de personal", Octava Edición, Editorial Prentice Hall página 327

5.7 Críticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño.

Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño presentan ciertas características negativas. En general, son burocráticos, rutinarios, repetitivos y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Además le falta libertad de forma y contenido. Las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes. La preocupación actual es desarrollar métodos capaces de orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan al negocio de la empresa, a los intereses individuales de las personas en la mejor forma posible, para integrar objetivos organizacionales y objetivos individuales sin conflictos; además, reforzar la posición que, la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas. La tendencia a la desburocratización en los procesos de la evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y los formularios que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos. La evaluación se está volviendo sencilla y relajada, exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos impuestos por algún órgano centralista y burocrático.

6. MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ¹⁹

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor

¹⁹ Ibidem 8

participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño

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

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

6.1 Evaluación del desempeño bajo el modelo de 360 grados²⁰

6.1.1 Definición:

La Evaluación de 360°, conocida como Evaluación Integral o Feedback 360°: es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno. Es decir, todos los elementos que tienen interacción con el colaborador califican su desempeño: los compañeros, los subordinados, el gerente, contribuyentes o clientes internos y externos.

El concepto de la evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos

²⁰ Ibidem 8

factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

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

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

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

En este método, el evaluador realiza dos apreciaciones:

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

6.2 Antecedentes históricos de la Evaluación de 360 grados²¹

Es en la segunda guerra mundial donde el alto mando alemán con la necesidad de evaluar a sus hombres en el frente de batalla, así como a sus técnicos, intendentes y personal administrativo, implementó el desarrollo de medidas de evaluación que no estuvieran únicamente supeditadas por el superior inmediato y adicionalmente a esto las medidas de evaluación se basaban en fuentes o personal que estuvieran a la par o por debajo del evaluado.

Cabe mencionar que durante este período de tiempo, hubo exploraciones del uso de la retroalimentación de múltiples evaluadores a través del concepto de T-grupos. Uno de los primeros usos registrados ocurrió en encuestas destinadas para reunir información sobre los empleados; en la década de 1950, en ESSO por parte del departamento de Investigación e Ingeniería de la empresa. A partir de ahí, la idea de feedback de 360 grados ha cobrado impulso, y por la década de 1990 la mayoría de los departamentos de recursos humanos y profesionales de las organizaciones han entendido, desarrollado e implantado el concepto. El problema principal que plantea, es la recopilación y cotejo de los comentarios exigidos, un esfuerzo basado en mucho trabajo de escritorio incluyendo los cálculos manuales y complejas demoras. El primero llevó a la desesperación por parte de los profesionales y el segundo una erosión gradual de compromisos de los destinatarios. Es así que, a partir de la época de los 90 Multi-evaluador usa la retroalimentación constante en su popularidad, debido en gran parte al uso de Internet, en la realización de encuestas basadas en páginas en la web. Siguiendo este ejemplo, innumerables compañías hasta el día de hoy, usan este medio como forma de retroalimentar su trabajo.

²¹ https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/23/Feedback_360_grados.pdf

6.3 Niveles de la evaluación de desempeño²²

El método de evaluación puede comprender diferentes niveles, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa el evaluado; su aplicación estará sujeta a la aprobación de la Gerencia, para poder realizar la evaluación de 360 Grados se pasa por un proceso el cual consiste:

6.3.1 Evaluación 90 Grados.

Cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación.

6.3.2 Evaluación 180 Grados.

Cuando participan tres tipos de evaluador:

Superior jerárquico, autoevaluación y colega.

Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno.

Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.

6.3.3 Evaluación 270 Grados.

Cuando participan cuatro tipos de evaluador:

Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y colega.

Superior jerárquico, autoevaluación, subalterno y cliente.

Superior jerárquico, autoevaluación, colega y cliente.

6.3.4 Evaluación 360 Grados.

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

²² <http://ri.ues.edu.sv/1249/1/TESIS.pdf>

6.4 Propósito

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

6.5 Objetivos

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y por lo tanto, de la organización.
4. Desarrollar a las personas.

6.6 Evaluadores

- ❖ *Contribuyentes*: este proceso proporciona la oportunidad a contribuyentes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- ❖ *Empleados*: participan activamente en el proceso, generando un fuerte impacto en sus carreras, garantizando su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar para juzgar su ejecución.
- ❖ *Miembros del equipo (compañeros del mismo nivel)*: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejora su rendimiento.

- ❖ *Supervisores*: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o más, el tiempo invertido en las evaluaciones individuales.
- ❖ *Gerentes*: permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.
- ❖ *Subordinados*: a diferencia de la evaluación de 180°, el Feedback de 360° involucra a todos los niveles de la empresa, incluyendo aquellos, lo que permite una evaluación más integral, especialmente cuando se trata de puestos claves como la gerencia o supervisores, por ejemplo. (ver diagrama siguiente)

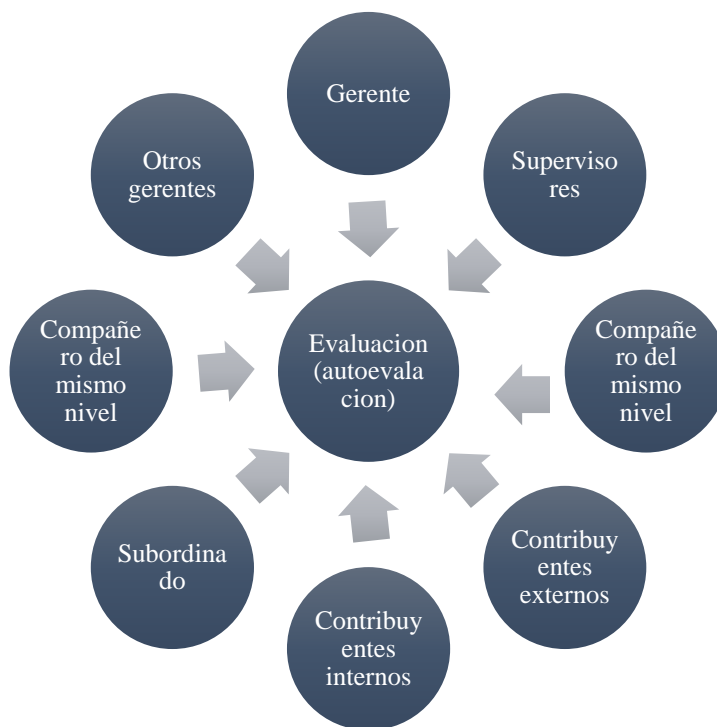


Figura No. 3: Evaluadores en el modelo de evaluación del desempeño de 360 grados

Fuente: Chiavenato, Idalberto; "Gestión al Talento Humano", 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2008

6.7 Los Pros y Contras del Método de Evaluación de 360 grados²³

Pros:

- ❖ El sistema es más comprensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- ❖ La información es de mejor calidad
- ❖ Complementa las iniciativas de la calidad total, hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
- ❖ Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, reduce preconcepciones y prejuicios.
- ❖ La retroalimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.
- ❖ Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar, el candidato adecuado para el cargo solicitado.
- ❖ A partir de éste, se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
- ❖ Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

Contras:

- ❖ El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
- ❖ La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
- ❖ Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista
- ❖ El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados adecuadamente.
- ❖ Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.

²³Ibidem 8

6.8 Etapas del proceso de Evaluación de 360 grados²⁴

6.8.1 Preparación.

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

6.8.2 Sensibilización.

El objetivo del proceso de sensibilización, es que, tanto examinados como examinadores, comprendan los beneficios de la evaluación de 360 grados, así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado, ocasionada por ser observado y evidenciado, es muy importante para el éxito del proyecto. En este proceso es donde se vende la idea y se proporciona todos los argumentos lógicos necesarios para que la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.

6.8.3 Proceso de evaluación.

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva. Hacer esto con papel y lápiz es tardado ya que requiere

²⁴ http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html

distribuir de manera manual los formatos, utilizar un software especializado que administre todo el proceso, lo haría más fácil y práctico.

6.8.4 Recolección de datos.

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

6.8.5 Reporteo.

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

6.8.6 Retroalimentación.

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

6.8.7 Planes de desarrollo.

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados se deben desarrollar planes de crecimiento para los examinados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe: se le enseña, si no puede: se le entrena, pero si no quiere, es difícil hacer algo al respecto, ya que es una decisión personal.

6.9 Base del modelo de evaluación de 360 grados: La gestión por competencias²⁵

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

6.9.1 Definiciones de competencias:

- ❖ Es una característica subyacente, es decir que forma parte de la personalidad y puede predecir el comportamiento en variedad de situaciones o desafíos laborales, en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una ejecución superior en un trabajo o situación.²⁶
- ❖ Amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.²⁷

²⁵ Alles, Martha Alicia; "Diccionario de comportamientos gestión por competencias", Ediciones Granica, S.A. 1° Edición, Abril 2004, Buenos Aires. Argentina

²⁶ Spencer, Lyle y Spencer, Signe M.; "Competence at work, models for superior performance", John Wiley & Sons, Estados Unidos, 1993.

²⁷ Mondy, R. Wayne; "Administración de Recursos Humano, Capítulo 8: Administración y evaluación del desempeño", Pearson Educación, México, 2010.

6.9.2 Clasificación de competencias

Para Spencer y Spencer²⁸ son cinco principales tipos de competencias:

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

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

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

²⁸ Ibidem 26

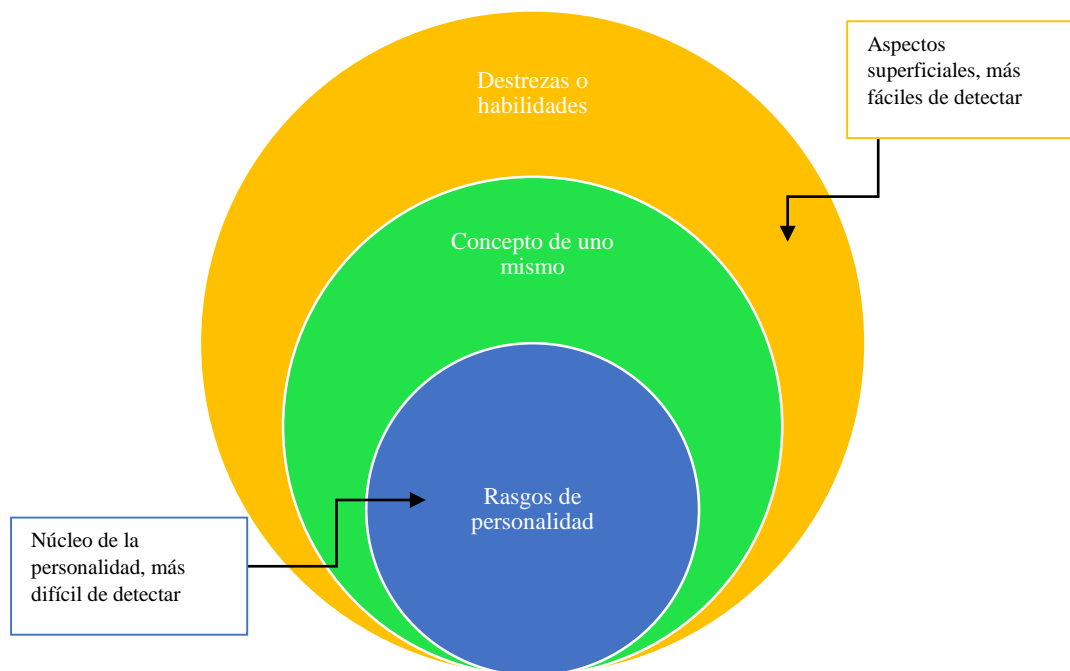


Figura No. 4: Implicaciones del tipo o nivel de competencia en el planeamiento del recurso humano

Fuente: Alles, Martha Alicia; "Diccionario de comportamientos gestión por competencias", Ediciones Granica, S.A. 1ª Edición, Argentina 2004.

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

Competencias de logro y acción

- ❖ Orientación al logro
- ❖ Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
- ❖ Iniciativa
- ❖ Búsqueda de la información

Competencias de ayuda y servicio

- ❖ Entendimiento interpersonal
- ❖ Orientación al cliente

Competencias de influencia

- ❖ Influencia e impacto
- ❖ Construcción de relaciones
- ❖ Conciencia organizacional

Competencias generales

- ❖ Desarrollo de personas
- ❖ Dirección de personas
- ❖ Trabajo en equipo y cooperación
- ❖ Liderazgo

Competencias cognoscitivas

- ❖ Pensamiento analítico
- ❖ Razonamiento conceptual
- ❖ Experiencia técnica / profesional / de dirección

Competencias de eficacia técnica

- ❖ Autocontrol
- ❖ Confianza en sí mismo
- ❖ Comportamiento ante los fracasos
- ❖ Flexibilidad

6.9.3 Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias²⁹

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

- ❖ Definir misión y visión

²⁹ Ibidem 25

- ❖ Definición de competencias por la máxima dirección de la institución
- ❖ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- ❖ Validación de las competencias
- ❖ Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Es imprescindible la participación activa de las autoridades de la institución antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias

6.9.4 Cómo definir criterios efectivos de competencias³⁰

Los pasos necesarios:

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

³⁰ Ibidem 25

6.9.5 *Cómo aplicar en cada uno de los distintos procesos de recursos humanos la gestión por competencias*³¹

1. *Selección:*

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

2. *Entrevistas por competencias*

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

3. *Evaluaciones por competencias*

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

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

³¹ Ibidem 25

4. *Capacitación y entrenamiento*

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir competencias será necesario conocer las del personal, obtenido de las evaluaciones por competencia de desempeño.

5. *Desarrollo de los recursos humanos*

Si se cuenta con todo lo anterior se podrá desarrollar al personal con relación a las competencias de la organización, su visión, misión y valores.

6. *Compensaciones*

Es la etapa más compleja de implementar. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

7. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos.³²

7.1 Procesos para sumar a las personas

La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

7.2 Procesos para colocar a las personas

Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

³²Chiavenato, Idalberto; "Gestión al Talento Humano", 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2008, página 272.

7.3 Procesos para recompensar a las personas

Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o quién debe ser destituido de la organización. Deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.

7.4 Procesos para desarrollar a las personas

Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de éste. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior, fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.

7.5 Procesos para retener a las personas

Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.

7.6 Procesos para monitorear a las personas

Proporcionan retroalimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado entorno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas.

CAPITULO II

II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL RELACIONADA A LA MEDIDA EN QUE EL COLABORADOR CUMPLE CON LOS REQUISITOS DE SU TRABAJO EN ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El sistema de evaluación del desempeño es un proceso que sirve para medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización y determinar la medida en que éstos con cumplidos por el empleado, de manera que, incida positivamente en el rendimiento de éste a futuro.

Este trabajo de investigación se elaboró con el propósito de diagnosticar la situación actual respecto a la evaluación del desempeño laboral, permite establecer de manera general, una idea más precisa de las necesidades o deficiencias que la institución posee. Este diagnóstico será la base, para desarrollar una evaluación del desempeño laboral basada en el modelo de 360 grados como propuesta de solución, acorde al contexto en estudio y respondiendo a los resultados obtenidos en éste.

De igual manera la investigación aportará a la Alcaldía Municipal de Olocuilta, una herramienta significativa que muestre los parámetros de las autoridades de dicha institución, para identificar si se necesita mejorar, obteniendo así un óptimo rendimiento de sus empleados en el área administrativa, logrando una mejora continua en el desempeño de sus funciones y a la vez, el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la entidad, beneficiando a todo el Municipio.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. OBJETIVO GENERAL

- ❖ Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía Municipal de Olocuilta respecto a la evaluación del desempeño laboral, determinando la medida en que el empleado cumple con los requisitos de su puesto de trabajo.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Realizar una encuesta a los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Olocuilta.
- ❖ Determinar si existe una evaluación dentro de la institución que permita medir el nivel de desempeño de cada uno de los empleados administrativos.
- ❖ Indagar las competencias laborales, su incidencia, eficacia y productividad de los empleados, así como los valores que se manifiestan en la institución.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos y técnicas que se utilizaron en la realización del estudio son los siguientes:

1. MÉTODO

El método científico proviene del griego: *-meta* que significa: *hacia, a lo largo y -odos* que significa: *camino*; y del latín *scientia* que significa: *conocimiento, camino hacia el conocimiento*.³³

Este trabajo se basó en el *método científico*, ya que este proporciona una serie de procedimientos establecidos, que permite, comprobar la veracidad o falsedad de los resultados obtenidos.

³³ <http://www.slideshare.net/bLaCkTeArS01/mtodo-cientfico-4355745>

1.1 Métodos generales de la investigación científica

1.1.1 Método analítico:

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

La temática a investigar es “La implementación del modelo de evaluación del desempeño 360 grados, para medir el rendimiento laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, Departamento de la Paz”, la aplicación de este método consistió en: identificar los parámetros para realizar la evaluación del desempeño, habilidades, destrezas, conocimientos, competencias, actitudes, etc. y especificar las personas involucradas en la evaluación por ejemplo jefaturas, colaboradores, clientes, compañeros de trabajo, también establecer los procesos de este modelo de evaluación entre los cuales están los sistemas de recompensas, colocación, desarrollo y monitoreo; asegurando que cada uno de estos elementos sean analizados a profundidad, examinando sus características individuales, sin perder de vista la relación existente entre ellos dentro del marco general del tema.

1.1.2 Método sintético:

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formulan teorías que unifican los diversos elementos.³⁴

Como se mencionó, para iniciar la temática de investigación, es necesaria la separación del todo, por sus partes, pero una vez realizado este proceso, es indispensable la reconstrucción de la misma integrando cada uno de los elementos previamente

³⁴Moguel, Ernesto A.; “Metodología de la investigación: la creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito”; Editorial Villahermosa, Tab: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005.

analizados, para presentar las conclusiones de dicha investigación de manera resumida y precisa.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

2.1 Descriptivo:

Se orienta hacia el presente y actúa en los niveles de investigación aplicada y activa, intenta una observación sistemática, estudiando la realidad tal y como se desarrolla. Describe, analiza, registra e interpreta las condiciones que se dan en una situación y momento determinado. Generalmente suelen contrastar situaciones o hechos, pretendiendo encontrar relaciones causa-efecto entre variables existentes aunque no manipuladas.³⁵

La razón por la cual, se utilizó este tipo de investigación fue, porque su objetivo no se limita a la descripción de la problemática que se observa en la Alcaldía Municipal de Olocuilta, sino que, busca además identificar la relación entre las dos variables en estudio: *la implementación de la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral*.

3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN³⁶

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo. En el desarrollo de esta investigación, el *diseño no experimental* a emplear es el *transeccional-correlacional*.

³⁵Pérez Serrano, Gloria; “Modelos de Investigación cualitativa en la educación social y animación”, Madrid Narcea, España, 4ª. Edición, 2007, página 91.

³⁶Gómez, Marcelo; “Introducción a la Metodología de la Investigación Científica”, Córdoba Argentina; Editorial Brujas; 2ª Edición 2009; páginas 89 a 110.

3.1 Diseño no experimental:

Puede definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

3.2 Tipo de diseño no experimental

1. *Investigación transeccional o transversal*

Se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Este tipo de investigación se subdivide en:

2. *Diseño correlacional*: Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

La investigación de “La implementación de evaluación del desempeño basado en el modelo 360° para medir el rendimiento laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, Departamento de la Paz”, fue del tipo **no experimental** porque, se observó y analizó la realidad en su contexto natural. A la vez es **transeccional** porque se estudió la presencia de las variables en un momento específico, es decir, en el lapso de tiempo en que se desarrolló dicha investigación y **correlacional** porque se estableció la relación existente entre dichas variables (*la implementación de la evaluación del desempeño por una parte y el rendimiento laboral por otra*) tomando como base la hipótesis construida.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN³⁷

Durante el proceso de investigación, se aplicaron algunas técnicas e instrumentos específicos para la recolección de información fidedigna y precisa, así como su tabulación; análisis e interpretación.

Entendiendo como técnica, el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador, establecer la relación con el objeto de la investigación. Las técnicas que se utilizaron en este trabajo de investigación fueron:

4.1. La entrevista

La entrevista consiste en una conversación entre dos o más personas, sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas establecidas.

Al iniciar esta investigación se realizó una entrevista de modalidad *estructurada o formal* al Alcalde de Olocuilta, el Doctor Marvin Ulises Rodríguez, con el fin de conocer los aspectos generales de la temática, así como las expectativas de la investigación.

4.2. La encuesta

Permite obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Las encuestas por lo general se centran en las personas, los hechos vitales, sus creencias, opiniones, motivaciones y conducta.

Para desarrollar la investigación se realizó una encuesta, que permitió la obtención de resultados, más precisos, objetivos y detallados de las personas

³⁷<http://www.slideshare.net/Marietta62/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-informacin-9362875#btnNext>

involucradas. Tomando como base la operacionalización de la hipótesis construida y las respectivas variables e indicadores implicados en cuestión.

4.3. La observación directa

Es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano.

La observación está implícitamente empleada, porque es la que permitió al grupo investigador el registro visual de la situación real presente en la Alcaldía Municipal de Olocuilta, el Doctor Marvin Ulises Rodríguez, siendo testigos de los acontecimientos pertinentes a la problemática en estudio y que a la vez, se reflejaron de manera directa o indirecta en los resultados que se obtuvieron, producto de esta investigación.

Por otra parte, entre los mecanismos destinados para recolectar y registrar la información durante el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

4.4. Guía de entrevista

Se utilizó para determinar el propósito de la entrevista, tomando en cuenta que las preguntas se diseñaron de acuerdo a las necesidades detectadas en el área administrativa de la alcaldía. Esta guía constó de diez preguntas abiertas, las cuales demostraron las expectativas del Alcalde de Olocuilta, respecto a la realización de este trabajo de investigación, así como también se descubrieron términos generales de la situación actual de la Alcaldía Municipal de Olocuilta referente a la temática que se está tratando, identificó las fortalezas y debilidades en los procesos que se emplea para administrar su recurso humano, se indagó si esta municipalidad posee instrumentos para medir el desempeño, etc. (Ver Anexo Cap. 2.1)

4.5. El cuestionario

Es un formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos, estando presente el investigador o el responsable de recoger la información, o enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra. (Ver Anexo Cap. 2.2)

Para la elaboración de las encuestas, se hizo uso del cuestionario como el instrumento de recolección de información, constó de veinticuatro preguntas, cerradas y de opción múltiple, el cual permitió traducir y operacionalizar la problemática en estudio lo cual facilitó al grupo investigador la tabulación de datos y la obtención de resultados precisos. Se encuestó a todo el personal administrativo que labora en la Alcaldía Municipal de Olocuilta, Departamento de la Paz, incluyendo las jefaturas de dicha municipalidad.

4.6. La observación directa

En el transcurso de la investigación el grupo investigador observó el comportamiento de los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, del cual se tomaron nota en libretas, enfatizando en los aspectos relacionados al desempeño laboral, como por ejemplo las actitudes de los trabajadores al ejecutar sus labores diarias, el ambiente laboral de la alcaldía, etc.

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

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

5.1 Primarias (directas):

Son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente involucrada en el evento.

En este caso, el desarrollo de la investigación sobre “La implementación de evaluación del desempeño basado en el modelo 360° para medir el rendimiento laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, Departamento de la Paz”, se utilizaron las siguientes fuentes primarias:

6. La entrevista
7. La encuesta
8. La observación directa

Porque fueron éstas, las que el grupo investigador utilizó para obtener la información de primera mano del tema en cuestión.

5.2 Secundarias:

Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización, es decir, son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones.³⁸

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

Dentro de las fuentes secundarias que se consultaron están:

- ❖ Libros de administración o aquellos que se refieran al tema,
- ❖ Revistas relacionadas con la problemática,
- ❖ Los documentos escritos (en general, todo medio impreso),
- ❖ Sitios web que contengan sobre la temática en estudio.

³⁸Bernal Torres, César Augusto; “Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales”, 2a Edición, México: Pearson Educación, 2006.

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en el área geográfica del Municipio de Olocuilta, departamento de la Paz, específicamente, la Alcaldía Municipal de dicho municipio, por lo tanto son los trabajadores administrativos como operativos que laboran en ésta institución, los que conformaron el universo de esta investigación.

7. UNIDADES DE ANÁLISIS

Toda investigación posee su sujeto u objeto de estudio, así como las unidades de análisis. Y para esta investigación se identificaron las siguientes:

7.1 Sujeto de estudio

La Alcaldía Municipal de Olocuilta en el Departamento de la Paz.

7.2 Unidades de estudio

El personal administrativo que labora en la Alcaldía del Municipio de Olocuilta y la Jefatura de dicha municipalidad.

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

8.1 Universo

Es el conjunto de unidades de análisis que serán investigadas.

Para el desarrollo de la investigación, el universo de estudio estuvo compuesto por 107 empleados operativos (aquellos que laboran fuera de las oficinas de la Alcaldía Municipal de Olocuilta) y administrativos de la Alcaldía Municipal de Olocuilta.

8.2 Población

Es el conjunto de todos los elementos de interés en determinado estudio. Para la realización de la investigación fue indispensable analizar la población que está compuesta solamente por: el personal administrativo (que labora en las oficinas de la

Alcaldía) y Jefatura de la Alcaldía Municipal de Olocuilta en el Departamento de la Paz. Dentro de las cuales se distinguen las siguientes áreas³⁹:

ÁREA ASIGNADA	Nº DE EMPLEADOS
Despacho Municipal	2*
Sindicatura Municipal	1
Secretaría Municipal	1
Gerencia Municipal	1
Informática	1
Atención al Contribuyente	2
Tesorería	3
Contabilidad	3
Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM)	15
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)	3
Desarrollo Urbano y Proyectos	1
Registro de Estado Familiar	3
Administración de Mercados Municipales	2
Unidad de Medio Ambiente	1
TOTAL DE EMPLEADOS	39

* La razón por la cual el Despacho Municipal está conformado por 2 personas, es porque en ésta área también se encuentra una persona asignada bajo el cargo de Asistente de Alcalde Municipal.

³⁹ Fuente: Información proporcionada por la Alcaldía Municipal de Olocuilta, ver Anexo 4

8.3 Muestra

Es una parte representativa del universo con características en común. El estudio se realizó tomando como muestra la población conformada por los empleados que laboran en las oficinas administrativas de la Alcaldía Municipal de Olocuilta. La fórmula utilizada para el cálculo la muestra con una población finita fue:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: Tamaño muestral

N: Tamaño de la población (39)

z: Valor correspondiente a la distribución de gauss, $z_{\alpha} = 0.05 = 1.96$

p: Prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ($p = 0.5$), que hace mayor el tamaño muestral

q: $1 - p$ (si $p = 70\%$, $q = 30\%$)

i: Error que se prevé cometer si es del 10% , $i = 0.1$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 39 * .70 * .30}{(0.10)^2 * (39 - 1) + (1.96)^2 * .70 * .30}$$

$$n = \frac{31.462704}{1.186736}$$

$$n = 25.51 \cong 26$$

A partir de esta fórmula, la muestra calculada para esta investigación corresponde a 26 empleados, sin embargo esta cantidad de personas es poco representativa, por lo tanto, el grupo investigador decidió realizar un censo a partir de la población anteriormente

definida, que corresponde a todos los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Olocuilta.

8.4 Censo

Es una investigación estadística en la que se obtiene información de la totalidad de unidades de estudio que conforman la población; para proceder con el trabajo de investigación se realizará un censo el cual mostrará datos de gran importancia para la propuesta.

Como se mencionó anteriormente, se realizó un censo con el objeto de obtener resultados más objetivos y veraces, puesto que la muestra obtenida a partir de la fórmula fue muy bajo, se decidió realizar el censo a partir de la población estudiada que constó de 39 empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Olocuilta.

8.5 Procesamiento de la información

Dentro del procesamiento de la información que se recolectó de las encuestas, realizadas al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, se utilizó el software denominado Microsoft Office como herramienta tecnológica, con el fin de presentarlos en cuadros estadísticos y gráficos que facilitaron al grupo investigador el análisis e interpretación de dichos resultados.

8.6 Tabulación

Se efectuó la tabulación de la información recopilada, a partir de las encuestas efectuadas a los 39 empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, con base a cada una de las preguntas que componen el cuestionario, como instrumento de la investigación y su representación se hizo a través de cuadros estadísticos, indicando la pregunta, las opciones de respuesta, frecuencia y

representación porcentual. Los gráficos que ilustraron dichos resultados fueron de tipo pastel y de barras en el caso de las preguntas con respuestas múltiples.

Para ver el desarrollo y resultados de dichas encuestas, ver anexo No 2.3.

D. SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

Según la información recabada dentro de las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, a los empleados administrativos se valúa los siguientes términos:

Perfil del encuestado

❖ Género

El número de mujeres que se desempeñan en el área administrativa de la Alcaldía de Olocuilta predomina en comparación con el número de hombres, esto se relaciona con los valores que la Alcaldía posee, específicamente, el valor de la igualdad, el cual establece que tanto hombres como mujeres tienen la capacidad de desempeñar cargos administrativos. En este gobierno con el Alcalde el Dr. Marvin Ulises Rodríguez, se estableció, abrir más oportunidades de empleo a las mujeres, a diferencia de los gobiernos anteriores, es por tal razón que ellas conforman la mayoría de trabajadores en esta área. (Ver Anexo 2.3, Pregunta A)

❖ Unidad o departamento al que pertenece

La unidad con mayor personal es la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), ésta es una de las áreas más primordiales dentro del área administrativa de la Alcaldía, debido a la cantidad de funciones que se realizan en ésta y es la que posee más

departamentos de acuerdo al organigrama de la institución, lo componen: Catastro y Registro Tributario, Fiscalización, Cuentas Corrientes y Cobro, Recuperación de Mora y Servicio y Asistencia Tributaria, conformando más de la mitad de los encuestados y Tesorería es la cual se encarga de recolectar los ingresos de la institución, parte fundamental de la Alcaldía y que requiere de más empleados en dicho departamento. (Ver Anexo 2.3, Pregunta B)

❖ Nivel jerárquico al que pertenece de acuerdo al puesto que desempeña en la Alcaldía Municipal de Olocuilta

Al efectuar las encuestas, la mayoría de los trabajadores pertenecen al nivel inferior, esto está relacionado con la pregunta anterior, ya que la UATM, que posee más personal y mayor número de departamentos dentro de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, de acuerdo al organigrama, éstos dependen de la gerencia general, indirectamente y de la jefatura de la UATM de manera directa, por lo tanto, se ubican en un nivel más inferior dentro de la estructura organizativa de la institución. (Ver Anexo 2.3 Pregunta C)

❖ Rango de edad

El personal que labora en el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, posee edades adecuadas para un óptimo desempeño de las labores, esto representa una ventaja, por una parte cuentan con personal joven que ofrece dinamismo, iniciativa, creatividad y otra serie de características de gran valor en su desempeño laboral y por otra parte, la experiencia de los empleados con mayor edad, que pueden aportar enriquecer y dirigir a los empleados más jóvenes. En la Alcaldía se realizan distintos proyectos que involucra una variedad de personas, así que, obtener las mejores características de ambos tipos, potencia el éxito al ejecutarlos. (Ver Anexo 2.3, Pregunta D)

❖ **Grado académico que posee**

Respecto al nivel de estudios del personal administrativo de la Alcaldía de Olocuilta, en general no han alcanzado un grado académico muy alto, en su mayoría son Bachilleres, esto puede tener impacto respecto al desempeño de las labores diarias, sin embargo es fundamental analizar cada puesto de trabajo, las funciones que se desempeñan en éste, los conocimientos requeridos y de esta manera evaluar o rediseñar en caso que sea necesario, el manual de puestos y funciones de dicha institución. Por otra parte, las jefaturas si poseen un grado académico más alto como la Licenciatura, cumpliendo con lo requerido de acuerdo al manual de puestos. Ver Anexo 2.3, Pregunta E)

❖ **Tiempo de laborar en la Alcaldía**

La cantidad de años laborados por los empleados del área administrativa de la Municipalidad refleja una estabilidad laboral óptima, ya que todos poseen más de un año trabajando para dicha institución y un porcentaje importante alcanza hasta los 10 años laborados. Al mismo tiempo, indica que la rotación de personal es muy baja. Ambos índices son favorables para la institución y muestran, en gran parte, la seguridad y conformidad de los empleados con las condiciones laborales actuales. (Ver Anexo 2.3 Pregunta F)

Situación Actual en la Alcaldía Municipal

- ❖ Un adecuado desempeño de las funciones en un empleado, deriva en gran parte, de una correcta inducción al puesto de trabajo, porque en esta etapa se debe explicar claramente las funciones de cada puesto de trabajo y otros requerimientos del mismo. En la Municipal no todos los empleados tuvieron una inducción para el desempeño del cargo que poseen, esto quiere decir que no existe un sistema formal y estricto del proceso de ingreso a dicha institución o no se cumple a cabalidad. Cuando se le consultó al Alcalde, el Sr. Ulises Rodríguez sobre los requisitos solicitados para contratar personal en la Alcaldía Municipal, menciona que

solamente evalúan las ganas de trabajar del empleado, lo que muestra una deficiencia evidente en los procesos establecidos desde la contratación, inducción y evaluación del personal. (Anexo 2.1 pregunta 9 Ver Anexo 2.3, Pregunta 1)

- ❖ La misión, visión y valores son los parámetros que toda institución toma como base para dirigir sus acciones y esfuerzos en conjunto, de ahí la importancia de que todos los empleados los conozcan y sobre todo asuman como propios, porque de ello depende el éxito en el cumplimiento de las metas de toda la institución. En este caso, la Municipalidad transmite a sus empleados la misión, visión y valores de la institución, pero no lo hace de manera efectiva, existe un porcentaje pequeño de los encuestados que los desconoce, por lo tanto, es necesario evaluar la manera en que se dan a conocer y examinar si es la más adecuada, si el mensaje transmitido a ellos es el que quiere darse y determinar la razón del por qué algunos no lo conocen. (Ver Anexo 2.3, Pregunta 2)

- ❖ Las evaluaciones del desempeño son indispensables para cualquier institución, como un instrumento de medición no solo del rendimiento de los empleados, sino del funcionamiento de la institución en su totalidad, ya que permite identificar las áreas deficientes que existen dentro de ésta. La Alcaldía de Olocuilta, en este sentido, no posee un sistema de evaluación definido y adecuado, ya que éstas se realizan solo a algunos empleados. Denota una informalidad en este aspecto y una carencia importante para la institución, asimismo, reafirma la necesidad de la implementación de una evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento de los empleados del área administrativa de la Municipalidad. (Ver Anexo 2.3, Pregunta 3)

- ❖ Existen muchos tipos de evaluaciones del desempeño, en la Municipalidad de Olocuilta han aplicado evaluaciones muy sencillas como lo son la selección forzada, las listas de verificación y escalas gráficas, con la desventaja que éstas se hacen sólo

para algunos empleados relacionados con determinados puestos de trabajo y que no van enfocadas hacia la modificación de comportamientos futuros, es decir, que dichas evaluaciones no aportan lo necesario para lograr un cambio significativo en el rendimiento de los trabajadores administrativos y el funcionamiento en general de la institución. Esto se ve confirmado por la información brindada del Alcalde el Sr. Ulises Rodríguez, al afirmar que no existe un método definido para realizar la evaluación (Anexo 2.1 pregunta 2 y Ver Anexo 2.3, Pregunta 4)

- ❖ La frecuencia con que se realizan las evaluaciones de desempeño, también determinan la efectividad de éstas. La Alcaldía Municipal de Olocuilta, ha aplicado ciertos tipos de evaluaciones anualmente, lo cual no indica un periodo ideal para obtener resultados significativos, si se toma en cuenta, que entre los objetivos de dichas evaluaciones se encuentra medir el rendimiento de los empleados, realizarlo una vez al año no es adecuado, es un periodo muy largo para examinar y determinar si el desempeño del empleado ha mejorado o empeorado, tomando decisiones pero no de manera oportuna. Por otra parte, otros empleados afirman que se realizan semestral y trimestralmente, reafirmando la inexistencia de una evaluación establecida para medir el desempeño de todos los empleados del área administrativa. (Ver Anexo 2.3, Pregunta 5)

- ❖ En general, es el departamento de Recursos Humanos quien se encarga de establecer un sistema de evaluación del desempeño para toda la institución, pero en este caso, se refleja que éstas son realizadas por el jefe inmediato en su mayoría, esto se confirma con la respuesta del Alcalde, el Sr. Ulises Rodríguez quien, asegura que son los jefes de cada unidad quienes realizan la evaluación del desempeño a sus empleados. Reafirmando la informalidad e inexistencia de una evaluación del desempeño de los empleados de la Alcaldía de Olocuilta, además de un papel pasivo del departamento de Recursos Humanos. Esto demuestra la necesidad de implementar un modelo de evaluación adecuado para todos los empleados del área

administrativa, con la dirección, coordinación y supervisión del departamento de Recursos Humanos para su ejecución. (Anexo 2.1 pregunta 5 y Ver Anexo 2.3, Pregunta 6)

- ❖ Todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Olocuilta que han sido evaluados, perciben los beneficios de dicha evaluación, justificando de esta manera, el valor y la importancia que ésta posee y el impacto positivo generado en los trabajadores. La consideran un instrumento fundamental para el mejoramiento continuo en sus labores diarias y una retroalimentación adecuada. (Ver Anexo 2.3, Pregunta 7)
- ❖ Un buen desempeño laboral depende de una clara comprensión de las funciones que implica el puesto de trabajo, la Municipalidad de Olocuilta en este caso, aunque no posee un adecuado proceso de inducción, los empleados comprenden claramente su puesto de trabajo, es decir que la Alcaldía si cuenta con manuales de puestos y que si bien no se dan a conocer al ingresar a la institución, se lo comunican a través del tiempo que labora, sin embargo, esto no es eficiente, porque en este periodo, pueden surgir confusiones por parte del trabajador que podrían ser evitadas al establecer un correcto proceso de inducción. (Ver Anexo 2.3, Pregunta 8)
- ❖ Las relaciones interpersonales influyen de manera vital dentro de cualquier institución, para la Alcaldía Municipal de Olocuilta la mayoría de los empleados del área administrativa, consideran que la relación entre jefe y subordinado es excelente, indicando una serie de aspecto positivos entre niveles de jerarquía, como lo son: una comunicación favorable, flexibilidad, confianza, armonía, motivación, etc., aspectos que influyen para un desempeño más eficiente. (Ver Anexo 2.3, Pregunta 9)
- ❖ La relación sana y favorable entre jefes y subordinados da lugar a una comunicación más efectiva y oportuna, en el caso de la Municipalidad de Olocuilta, este factor es

clave para que los trabajadores del área administrativa se sientan satisfechos respecto a la retroalimentación que reciben de parte de sus superiores, facilitando el mejoramiento continuo. Este aspecto puede potenciarse al implementar una evaluación del desempeño y lograr cambios significativos y efectivos en el rendimiento de los empleados y la funcionalidad de la institución en general. (Ver Anexo 2.3, Pregunta 10)

- ❖ En la Alcaldía Municipal de Olocuilta, las relaciones interpersonales entre niveles jerárquicos no representan ningún problema, todos los empleados del área administrativa consideran que su trabajo es valorado por su jefe inmediato, fortaleciendo la motivación en cada uno de ellos y favoreciendo su desempeño laboral. Esto es importante si se quiere aplicar un sistema de remuneración y recompensas acorde al rendimiento del trabajador. La evaluación del desempeño es la herramienta idónea que permite justificar este sistema de una manera objetiva, mediante los resultados obtenidos en dicha evaluación, de ahí la importancia y necesidad de su implementación. (Ver Anexo 2.3, Pregunta 11)
- ❖ La Alcaldía Municipal de Olocuilta realiza capacitaciones pero no a todos los empleados del área administrativa, esto quiere decir que solamente imparten temáticas de acuerdo a cierta necesidad e incluyen a los colaboradores que se ven relacionados a esta de manera directa, sin embargo, este resultado reconfirma el papel pasivo del departamento de Recursos Humanos y la inexistencia de un adecuado sistema de evaluación del desempeño, ya que no se están realizando capacitaciones de acuerdo a las deficiencias o necesidades reales, no existen resultados que lo justifiquen, por lo que se reitera la necesidad de su implementación. (Ver Anexo 2.3, Pregunta 12)
- ❖ Es claro que las capacitaciones generan un impacto positivo en los colaboradores en cualquier institución. En el caso de la Municipalidad de Olocuilta, los empleados

consideran que éstas facilitan el desempeño de las tareas en el puesto de trabajo, así como la adquisición de habilidades y destrezas mayormente. La inexistencia de una evaluación del desempeño bien establecida, obstaculiza un rendimiento laboral más eficiente y aplicación de nuevos conocimientos e innovación por parte de los colaboradores. Reiterando, la importancia de implementación de esta herramienta en dicha institución. (Ver Anexo 2.3,Pregunta 13)

- ❖ La totalidad de los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, está consciente que es de vital importancia la implementación de un proceso de evaluación del desempeño, los beneficios que consigo trae a nivel personal e institucional. (Ver Anexo 2.3,Pregunta 14)
- ❖ Una evaluación del desempeño posee múltiples propósitos, así también lo perciben los trabajadores de la Municipalidad de Olocuilta cuando afirman que mide el rendimiento laboral, recompensa a los trabajadores e identifica las fortalezas y debilidades del empleado. Las relaciones interpersonales son muy buenas en dicha institución y este factor no es tan representativo. Reafirma la necesidad de implementar un proceso de evaluación para la institución que permita examinar diversas áreas.(Ver Anexo 2.3,Pregunta 15)
- ❖ Dentro de los aspectos que consideran los empleados de la Municipalidad, que deben ser tomados en cuenta en la evaluación están: el compromiso, integridad, iniciativa, ética y honestidad mayormente. Éstos se encuentran relacionados entre sí y vinculados a los valores que promueve la institución, también de una manera indirecta con la seguridad laboral que sus trabajadores poseen, la cantidad de tiempo laborado implica un nivel de compromiso mayor y honestidad en el desempeño de sus labores.(Ver Anexo 2.3, Pregunta16)

- ❖ La evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados, es relativamente uno de los más modernos e integrales hasta el momento, sin embargo, en el país se aplica más en las empresas de carácter privado, reflejado en el resultado de esta pregunta, casi la totalidad de los empleados de la Alcaldía Municipal de Olocuilta desconocen dicho modelo y quienes lo conocen no poseen una idea muy completa en qué consiste. Significa que si la institución desea implementar el modelo, es imprescindible una capacitación a todo el personal para asegurar su correcta comprensión y aplicación. (Ver Anexo 2.3, Pregunta 18).

E. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1. ALCANCE

Se obtuvo la autorización de parte de la máxima autoridad de la Alcaldía Municipal de Olocuilta para la realización del trabajo de investigación sobre “IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO DE 360° PARA MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ”, el cual fue orientado a todo el personal administrativo de dicha entidad, conformado por 39 empleados, con el propósito de obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación.

2. LIMITANTES

Para el desarrollo de la investigación de campo intervinieron varios factores que dificultaron la recopilación de la información entre ellos: la poca disposición de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Olocuilta para llenar el cuestionario, debido al tiempo limitado con que ellos cuentan, sobre todo porque se encontraban en periodo de fiestas en la Municipalidad y se realizan muchas actividades en conjunto que implica ausencia del personal por varias horas, sin olvidar que, ellos cumplen con su labor del día a día y su ocupación dentro de la municipalidad es muy importante.

F. CONCLUSIONES

1. En la Alcaldía Municipal de Olocuilta no existe un formal y estricto proceso de inducción, lo que impide que todos los empleados conozcan claramente las funciones, requerimientos o actitudes de su puesto de trabajo.
2. La cultura organizacional de la institución no ha sido transmitida con eficiencia a los empleados de ésta, obstaculizando que todas las acciones de la organización sean dirigidas en una sola dirección.
3. La Municipalidad no posee un modelo de evaluación definido, porque ésta solo evalúa algunos de los empleados, en su mayoría jefaturas, con diferentes tipos de evaluación poco adecuadas y sencillas, esto dificulta la identificación de las áreas deficientes en cada uno de los empleados y de la Alcaldía en general.
4. No se han establecido de una manera formal y adecuada las personas encargadas para ejecutar el proceso de evaluación para cada empleado, ni tampoco el período para evaluarlos.
5. El ambiente laboral de la Alcaldía Municipal de Olocuilta es favorable porque existen muy buenas relaciones entre empleados y jefes inmediatos, asimismo entre compañeros, factor que contribuye a una buena comunicación, cooperación y un mejor rendimiento laboral.
6. Si bien es cierto que la institución capacita, pero no a todos los empleados del área administrativa de la Alcaldía, además éstas no responden a las necesidades reales de la institución que éstos aportan y desearían recibir.
7. En la Alcaldía Municipal de Olocuilta, en general, los empleados del área administrativa reconocen la importancia de la evaluación del desempeño para el mejoramiento continuo, así como los múltiples beneficios que éste ofrece. Sin embargo, casi ningún empleado conoce el modelo de evaluación de 360 grados, a pesar de ser uno de los más modernos y completos actualmente, lo que indica la necesidad de que éste se dé a conocer en la institución.

G. RECOMENDACIONES

1. Establecer un proceso de inducción formal y completa que permita a los empleados administrativos conocer de forma exacta y clara las funciones que desempeña en su puesto de trabajo, contribuyendo a un rendimiento eficiente.
2. Fomentar la cultura organizacional con el objeto que los empleados de la institución se familiaricen con la misión, la visión y los valores de la institución y lograr mayor compromiso en cada uno de ellos.
3. Implementar la evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados, por ser uno de los más completos y flexibles en la actualidad, capaz de aplicarse a todos los niveles jerárquicos, para identificar las áreas deficientes del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta.
4. Crear un comité para ejecutar el proceso de evaluación, así como el proceso de sus resultados y el período de evaluación.
5. Aprovechar el favorable clima organizacional en la institución, para lograr un alto grado de colaboración por parte del personal para implementar la evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados en toda la institución.
6. Diseñar un plan de capacitación a partir de las necesidades identificadas en la evaluación del desempeño, potencia el desarrollo del personal, fortaleciendo las áreas de mejora y optimizar el rendimiento laboral en general.
7. De acuerdo a la percepción positiva que poseen los colaboradores respecto a la implementación de la evaluación del desempeño, se recomienda realizar charlas informativas al personal que permita conocer sobre el modelo de 360 grados, así como el proceso que éste requiere, para facilitar su aplicación, enfatizando en los beneficios que se obtendrán.

CAPITULO III

III. PROPUESTA ADMINISTRATIVA DE EVALUACIÓN CON BASE AL MODELO DE 360 GRADOS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ

La evaluación del desempeño de manera periódica es fundamental para el fortalecimiento de la institución, ya que proporciona una descripción exacta de la forma de trabajo de los empleados; por esa razón los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser confiables y prácticos, de manera que se facilite su ejecución y sus resultados sean objetivos. Para esto, es necesario involucrar además de los trabajadores, evaluadores adecuadamente capacitados.

A continuación se da a conocer la propuesta para resolver la problemática de esta investigación:

A. ALCANCE

El diseño del modelo de evaluación 360 grados está dirigido a todo el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta.

El modelo está diseñado para que pueda adaptarse a todos los niveles jerárquicos de dicha institución.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. GENERAL

- ❖ Elaborar una propuesta de evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados, que permita medir el rendimiento laboral del personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta.

2. ESPECÍFICOS

- ❖ Diseñar un manual de implementación del modelo de evaluación del desempeño del personal de manera que se cuente con una herramienta que facilite el conocimiento y promoción de éste.
- ❖ Desarrollar un plan de implementación del modelo de evaluación del desempeño del personal.
- ❖ Crear herramientas técnicas que faciliten el proceso de evaluación del modelo de 360 grados.

C. METODOLOGÍA PARA LA PROPUESTA

1. CREACIÓN DE UN COMITÉ EVALUADOR

i. Formación del comité

La propuesta de evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados, establece la creación de un Comité Evaluador, responsable de coordinar y supervisar el proceso y los resultados obtenidos.

Para la creación de este comité, deberán tomarse en consideración los siguientes aspectos:

- ❖ Estará formado por el Gerente General y por las jefaturas de las distintas unidades de la institución.
- ❖ Contar con la aprobación del Concejo Municipal.
- ❖ Asignar un coordinador encargado de convocar a reuniones, entregar documentos o formularios, recoger la información y tomar notas de las decisiones tomadas por el comité.
- ❖ Elaborar un acta en la cual quede plasmada quienes formaran el comité directivo de evaluación.

ii. Identificación del comité evaluador

- ❖ Se deberá determinar quiénes serán los posibles evaluadores para cada cargo dentro de la Institución.
- ❖ Se realizará una reunión para notificar cuales son los puntos que serán tratados al momento de efectuar la evaluación.
- ❖ Se capacitará a los miembros del Comité Evaluador para que el proceso sea efectivo.
- ❖ El Comité Evaluador deberá proporcionar todo el material a utilizar durante el proceso.

iii. Identificación de personas a evaluar

Determinar a quienes se va a evaluar de acuerdo a la siguiente clasificación: nivel superior, nivel intermedio y nivel inferior.

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

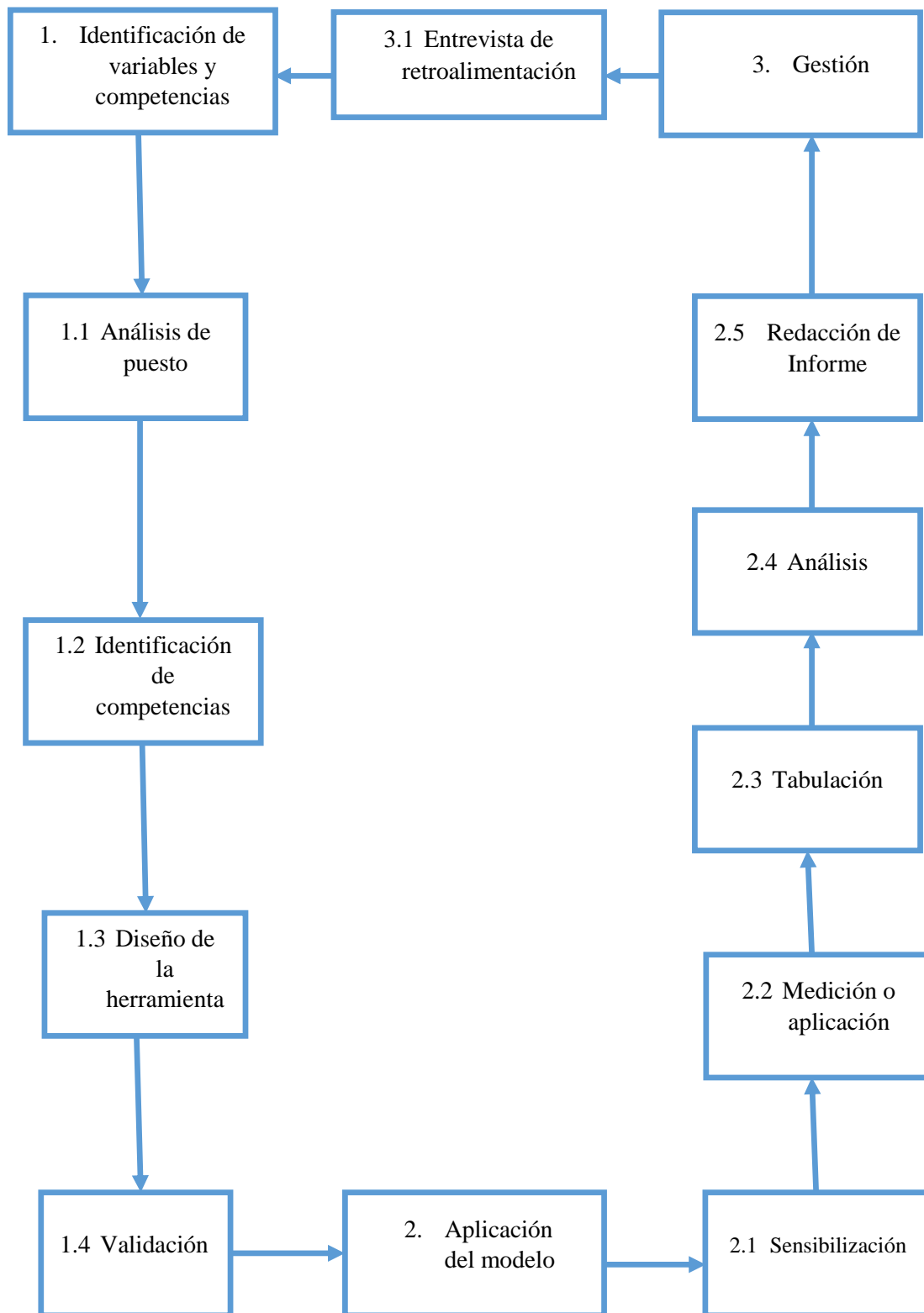
El modelo de evaluación del desempeño 360 grados pretende dar a conocer al evaluado la apreciación que el personal tiene con respecto a su desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño se divide en tres fases principales que son: identificación de variables y competencias, aplicación del modelo y gestión. En la página siguiente se puede observar el proceso desde su inicio hasta su finalización.

Este mismo modelo puede utilizarse para aplicar la evaluación de 270°, 180° y 90°, la variante fundamental es el número de individuos que participan como evaluadores.

(Ver el siguiente modelo)

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS



Fuente: 360° Feedback. Mark R. Edwards y Ann J. Ewen.

Fases que comprenden el proceso de evaluación bajo el modelo de 360 grados:

2.1 Identificación de variables y competencias

La primera fase del proceso de evaluación del desempeño 360 grados, es sentar las bases para la evaluación, es crucial que la mayoría del personal esté de acuerdo en llevar a cabo la evaluación para que exista un alto grado de colaboración, debido a que este método necesita de tiempo y esfuerzo de todos, para que tenga éxito. Éste se divide en cuatro etapas:

a. Análisis de puestos

El análisis de puestos, se realiza con base en la descripción de los puestos, determina los requisitos de calificación, las responsabilidades y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Éste brinda una idea clara de las funciones y actividades que desempeña el evaluado y guía al encargado del proceso a determinar los factores y competencias que se utilizarán para elaborar la herramienta de evaluación.

b. Identificación de competencias

Se refiere al conjunto de comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con alta calidad determinadas funciones.

c. Diseño de la herramienta o cuestionario

Luego de identificar las competencias a evaluar, se elabora el cuestionario, no debe incluir preguntas abiertas para mantener el anonimato de los evaluadores. Ésta es considerada la etapa más larga del proceso de evaluación.

d. Validación de la herramienta

Esta consiste en entregar el cuestionario a un grupo de personas que representen el nivel o niveles jerárquicos que serán evaluados. Éstos recibirán y proporcionarán

retroalimentación de las preguntas y determinarán qué características son más importantes y fáciles de entender.

2.2 Aplicación del modelo

Esta fase consiste en evaluar a los empleados y determinar el rendimiento que cada persona tiene en el puesto de trabajo para el cual fue contratado. Se compone de las siguientes etapas:

a. Sensibilización

Luego de crear las políticas que definan cuántos evaluadores serán para cada persona, se debe preparar una reunión con el personal involucrado, en la misma, deberán ser instruidos para evaluar y recibir la retroalimentación, esto permitirá que todos los involucrados provean información de alta calidad. Es el momento para explicar el proceso, resaltar los beneficios, listar las actividades, fechas clave y resolver cualquier duda.

b. Medición o aplicación

Esta etapa consiste en entregar los cuestionarios a cada empleado involucrado en el proceso de evaluación.

El proceso de recolección de información debe ser rápido y no emplear más de 15 minutos para contestar cada cuestionario. De otra manera será tedioso y los resultados poco satisfactorios.

c. Tabulación

Para tabular la información debe cumplir con los siguientes lineamientos de seguridad:

- ❖ No incluir en el promedio los puntos del auto evaluación, debido a que el evaluado tiende a calificarse por encima de los demás, distorsionando el resultado.

- ❖ Excluir los resultados que estén 20% alejados de los otros. Es decir, si nueve evaluadores calificaron con ocho y se encuentra un tres, este debe ser excluido, para evitar que esta persona perjudique al evaluado.
- ❖ Eliminar ambos extremos de la escala, permitirá un resultado más confiable.

d. *Análisis*

Después de aplicar los lineamientos de seguridad y obtener el puntaje promedio en la tabulación, se podrá considerar que del 1 al 7.5 el evaluado puede mejorar y de 7.51 al 10 como un área de fortaleza, es decir, que el empleado realiza muy bien su trabajo y se destaca.

e. *Redacción del informe*

El informe de retroalimentación debe ser redactado con lenguaje sencillo para que el evaluado comprenda claramente

3. GESTIÓN

La fase final, consiste en brindar al personal todo el apoyo necesario, es decir, de acuerdo con los resultados de la evaluación, la Alcaldía Municipal de Olocuilta debe crear planes de acción que permitan al empleado alcanzar un desempeño óptimo y de esta manera, junto con el resto de los trabajadores alcanzar los objetivos de la Municipalidad. Posee una etapa que se detalla a continuación:

a. *Entrevista de retroalimentación*

Etapa cúspide del proceso y la más importante, retroalimentar al evaluado es una tarea difícil, por lo tanto, se requiere capacitación de un experto en evaluación del personal. El empleado debe sentirse tranquilo en el momento de recibir los resultados y crear un ambiente de apertura a comentarios y dudas, así como, informar los resultados de manera sutil. Esta etapa cubre las áreas de fortaleza y de mejora.

La Municipalidad puede crear planes a nivel institucional o personal, de acuerdo a las necesidades observadas, con el objetivo de potenciar el desarrollo profesional.

❖ *Identificación del área de fortaleza*

Ocupa siempre el primer lugar, se realiza con el ánimo de darle seguridad al empleado sobre su rendimiento laboral. Y contiene todas aquellas áreas en las cuales el desempeño supera las expectativas. Es el momento para resaltar los buenos resultados y hacer sentir al empleado como un recurso valioso para la Municipalidad.

❖ *Identificación del área de mejora*

Se debe redactar y comunicar de tal manera que el empleado perciba que la Alcaldía se preocupa por su desarrollo. El Comité Evaluador junto a la unidad de Recursos Humanos deberá presentar planes de acción que le permitan al evaluado alcanzar un rendimiento óptimo. También se utiliza para examinar los avances entre una evaluación y otra.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO 360 GRADOS



1. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

La importancia de establecer la evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados, ya se ha mencionado, sin embargo, para que éste sea implementado efectivamente, requiere la elaboración de una guía general para instruir a los implicados en el proceso.

2. OBJETIVOS

General:

Diseñar un guía de implementación del modelo de evaluación del desempeño 360 grados estableciendo etapas, políticas y dando a conocer dicho modelo en la alcaldía municipal de Olocuilta.

Específicos:

- ❖ Establecer las etapas del plan de implementación del modelo de evaluación del desempeño 360 grados.
- ❖ Establecer políticas para la implementación del modelo de valuación 360 grados.
- ❖ Dar a conocer el modelo de evaluación del desempeño 360 grados al personal administrativo para que conozcan las utilidades y beneficios del mismo.

3. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN

- a. Las máximas autoridades de la Alcaldía Municipal de Olocuilta debe proporcionar todos los recursos necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados.
- b. Participación activa durante todo el proceso por parte de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Olocuilta.

4. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN BASADO EN EL MODELO DE 360 GRADOS

Los siguientes lineamientos se deben seguir para implementar la propuesta:

- ❖ Presentar la propuesta al Concejo Municipal y al alcalde, para que conozcan los beneficios y así tener su apoyo incondicional en la implementación.
- ❖ Realizar reuniones con el personal administrativo para que conozcan qué beneficios tendrá para ellos dicha propuesta.
- ❖ Dar a conocer las etapas que incluirá la implementación.
- ❖ Establecer la periodicidad de evaluación del desempeño laboral con base al modelo 360 grados.
- ❖ Analizar el impacto al implementar el modelo de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral del personal administrativo de la alcaldía de Olocuilta.

5. PLAN DE ACCIÓN

a. Determinación de recursos en la implementación de la evaluación basada en el modelo de 360 grados

❖ Recursos Humanos

Este aspecto en particular es primordial porque, las personas encargadas de planificar, organizar y coordinar dicho proceso, deben estar altamente capacitados respecto al tema. Esto permitirá el logro de los objetivos que el modelo de evaluación persigue.

❖ Recursos Materiales

La implementación del modelo requiere uso de equipo, mobiliario, papelería, útiles e incluso infraestructura (salón adecuado para impartir las capacitaciones) y otros recursos necesarios en la logística operativa del proceso.

❖ **Recursos Financieros**

La inversión en recursos humanos y materiales para la implementación de la evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados, es un desembolso que la Alcaldía Municipal de Olocuilta debe contemplar en su presupuesto financiero. Los fondos deben ser discutidos con la unidad correspondiente de la institución, de acuerdo al presupuesto del plan de implementación previamente elaborado por el Comité evaluador y la división de Recursos Humanos.

6. PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Es necesario el desarrollo del personal al interior de la institución y el mejor medio para lograrlo es capacitándolos en temas que son esenciales para sus labores cotidianas. A continuación se presenta la propuesta del plan de capacitación.

1) Introducción

Toda evaluación del desempeño proporciona los recursos necesarios para identificar competencias y áreas de mejora, lo que sirve de base para desarrollar planes de capacitación que optimicen el rendimiento laboral.

2) Objetivos

General:

Proporcionar una herramienta para desarrollar al personal administrativo de la Alcaldía municipal de Olocuilta.

Específicos:

1. Definir políticas para el plan de capacitación
2. Determinar los responsables de la ejecución del plan de capacitación del personal administrativo.

3. Plantear las estrategias a seguir para que la capacitación sea efectiva y proporcione los resultados esperados.

3) Políticas:

- ❖ Todo el personal administrativo deberá ser capacitado por lo menos una vez al año para detectar las áreas de mejora.
- ❖ Evaluar el aprendizaje de las capacitaciones impartidas.
- ❖ Considerar las opiniones de los empleados respecto a la implementación del modelo de evaluación con el objeto de mejorar dicho proceso.
- ❖ Las personas que deben impartir las capacitaciones deberán tener la experiencia y el conocimiento necesario.

4) Estrategias:

- ❖ Diseñar planes de capacitación para todo el personal tomando en cuenta las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño.
- ❖ Elaborar un instrumento para evaluar al personal luego de una capacitación y determinar si ésta aporta valor agregado a sus labores cotidianas.
- ❖ El Comité Evaluador junto al departamento de Recursos Humanos deberá realizar una reunión informativa al finalizar el proceso de evaluación.
- ❖ Dar a conocer los planes de capacitación que se tengan para motivar al personal a estar presente en las capacitaciones que son acorde a su puesto de trabajo.

5) Ejecución de la capacitación

La correcta capacitación acerca del modelo de evaluación de 360 grados, depende de la aceptación del Concejo Municipal y de la motivación del personal administrativo para llevarla a cabo.

La ejecución será llevada a cabo por un equipo integrado por representantes de cada área de la institución, dichos miembros serán designados por el Comité Evaluador.

7. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

El Comité Evaluador y la unidad de Recursos Humanos, serán los responsables del proceso de implementación de la evaluación del desempeño basada en el modelo de 360 grados, así como de la supervisión, control y seguimiento, con el apoyo de las máximas autoridades de la Alcaldía Municipal de Olocuilta.

8. SEGUIMIENTO Y CONTINUIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

La efectividad de la implementación se relaciona con la retroalimentación del proceso, es por eso, que el proceso requiere de un control y seguimiento constante, para hacerlo, se debe considerar lo siguiente:

- ❖ Que el Comité Evaluador esté conformado por miembros que pertenezcan a la Alcaldía Municipal de Olocuilta
- ❖ Confrontar la planificación versus la ejecución del plan de implementación, con el fin de verificar que todo se desarrolle en los tiempos establecidos previamente.
- ❖ Velar por el cumplimiento de las políticas y lineamientos de implementación del modelo.
- ❖ Examinar y registrar las dificultades que surgen durante el proceso de implementación y la forma en que fueron resueltas, con el fin mantener un precedente de las mejoras e innovaciones en el proceso, contribuyendo a su depuración y optimización.
- ❖ Reportar sistemáticamente los avances en la implementación al Concejo Municipal de la Alcaldía.

9. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL MODELO.

Es una etapa fundamental porque se aplican medidas correctivas a las posibles desviaciones e imprevistos que se dan en toda implementación y a partir del control en cada actividad, proporcionando retroalimentación.

a) Objetivo

Identificar las desviaciones que se presenten en la ejecución del modelo de evaluación 360 grados para tomar medidas correctivas en el momento oportuno.

b) Medición de los objetivos planteados.

Como los objetivos son factibles se pueden medir de tal manera que, se lleve un control del avance de los mismos hasta cumplirlos.

c) Auditorías internas sobre la efectividad del modelo.

Se deberá designar a colaboradores que actúen como auditores internos diferentes a los que llevan a cabo la evaluación con el objetivo de verificar la efectividad del modelo en el desempeño de los colaboradores que han sido desarrollados.

d) Niveles de cumplimiento.

Determinar que partes o etapas del proceso se cumplen y cuales están pendientes, es decir, determinar el cumplimiento de cada actividad realizada conforme a los planes previamente establecidos.

e) Acciones correctivas.

Una vez auditadas las actividades, se determina el nivel de cumplimiento de cada evaluación y se procede a realizar medidas correctivas.

f) Planes preventivos o de mejora.

A partir de las medidas correctivas se procede a realizar un plan de prevención para evitar dichos inconvenientes en eventos futuros.

g) Revisiones por la dirección.

El seguimiento por parte del Comité Evaluador y el departamento de Recursos Humanos es importante porque, así el Concejo Municipal se entera de los beneficios reales de la implementación del proceso de evaluación.

**10. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO DE
360 GRADOS**

La elaboración del presupuesto para el plan de implementación del modelo de evaluación 360 grados, detalla todos los recursos a utilizar (humanos, materiales, tecnológicos, etc.) en el proceso y el costo monetario que representa cada uno de éstos.

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO		
DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
Recursos Humanos		\$1000.00
Capacitación	\$250.00	
Incentivos o recompensas	\$750.00	
Recursos Materiales		\$1025.00
Mobiliario (Mesas, Escritorio y Sillas)	\$300.00	
Equipo (Computadora, Cañón y Pantalla)	\$650.00	
Papelería y Útiles	\$75.00	
Recursos de Comunicación		\$100.00
Herramientas informativas (Folletos, Boletines, Memorándum, Carteles)	\$100.00	
Otros		\$300.00
Alimentación	\$300.00	
SUB-TOTAL		\$2425.00
+ Imprevistos (10%)		\$242.50
TOTAL		\$2667.50

**11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
BASADO EN EL MODELO DE 360 GRADOS**

En el cronograma se especifican todas las actividades que deberán realizarse durante el proceso de implementación de la evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados, estableciendo un periodo de 1 año, además mostrando los responsables de la ejecución de cada actividad.

E. CONCLUSIONES

1. La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefaturas, compañeros, colaboradores, clientes internos. Se utiliza para medir el desempeño, competencias, y otras aplicaciones administrativas en la Alcaldía Municipal de Olocuilta.
2. El plan de implementación constituye una guía que requiere análisis y un proceso especializado de conocimiento sobre el tema. Sin embargo es un instrumento extraordinario para medir el rendimiento bajo el modelo 360 grados, para desarrollar al personal de la institución respetando los tiempos y lineamientos establecidos.
3. La creación del comité evaluador del proyecto es relevante porque seguirá los pasos y las reglas establecidas, vigilando que se lleven a cabo con la debida efectividad para obtener un excelente resultado.
4. El manual de implementación y los formularios constituyen herramientas esenciales para la correcta aplicación del modelo de evaluación 360 grados.

F. RECOMENDACIONES

1. Implementar la evaluación del desempeño basada en el modelo de evaluación 360 grados en la Alcaldía Municipal de Olocuilta.
2. Utilizar la guía que proporciona el plan de implementación para cumplir con los lineamientos y tiempos previamente establecidos y llevar a cabo una evaluación satisfactoria del desempeño.
3. Se recomienda la creación del comité evaluador para administrar y regular el proceso de evaluación del desempeño.
4. Dotar al comité de evaluador el manual de implementación y formularios los cuales serán esenciales para poner en marcha el proceso de evaluación basado en el modelo 360 grados.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ❖ Alles, Martha Alicia; “Diccionario de comportamientos gestión por competencias”, Ediciones Granica, S.A. 1° Edición, Argentina 2004.
- ❖ Amorós; Eduardo “Comportamiento Organizacional”, Segunda Edición, página 171.
- ❖ Chiavenato, Idalberto; “Gestión al Talento Humano”, 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2008
- ❖ Larde y Larín, Jorge; “El Salvador: Historia de sus pueblos, villas y ciudades”, página 319.
- ❖ Mondy, R. Wayne; “Administración de Recursos Humano, Capítulo 8: Administración y evaluación del desempeño”, Pearson Educación, México, 2010.
- ❖ Spencer, Lyle y Spencer, Signe M.; “Competence at work, models for superior performance”, John Wiley & Sons, Estados Unidos, 1993.
- ❖ Stoner, A.F.James; Fremany, R. Eduard y Gilbert, Daniel; “Administration”, Sexta Edición, página 32

Tesis

- ❖ Cornejo Figueroa, Azucena Lizeth; Guirola Clavel, Gloria Patricia; Pérez Martínez, Elisa Ivonne; (2012), “Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), ubicada en el Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador”.

Leyes:

- ❖ “CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA”, decreto constituyente No. 38, emitido el 15 de Diciembre de 1983, en diario oficial No.234, tomo No.281, publicado el 16 de Diciembre de 1983.
- ❖ “CÓDIGO MUNICIPAL”, decreto legislativo No. 274, emitido el 31 de Enero de 1986, en diario oficial No.23, tomo No.290, publicado el 05 de Febrero de 1986.
- ❖ “LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (LACAP)”, decreto legislativo No. 868, emitido el 05 de Abril de 2000, en diario oficial No.88, tomo No.347, publicado el 15 de Mayo de 2000.
- ❖ “LEY TRANSITORIA DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR Y DE LOS REGÍMENES PATRIMONIALES DEL MATRIMONIO”, decreto legislativo No. 496, emitido el 09 de Noviembre de 1995, en diario oficial No.228, tomo No.329, publicado el 08 de Diciembre de 1995.
- ❖ “CÓDIGO DE FAMILIA”, decreto legislativo No. 677, emitido el 11 de Octubre de 1993, en diario oficial No.231, tomo No.321, publicado el 13 de Diciembre de 1993.
- ❖ “CÓDIGO CIVIL”, decreto legislativo No. 712, emitido el 23 de Agosto de 1859, en diario oficial No.85, tomo No.8, publicado el 14 de Abril de 1860.
- ❖ “LEY DEL NOMBRE DE LA PERSONA NATURAL”, decreto legislativo No. 450, emitido el 22 de Febrero de 1990, en diario oficial No.103, tomo No.307, publicado el 04 de Mayo de 1990.
- ❖ “CÓDIGO DE TRABAJO”, decreto legislativo No. 15, emitido el 23 de Junio de 1972, en diario oficial No.142, tomo No.236, publicado el 31 de Julio de 1972.
- ❖ “LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL”, decreto legislativo No. 86, emitido el 17 de Octubre de 1991, en diario oficial No.242, tomo No.313, publicado el 21 de Diciembre de 1991.

- ❖ “LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (LAIP)”, decreto legislativo No. 534, emitido el 11 de Marzo de 2011, en diario oficial No.391, tomo No.70, publicado el 08 de Abril de 2011.
- ❖ “LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL”, decreto legislativo No. 1039, emitido el 29 de Abril de 2006, en diario oficial No.103, tomo No.371, publicado el 06 de Junio de 2006.
- ❖ NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO (NTCI) de la Corte de Cuentas de la República; decreto legislativo No. 15, en diario oficial No.21, tomo No.346, publicado el 31 de Enero de 2000.

Páginas web

- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Jorge_Lardé_y_Larín
- ❖ www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/7062435-olocuilta-la-paz-ciudad-del-gusano-medidor
- ❖ <http://es.wikipedia.org/wiki/Olocuilta>
- ❖ <http://www.olocuilta.gob.sv/sal/index.php/la-municipalidad/servicios>
- ❖ https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/23/Feedback_360_grados.pdf
- ❖ http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html

ANEXOS

CAPÍTULO I

ANEXO 1.1.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS CON UTILIZACIÓN DE PUNTOS

FACTORES	OPTIMO (=5)	BUENO (=4)	REGULAR (=3)	APENAS ACEPTABLE (=2)	DEFICIENTE (=1)
PRODUCCIÓN (Cantidad de trabajo Realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
CALIDAD (Esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad Insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (Experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficientes	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
COOPERACIÓN (Relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora Poco	No colabora
COMPRENSIÓN DE SITUACIONES (Capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
CREATIVIDAD (Capacidad para innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
REALIZACIÓN (Capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

ANEXO 1.2

MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA:

Las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola. Como el que se presenta a continuación:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleado _____

Cargo _____ Sección _____

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortes con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

ANEXO 1.3

MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

Este método puede dividirse en tres fases:

Fase 1: observación del comportamiento de los subordinados

El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.

Fase 2: registro de hechos significativos.

El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso).

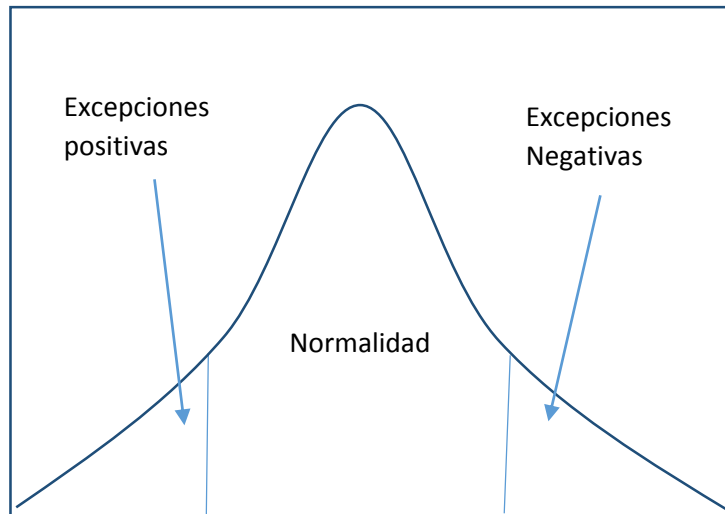
Fase 3: investigación de la aptitud y el comportamiento

Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos.

El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualquiera sea los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados

Fecha del Hecho	Elemento	Incidente Crítico Positivo
		A: Trabajó con velocidad
		B: Economizó tiempo al realizar el trabajo
		C: Inició de inmediato su nueva tarea

Fecha del Hecho	Elemento	Incidente Critico Negativo
		A: Trabajó con lentitud
		B: Perdió tiempo de trabajo
		C: No inició su tarea con celeridad



ANEXO 1.4

LISTA DE VERIFICACIÓN DESCRIPTIVA:

Instrucciones: Coloque una marca de verificación en la línea para cada reactivo que lo describa

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Orientado al logro | <input type="checkbox"/> 11. Emocionalmente explosivo |
| <input type="checkbox"/> 2. Agresivo | <input type="checkbox"/> 12. Trabaja rápido |
| <input type="checkbox"/> 3. Ambicioso | <input type="checkbox"/> 13. Traba duro |
| <input type="checkbox"/> 4. Competitivo | <input type="checkbox"/> 14. Altamente motivado |
| <input type="checkbox"/> 5. Trabajador constante | <input type="checkbox"/> 15. Impaciente |
| <input type="checkbox"/> 6. Le disgusta perder el tiempo | <input type="checkbox"/> 16. Le agradan los desafíos |
| <input type="checkbox"/> 7. Se molesta con facilidad | <input type="checkbox"/> 17. Le agrada ser líder |
| <input type="checkbox"/> 8. Se activa con facilidad | <input type="checkbox"/> 18. Le agrada la responsabilidad |
| <input type="checkbox"/> 9. Se frustra con facilidad | <input type="checkbox"/> 19. Inquieto |
| <input type="checkbox"/> 10. Eficiente | <input type="checkbox"/> 20. Se esfuerza por tener éxito |

ANEXOS

CAPÍTULO II

ANEXO 2.1



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



TEMA: IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN EL MODELO DE 360° PARA MEDIR EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

Indicaciones: La siguiente guía será dirigida al Alcalde del municipio de Olocuilta.

1. ¿Hay algún proyecto nuevo que se desee implementar?
2. ¿Existe métodos de evaluación de desempeño?
3. ¿La Alcaldía cuenta con métodos para el incentivo e incremento salarial del personal?
4. ¿Existe departamento de recursos humanos?
5. ¿Quién se encarga de velar por el desempeño de cada uno de los empleados dentro de la Alcaldía?
6. ¿Cómo considera usted el desempeño de sus colaboradores dentro de la institución?
7. ¿En qué horarios y días podemos solicitar información?
8. ¿Existe algún tipo de modelo de evaluación para ascender al personal administrativo de su puesto actual?
9. ¿Qué requisitos exigen como institución para contratar personal administrativo?
10. ¿Cree usted que el clima laboral dentro de la institución es el adecuado?

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.

1. Si, como municipalidad se tienen muchos proyectos en lista, uno de ellos es hacer un plan estratégico para el polideportivo de Olocuilta, con el objetivo de que se administre de la mejor manera posible y sea un centro deportivo de sano esparcimiento para los jóvenes del municipio; de igual manera se piensa crear un nuevo sistema de vías de circulación para los diferentes transportistas que hacen uso dentro de las calles de la ciudad. Y así como estos casos hay otros, que se desean mejorar o implementar en el futuro con el único propósito de llevar bienestar y una mejor calidad de vida a la ciudadanía.
2. Como municipalidad no se tiene un método específico por el cual se evalúa un empleado, simplemente se hace de la forma tradicional el cual consiste en que el jefe evalúa a sus sub-alternos y decide quién es el mejor evaluado, cada uno lo hace de manera diferente.
3. Sí, pero no se ha establecido una manera formal para otorgar reconocimientos a los empleados.
4. Sí, se cuenta con un departamento de recursos humanos, donde se realizan las actividades relacionadas con la planificación de la planilla, selección y formación del personal, tareas administrativas como la formalización de contratos, gestión de nóminas y seguros sociales, etc.
5. En general, es la jefatura de cada departamento Como no se dispone de una evaluación formal para todos los empleados, entonces los encargados son cada jefe de cada unidad dentro de la institución.
6. Muy eficiente, ya que gracias a ellos y a su empeño que ponen en su trabajo hace que Olocuilta sea un municipio de desarrollo social y económico.
7. Ustedes pueden venir y hablar con mi persona (Alcalde) directamente y en mi ausencia pueden hacerlo con el síndico de la municipalidad, él les proporcionara toda la información necesaria que les ayudara a desarrollar su trabajo de investigación.
8. No, y en lo personal me gustaría que ayudaran a la institución para poder evaluar al personal de la mejor manera posible.
9. Las ganas de querer trabajar y desde luego la disponibilidad de una plaza dentro de la institución y si en mis manos está el poder ayudar a las personas, lo hago.
10. El clima laboral dentro de la institución es bastante adecuada a la convivencia del que hacer de la institución.

ANEXO 2.2



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



Encuesta dirigida al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta en el departamento de La Paz.

OBJETIVO: Recopilar información para determinar la situación actual en la Alcaldía Municipal de Olocuilta respecto a la evaluación del desempeño e identificar las competencias del personal administrativo.

INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de preguntas, lea detenidamente cada una de ellas y objetivamente marque con una “X” su respuesta, en aquellas que soliciten su opinión responda de manera breve y clara.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

OBJETIVO: Conocer la distribución de género en la alcaldía municipal de Olocuilta.

A. Género:

Femenino Masculino

OBJETIVO: Encuestar todas las unidades de la alcaldía municipal de Olocuilta y cuantificar el número de personas que laboran en dichas áreas.

B. Unidad o departamento a la que pertenece

Despacho Municipal	<input type="checkbox"/>	Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Sindicatura Municipal	<input type="checkbox"/>	Tesorería	<input type="checkbox"/>
Secretaría Municipal	<input type="checkbox"/>	Contabilidad	<input type="checkbox"/>
Gerencia Municipal	<input type="checkbox"/>	UTAM	<input type="checkbox"/>
Informática	<input type="checkbox"/>	UACI	<input type="checkbox"/>
Registro de Estado Familiar	<input type="checkbox"/>	Desarrollo Urbano y Proyectos	<input type="checkbox"/>
Admón. de Mercados Municipales	<input type="checkbox"/>	Unidad de Medio Ambiente	<input type="checkbox"/>

OBJETIVO: Identificar el nivel jerárquico al que pertenece el trabajador administrativo de la alcaldía municipal de Olocuilta.

C. Nivel jerárquico al que pertenece de acuerdo al puesto que desempeña en la alcaldía municipal de Olocuilta

Nivel Superior (Concejo, Despacho, Gerencia Administrativa.)

Nivel Intermedio (Jefaturas en cada departamento o unidad)

Nivel Inferior (Técnico y operativo en cada departamento)

OBJETIVO: Conocer los rangos de edad de los colaboradores en la alcaldía municipal de Olocuilta.

D. Rango de edad:

25-30 años 31-35 años 36-40 años 41-45 años

45 o más

OBJETIVO: Distinguir el nivel de estudios de los empleados del área administrativa de la alcaldía municipal de Olocuilta.

E. Grado académico que posee:

Bachiller Licenciado Ingeniero Arquitecto

Técnico Máster Doctorado

OBJETIVO: Determinar la antigüedad del personal en la alcaldía municipal de Olocuilta.

F. Tiempo de laborar en la Alcaldía

Menos de 1 año 1-5 años 6-10 años 11-15 años

Más de 15 años

II. SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA, EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

OBJETIVO: Comprobar si el personal en la alcaldía municipal de Olocuilta recibe el proceso de inducción correspondiente.

1. ¿Recibió inducción al ingresar a su puesto de trabajo?

SI NO

OBJETIVO: Determinar si en la alcaldía municipal de Olocuilta se da a conocer la cultura organizacional.

2. ¿Conoce la misión, visión y valores que posee la Alcaldía?

SI NO

¿Cómo lo supo? _____

OBJETIVO: Conocer si se ha realizado con anterioridad evaluaciones de desempeño.

3. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño en la Alcaldía?

SI NO

¿Cuáles? _____

Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta 8.

OBJETIVO: Determinar tipos de evaluación más utilizados en la institución.

4. ¿Qué tipo de evaluación realizan?

Escalas graficas

Investigación de campo

Listas de verificación

Incidentes críticos

Selección Forzada

Evaluación 360°

Clasificación alterna

OBJETIVO: Estar al tanto de la periodicidad en que evalúan al personal de la alcaldía municipal de Olocuilta.

5. ¿Cada cuánto tiempo realizan esta evaluación al personal?

Trimestral Semestral Anual

OBJETIVO: Determinar la persona y/o departamento encargado de la evaluación del desempeño del personal de la alcaldía municipal de Olocuilta.

6. ¿Quién es la persona encargada de realizar esta evaluación del desempeño?

Jefe inmediato Recursos Humanos

Auditoría interna Auditoría externa

Otro, especifique: _____

OBJETIVO: Comprobar la percepción del colaborador acerca evaluación del desempeño de la alcaldía municipal de Olocuilta.

7. ¿Considera que esta evaluación contribuye en el desempeño de sus labores?

SI NO

¿Porqué? _____

OBJETIVO: Comprobar si se realizan capacitaciones respecto al puesto de trabajo dentro del proceso de inducción en la alcaldía municipal de Olocuilta.

8. ¿Comprende claramente las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

SI NO

OBJETIVO: Recopilar información acerca de las relaciones interpersonales entre colaboradores y jefaturas de la alcaldía municipal de Olocuilta.

9. ¿Cómo califica su relación de trabajo entre usted y su jefe inmediato?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala

OBJETIVO: Analizar el nivel de compromiso enfocado al mejoramiento continuo por parte del personal administrativo de la alcaldía municipal de Olocuilta.

10. ¿Existe retroalimentación de parte de su jefe (o colaborador, según sea el caso) en el desempeño de sus labores?

SI NO

OBJETIVO: Conocer la motivación al personal por parte de los mandos medios de la alcaldía municipal de Olocuilta.

11. ¿Considera usted que su trabajo es valorado por su jefe inmediato?

SI NO

¿Porqué? _____

OBJETIVO: Verificar si la institución desarrolla a su personal.

12. ¿Ha recibido capacitaciones acorde al puesto de trabajo que desempeña?

SI NO

Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta 14.

OBJETIVO: Conocer si el colaborador percibe beneficios por dichas evaluaciones

13. ¿De qué manera le han beneficiado las capacitaciones?

- Facilita el desempeño de sus tareas en el puesto de trabajo
- Adquiere nuevas habilidades o destrezas
- Utiliza eficientemente los recursos que le son proporcionados
- Lo motiva en el desempeño de sus labores
- Otro, especifique: _____

OBJETIVO: Determinar si en la institución se necesita implementar un proceso de evaluación del desempeño según los colaboradores

14. ¿Considera que es necesaria la implementación de un proceso de evaluación del desempeño?

SI NO

¿Porqué? _____

OBJETIVO: Comprobar el conocimiento empírico de la evaluación del desempeño.

15. Desde su punto de vista, ¿Cuál debería de ser el objetivo principal de una evaluación del desempeño?

- Medir el rendimiento laboral
- Recompensar el desempeño del empleado
- Identificar las fortalezas y debilidades del empleado
- Mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores
- Todas las anteriores

OBJETIVO: Comprobar el conocimiento empírico de la evaluación del desempeño.

16. ¿Qué elementos considera que deben incluirse en la evaluación del desempeño?

- Compromiso, integridad e iniciativa
- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo y comunicación
- Calidad en el trabajo
- Ética y honestidad
- Liderazgo y autocontrol
- Adaptabilidad al cambio
- Habilidad analítica
- Otro: _____

OBJETIVO: Comprobar el conocimiento empírico de la evaluación del desempeño.

17. Según su criterio ¿Cuáles serían los beneficios que se esperan de una evaluación del desempeño?

- Aumento salarial
- Ascensos
- Capacitaciones de acuerdo a su puesto
- Fortalecimiento de competencias
- Un mejor ambiente laboral

OBJETIVO: Comprobar el conocimiento empírico de la evaluación del desempeño 360 grados.

18. ¿Conoce la evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados? Si lo conoce explique brevemente en qué consiste

SI NO

¿En qué consiste? _____

OBJETIVO: Fijar las dependencias entre departamentos.

19. ¿La unidad o departamento donde se desempeña tiene relación directa con alguna de las siguientes unidades o departamentos?

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Despacho Municipal | <input type="checkbox"/> | Atención al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Sindicatura Municipal | <input type="checkbox"/> | Tesorería | <input type="checkbox"/> |
| Secretaría Municipal | <input type="checkbox"/> | Contabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Gerencia Municipal | <input type="checkbox"/> | UTAM | <input type="checkbox"/> |
| Informática | <input type="checkbox"/> | UACI | <input type="checkbox"/> |
| Registro de Estado Familiar | <input type="checkbox"/> | Desarrollo Urbano y Proyectos | <input type="checkbox"/> |
| Admón. de Mercados Municipales | <input type="checkbox"/> | Unidad de Medio Ambiente | <input type="checkbox"/> |

OBJETIVO: Determinar cuáles serán los puestos que necesitan pasar evaluación a personas externas ya que es parte de la evaluación 360 grados.

20. ¿En su área de trabajo, atienden a clientes?

SI NO

OBJETIVO: Establecer el grado de compromiso y aporte de los colaboradores en la institución.

21. ¿De la siguiente lista de valores cual considera usted se deberían agregar a la ya existente?

Innovación	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>
Pensamiento positivo	<input type="checkbox"/>	Equidad	<input type="checkbox"/>
Solidaridad	<input type="checkbox"/>	Imparcialidad	<input type="checkbox"/>

Otro, especifique: _____

OBJETIVO: Conocer si los colaboradores le dan la importancia debida a los clientes.

22. ¿Cree que es importante evaluar la percepción de los clientes respecto a su rendimiento laboral?

SI NO

¿Porqué? _____

OBJETIVO: Conocer el ambiente laboral desde el punto de vista de los colaboradores.

23. ¿Cómo calificaría la relación de trabajo con sus compañeros?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala

Fecha: _____

Entrevistador: _____

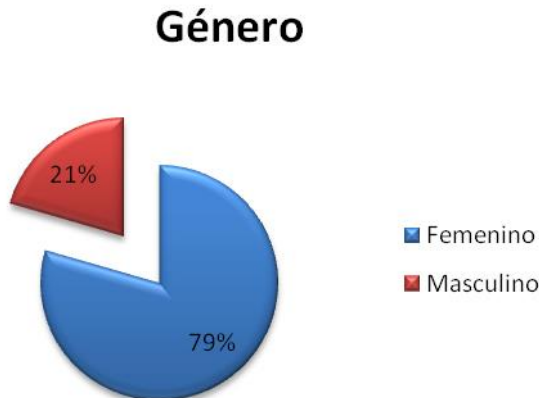
Firma entrevistador: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2.3
TABULACIÓN
PERFIL DEL ENCUESTADO

A. Género

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	31	79.5%
Masculino	8	20.5%
Total	39	100.0%



Interpretación:

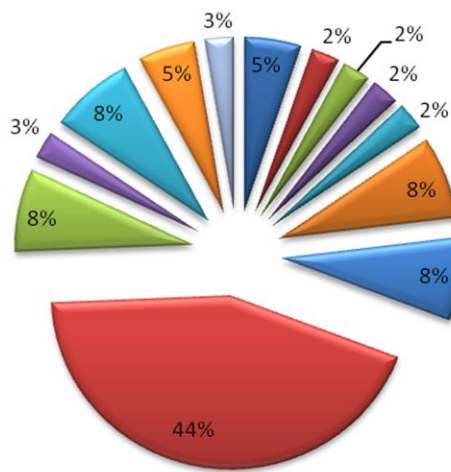
El número de mujeres que se desempeñan en el área administrativa de la Alcaldía de Olocuilta predomina en comparación con el número de hombres, esto se relaciona con los valores que la Alcaldía posee, específicamente, el valor de la igualdad, el cual establece que tanto hombres como mujeres tienen la capacidad de desempeñar cargos administrativos. En este gobierno con el Alcalde el Dr. Marvin Ulises Rodríguez, se estableció, abrir más oportunidades de empleo a las mujeres, a diferencia de los gobiernos anteriores, es por tal razón que ellas conforman la mayoría de trabajadores en esta área.

B. Unidad o departamento a la que pertenece

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Despacho Municipal	2	5.13%
Sindicatura Municipal	1	2.56%
Secretaría Municipal	1	2.56%
Gerencia Municipal	1	2.56%
Informática	1	2.56%
Tesorería	3	7.69%
Contabilidad	3	7.69%
UATM	17	43.59%
UACI	3	7.69%
Desarrollo Urbano y Proyectos	1	2.56%
Registro Estado Familiar	3	7.69%
Administración de Mercados Municipales	2	5.13%
Unidad de Medio Ambiente	1	2.56%
Total	39	100.00%

Unidad o departamento a la que pertenece

- Despacho Municipal
- Secretaría Municipal
- Informática
- Contabilidad
- UACI
- Registro Estado Familiar
- Unidad de Medio Ambiente
- Sindicatura Municipal
- Gerencia Municipal
- Tesorería
- UATM
- Desarrollo Urbano y Proyectos
- Administración de Mercados Municipales



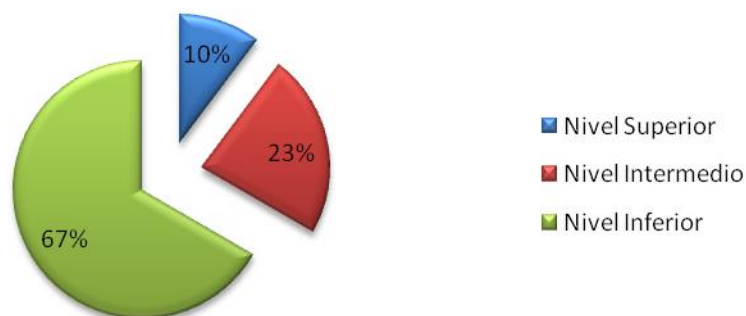
Interpretación:

La unidad con mayor personal es la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), ésta es una de las áreas más primordiales dentro del área administrativa de la Alcaldía, debido a la cantidad de funciones que se realizan en ésta, la UATM es la que posee más departamentos de acuerdo al organigrama de la institución, lo componen: Catastro y Registro Tributario, Fiscalización, Cuentas Corrientes y Cobro, Recuperación de Mora y Servicio y Asistencia Tributaria, conformando más de la mitad de los encuestados y Tesorería es la cual se encarga de recolectar los ingresos de la institución, parte fundamental de la Alcaldía y que requiere de más empleados en dicho departamento.

C. Nivel Jerárquico al que pertenece de acuerdo al puesto que desempeña en la Alcaldía Municipal de Olocuilta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Superior	4	10.3%
Nivel Intermedio	9	23.1%
Nivel Inferior	26	66.7%
Total	39	100.0%

Nivel Jerárquico al que pertenece de acuerdo al puesto que desempeña



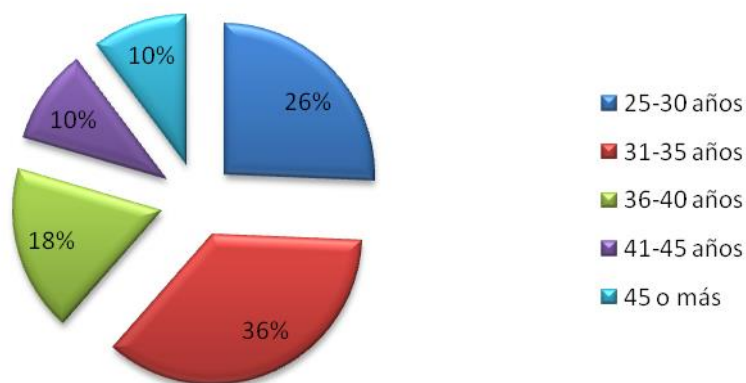
Interpretación:

Al efectuar las encuestas, la mayoría de los trabajadores pertenecen al nivel inferior, esto está relacionado mayormente, con la pregunta anterior, ya que la UATM, es la que posee mayor número de personal y el mayor número de departamentos dentro de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, de acuerdo al organigrama, éstos dependen de la gerencia general, de manera indirecta y de la jefatura de la UATM de manera directa, por lo tanto, se ubican en un nivel más inferior dentro de la estructura organizativa de la institución.

D. Rango de edad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
25-30 años	10	25.6%
31-35 años	14	35.9%
36-40 años	7	17.9%
41-45 años	4	10.3%
45 o más	4	10.3%
Total	39	100.0%

Rango de edad



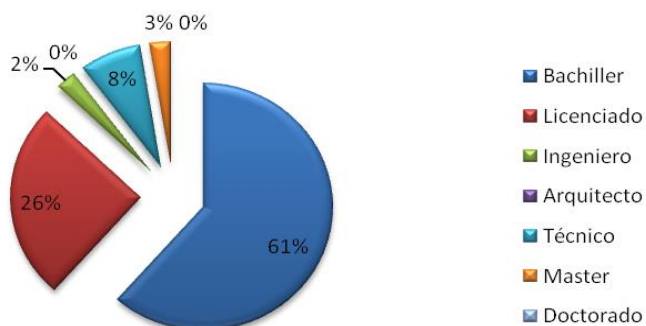
Interpretación:

El personal que labora en el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, posee edades adecuadas para un óptimo desempeño de las labores, lo cual representa una ventaja, por una parte cuentan con personal joven que ofrece dinamismo, iniciativa, creatividad y otra serie de características de gran valor en el desempeño de su trabajo y por otro lado, la experiencia de los empleados con mayor edad, que pueden aportar enriquecer y dirigir a los empleados más jóvenes. En la Alcaldía se realizan distintos proyectos que involucra una variedad de personas, así que, obtener las mejores características de ambos tipos, potencia el éxito al ejecutarlos.

E. Grado académico que posee

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	24	61.5%
Licenciado	10	25.6%
Ingeniero	1	2.6%
Arquitecto	0	0.0%
Técnico	3	7.7%
Master	1	2.6%
Doctorado	0	0.0%
Total	39	100.0%

Grado académico que posee



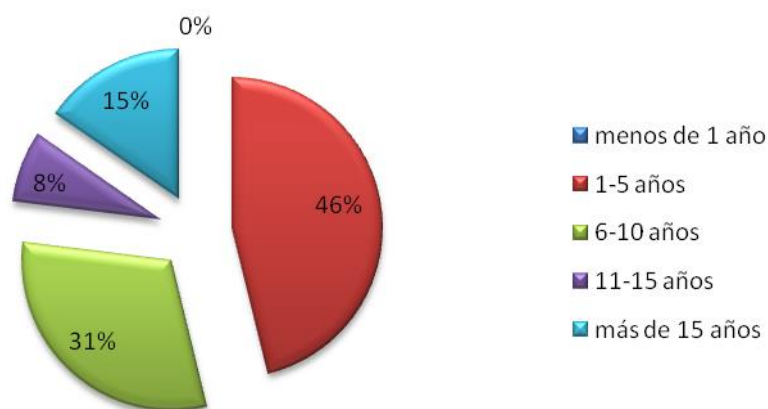
Interpretación:

Respecto al nivel de estudios del personal administrativo de la Alcaldía de Olocuilta, en su mayoría no han alcanzado un grado académico muy alto, ya que la mayoría es Bachiller, esto puede tener impacto respecto al desempeño de las labores diarias, sin embargo es necesario analizar cada puesto de trabajo, las funciones que se desempeñan en éste, los conocimientos requeridos y de esta manera evaluar o rediseñar en caso que sea necesario, el manual de puestos y funciones de dicha institución. Por otra parte, las jefaturas si poseen un grado académico más alto como la Licenciatura, que es lo requerido de acuerdo al manual de puestos, sin embargo debe examinarse lo anteriormente dicho.

F. Tiempo de laborar en la Alcaldía

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
menos de 1 año	0	0.0%
1-5 años	18	46.2%
6-10 años	12	30.8%
11-15 años	3	7.7%
más de 15 años	6	15.4%
Total	39	100.0%

Tiempo de laborar en la Alcaldía



Interpretación:

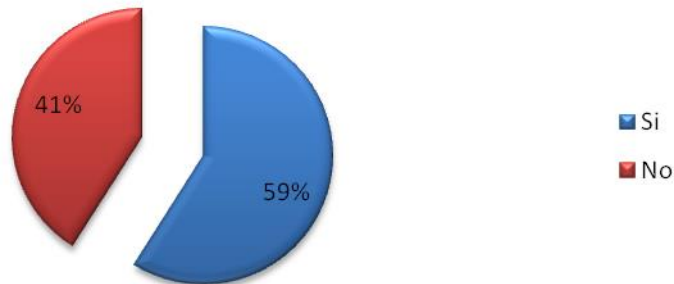
La cantidad de años laborados por los empleados del área administrativa de la Municipalidad refleja una estabilidad laboral óptima, ya que todos poseen más de un año trabajando para dicha institución y un porcentaje importante alcanza hasta los 10 años laborados. Al mismo tiempo, indica que la rotación de personal es muy baja. Ambos índices son favorables para la institución y muestran, en gran parte, la seguridad y conformidad de los empleados con las condiciones laborales actuales.

II. SITUACIÓN ACTUAL DEL MANEJO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ALCALDÍA DE OLOCUILTA EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

1. ¿Recibió inducción al ingresar a su puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	59.0%
No	16	41.0%
Total	39	100.0%

¿Recibió inducción al ingresar a su puesto de trabajo?



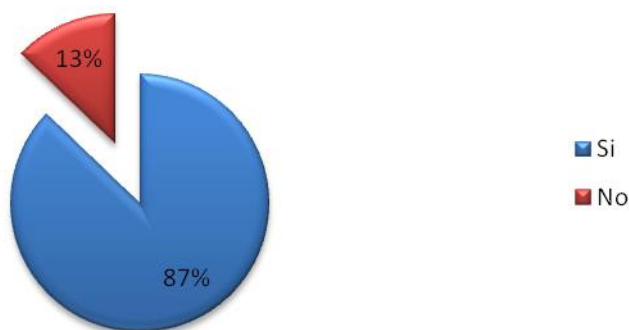
Interpretación:

Un adecuado desempeño de las funciones en un empleado, deriva en gran parte, de una correcta inducción al puesto de trabajo, porque en esta etapa se debe explicar claramente las funciones de cada puesto de trabajo y otros requerimientos del mismo. En la Alcaldía Municipal no todos los empleados tuvieron una inducción para el desempeño del cargo que poseen, esto quiere decir que no existe un sistema formal y estricto del proceso de ingreso a dicha institución o no se cumple a cabalidad.

2. ¿Conoce la misión, visión y valores que posee la Alcaldía?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	87.2%
No	5	12.8%
Total	39	100.0%

¿Conoce la misión, la visión y valores de la Alcaldía?



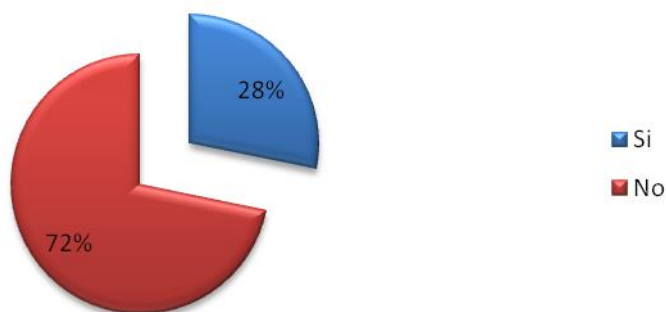
Interpretación:

La misión, visión y valores son los parámetros que toda institución toma como base para dirigir sus acciones y esfuerzos en conjunto, de ahí la importancia de que todos los empleados los conozcan y sobre todo asuman como propios, porque de ello depende el éxito en el cumplimiento de las metas de toda la institución. En este caso, la Municipalidad transmite a sus empleados la misión, visión y valores de la institución, pero no lo hace de manera efectiva, existe un porcentaje pequeño de los encuestados que los desconoce, por lo tanto, es necesario evaluar la manera en que se dan a conocer y examinar si es la más adecuada, si el mensaje transmitido a ellos es el que quiere darse y determinar la razón del porqué algunos no lo conocen

3. ¿Realizan evaluaciones del desempeño en la Alcaldía?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	28.2%
No	28	71.8%
Total	39	100.0%

Se realizan evaluaciones del desempeño en la Alcaldía?



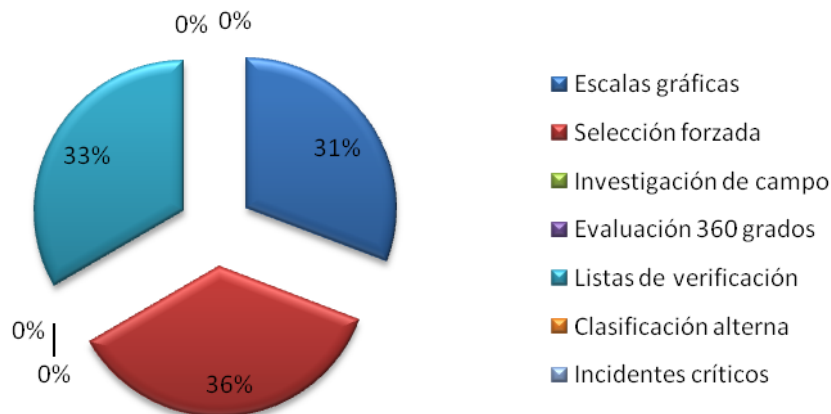
Interpretación:

Las evaluaciones del desempeño son indispensables para cualquier institución, como un instrumento de medición no solo del rendimiento de los empleados, sino del funcionamiento de la institución en su totalidad, ya que permite identificar las áreas deficientes que existen dentro de ésta. La Alcaldía de Olocuilta, en este sentido, no posee un sistema de evaluación definido y adecuado, ya que éstas se realizan solo a algunos empleados. Denota una informalidad en este aspecto y una carencia importante para la institución, asimismo, reafirma la necesidad de la implementación de una evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento de los empleados del área administrativa de la Municipalidad.

4. ¿Qué tipo de evaluación realizan?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Escalas gráficas	12	30.8%
Selección forzada	14	35.9%
Investigación de campo	0	0.0%
Evaluación 360 grados	0	0.0%
Listas de verificación	13	33.3%
Clasificación alterna	0	0.0%
Incidentes críticos	0	0.0%
Total	39	100.0%

¿Qué tipo de evaluación realizan?



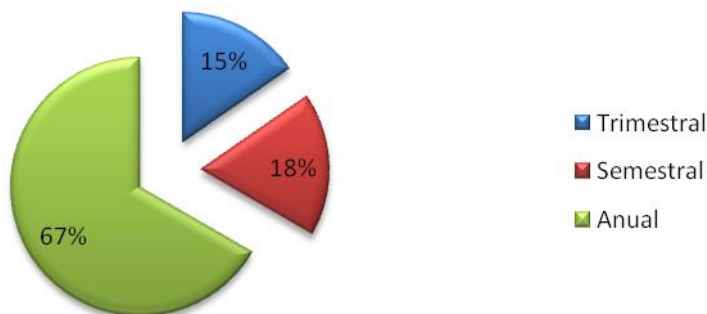
Interpretación:

Existen muchos tipos de evaluaciones del desempeño, en la Municipalidad de Olocuilta han aplicado evaluaciones muy sencillas como lo son la selección forzada, las listas de verificación y escalas gráficas, con la desventaja que éstas se hacen sólo para algunos empleados relacionados con determinados puestos de trabajo y que no van enfocadas hacia la modificación de comportamientos futuros, es decir, que dichas evaluaciones no aportan lo necesario para lograr un cambio significativo en el rendimiento de los trabajadores administrativos y el funcionamiento en general de la institución.

5. ¿Cada cuánto tiempo realizan esta evaluación al personal?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	6	15.4%
Semestral	7	17.9%
Anual	26	66.7%
Total	39	100.0%

¿Cada cuánto tiempo realizan esta evaluación al personal?



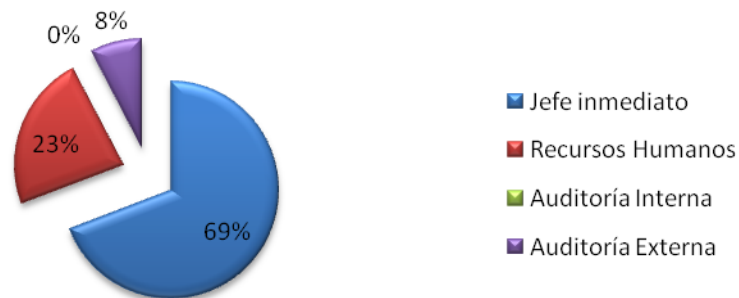
Interpretación:

La frecuencia con que se realizan las evaluaciones de desempeño, también determinan la efectividad de éstas. La Alcaldía Municipal de Olocuilta, ha aplicado ciertos tipos de evaluaciones anualmente, lo cual no indica un periodo ideal para obtener resultados significativos, si se toma en cuenta, que entre los objetivos de dichas evaluaciones se encuentra medir el rendimiento de los empleados, realizarlo una vez al año no es adecuado, es un periodo muy largo para examinar y determinar si el desempeño del empleado ha mejorado o empeorado, tomando decisiones pero no de manera oportuna. Por otra parte, otros empleados afirman que se realizan semestral y trimestralmente, reafirmando la inexistencia de una evaluación establecida para medir el desempeño de todos los empleados del área administrativa.

6. ¿Quién es la persona encargada de realizar esta evaluación del desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Jefe inmediato	27	69.2%
Recursos Humanos	9	23.1%
Auditoría Interna	0	0.0%
Auditoría Externa	3	7.7%
Total	39	100.0%

¿Quién es la persona encargada de realizar esta evaluación del desempeño?



Interpretación:

En general, es el departamento de Recursos Humanos quien se encarga de establecer un sistema de evaluación del desempeño para toda la institución, pero en este caso, se refleja que éstas son realizadas por el jefe inmediato en su mayoría. Reafirmando la informalidad e inexistencia de una evaluación del desempeño de los empleados de la Alcaldía de Olocuilta, además de un papel pasivo del departamento de Recursos Humanos. Esto demuestra la necesidad de implementar un modelo de evaluación adecuado para todos los empleados del área administrativa, con la dirección, coordinación y supervisión del departamento de Recursos Humanos para su ejecución.

7. ¿Considera que esta evaluación contribuye al desempeño de sus labores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	100.0%
No	0	0.0%
Total	39	100.0%

Interpretación:

Todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Olocuilta que han sido evaluados, perciben los beneficios de dicha evaluación, justificando de esta manera, el valor y la importancia que ésta posee y el impacto positivo generado en los trabajadores. La consideran un instrumento fundamental para el mejoramiento continuo en sus labores diarias y una retroalimentación adecuada.

8. ¿Comprende claramente las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	100.0%
No	0	0.0%
Total	39	100.0%

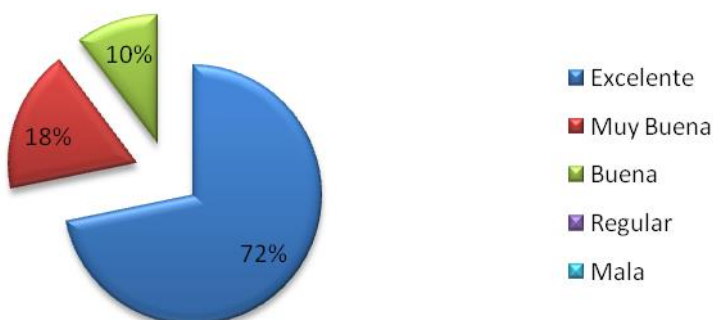
Interpretación:

Un buen desempeño laboral depende de una clara comprensión de las funciones que implica el puesto de trabajo, la Municipalidad de Olocuilta en este caso, aunque no posee un adecuado proceso de inducción, los empleados comprenden claramente su puesto de trabajo, es decir que la Alcaldía si cuenta con manuales de puestos y que si bien no se dan a conocer al ingresar a la institución, se lo comunican a través del tiempo que labora, sin embargo, esto no es eficiente, porque en este periodo, pueden surgir confusiones por parte del trabajador que podrían ser evitadas al establecer un correcto proceso de inducción.

9. ¿Cómo califica su relación de trabajo entre usted y su jefe inmediato?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	28	71.8%
Muy Buena	7	17.9%
Buena	4	10.3%
Regular		0.0%
Mala		0.0%
Total	39	100.0%

¿Cómo califica usted su relación de trabajo con su jefe inmediato?



Interpretación:

Las relaciones interpersonales influyen de manera vital dentro de cualquier institución, para la Alcaldía Municipal de Olocuilta la mayoría de los empleados del área administrativa, consideran que la relación entre jefe y subordinado es excelente, indicando una serie de aspectos positivos entre niveles de jerarquía, como lo son: una comunicación favorable, flexibilidad, confianza, armonía, motivación, etc., aspectos que influyen para un desempeño más eficiente.

10. ¿Existe retroalimentación de parte de su jefe o colaborador (según sea el caso) en el desempeño de sus labores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	100.0%
No	0	0.0%
Total	39	100.0%

Interpretación:

La relación sana y favorable entre jefes y subordinados da lugar a una comunicación más efectiva y oportuna, en el caso de la Municipalidad de Olocuilta, este factor es clave para que los trabajadores del área administrativa se sientan satisfechos respecto a la retroalimentación que reciben de parte de sus superiores, facilitando el mejoramiento continuo. Este aspecto puede potenciarse al implementar una evaluación del desempeño y lograr cambios significativos y efectivos en el rendimiento de los empleados y la funcionalidad de la institución en general.

11. ¿Considera usted que su trabajo es valorado por su jefe inmediato?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	100.0%
No	0	0.0%
Total	39	100.0%

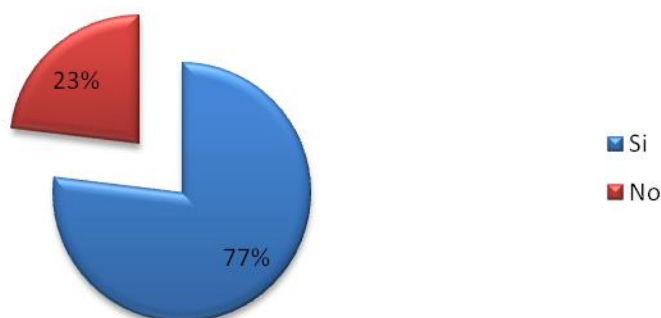
Interpretación:

En la Alcaldía Municipal de Olocuilta, las relaciones interpersonales entre niveles jerárquicos no representan ningún problema, todos los empleados del área administrativa consideran que su trabajo es valorado por su jefe inmediato, fortaleciendo la motivación en cada uno de ellos y favoreciendo su desempeño laboral. Esto es importante si se quiere aplicar un sistema de remuneración y recompensas acorde al rendimiento del trabajador. La evaluación del desempeño es la herramienta idónea que permite justificar este sistema de una manera objetiva, mediante los resultados obtenidos en dicha evaluación, de ahí la importancia y necesidad de su implementación.

12. ¿Ha recibido capacitaciones acorde al puesto de trabajo que desempeña?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	76.9%
No	9	23.1%
Total	39	100.0%

¿Ha recibido capacitaciones acorde al puesto de trabajo que desempeña?



Interpretación:

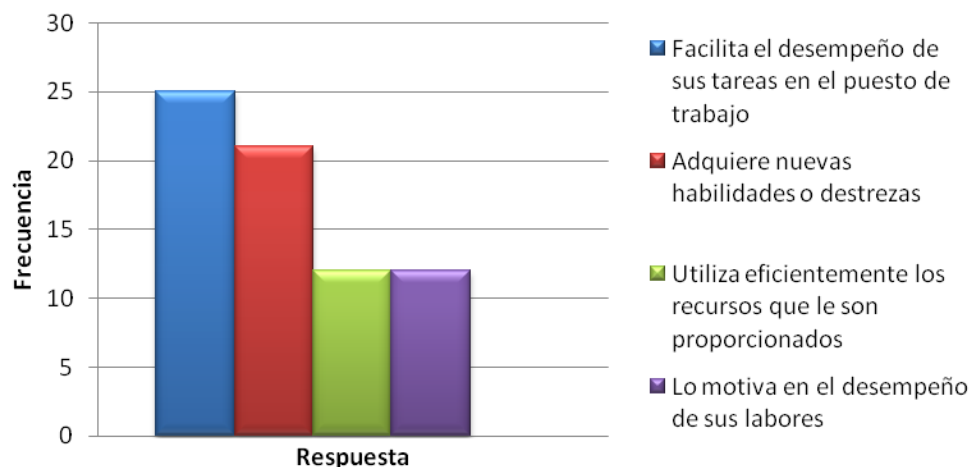
La Alcaldía Municipal de Olocuilta realiza capacitaciones pero no a todos los empleados del área administrativa, esto quiere decir que solamente imparten temáticas de acuerdo a cierta necesidad e incluyen a los colaboradores que se ven relacionados a esta de manera directa, sin embargo, este resultado reconfirma el papel pasivo del departamento de Recursos Humanos y la inexistencia de un adecuado sistema de evaluación del desempeño, ya que no se están realizando capacitaciones de acuerdo a las deficiencias o necesidades reales, no existen resultados que lo justifiquen, por lo que se reitera la necesidad de su implementación.

13. ¿De qué manera le han beneficiado las capacitaciones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Facilita el desempeño de sus tareas en el puesto de trabajo	25	64.1%
Adquiere nuevas habilidades o destrezas	21	53.8%
Utiliza eficientemente los recursos que le son proporcionados	12	30.8%
Lo motiva en el desempeño de sus labores	12	30.8%
Otro	0	0.0%

n=39

¿De qué manera le han beneficiado las capacitaciones?



Interpretación:

Es claro que las capacitaciones generan un impacto positivo en los colaboradores en cualquier institución. En el caso de la Municipalidad de Olocuilta, los empleados consideran que éstas facilitan el desempeño de las tareas en el puesto de trabajo, así como la adquisición de habilidades y destrezas mayormente. La inexistencia de una evaluación del desempeño bien establecida, obstaculiza un rendimiento laboral más eficiente y aplicación de nuevos conocimientos e innovación por parte de los colaboradores. Reiterando, la importancia de implementación de esta herramienta en dicha institución.

14. ¿Considera que es necesaria la implementación de un proceso de evaluación del desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	100.0%
No	0	0.0%
Total	39	100.0%

Interpretación:

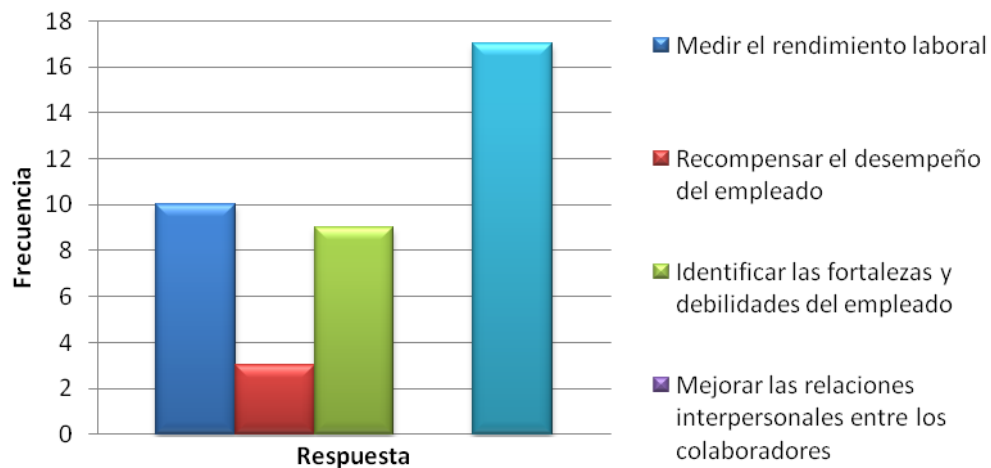
La totalidad de los empleados del área administrativa de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, está consciente que es de vital importancia la implementación de un proceso de evaluación del desempeño, los beneficios que consigo trae a nivel personal e institucional.

15. Desde su punto de vista, ¿Cuál debería de ser el objetivo principal de una evaluación del desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Medir el rendimiento laboral	10	25.6%
Recompensar el desempeño del empleado	3	7.7%
Identificar las fortalezas y debilidades del empleado	9	23.1%
Mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores	0	0.0%
Todas las anteriores	17	43.6%

n=39

¿Cuál debería ser el objetivo principal de una evaluación del desempeño?



Interpretación:

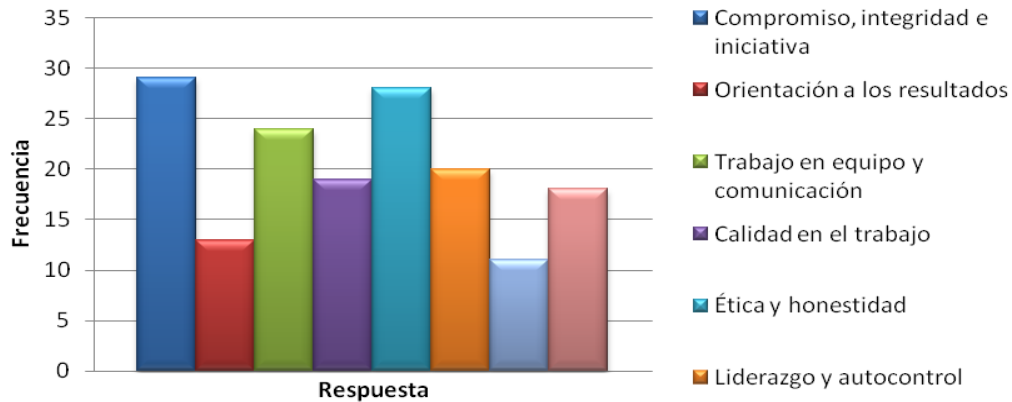
Una evaluación del desempeño posee múltiples propósitos, así también lo perciben los trabajadores de la Municipalidad de Olocuilta cuando afirman que mide el rendimiento laboral, recompensa a los trabajadores e identifica las fortalezas y debilidades del empleado. Las relaciones interpersonales son muy buenas en dicha institución y este factor no es tan representativo. Reafirma la necesidad de implementar un proceso de evaluación para la institución que permita examinar diversas áreas

16. ¿Qué elementos considera que deben incluirse en la evaluación del desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Compromiso, integridad e iniciativa	29	74.4%
Orientación a los resultados	13	33.3%
Trabajo en equipo y comunicación	24	61.5%
Calidad en el trabajo	19	48.7%
Ética y honestidad	28	71.8%
Liderazgo y autocontrol	20	51.3%
Adaptabilidad al cambio	11	28.2%
Habilidad analítica	18	46.2%

n= 39

¿Que elementos considera que se deben incluirse en la evaluación del desempeño?



Interpretación:

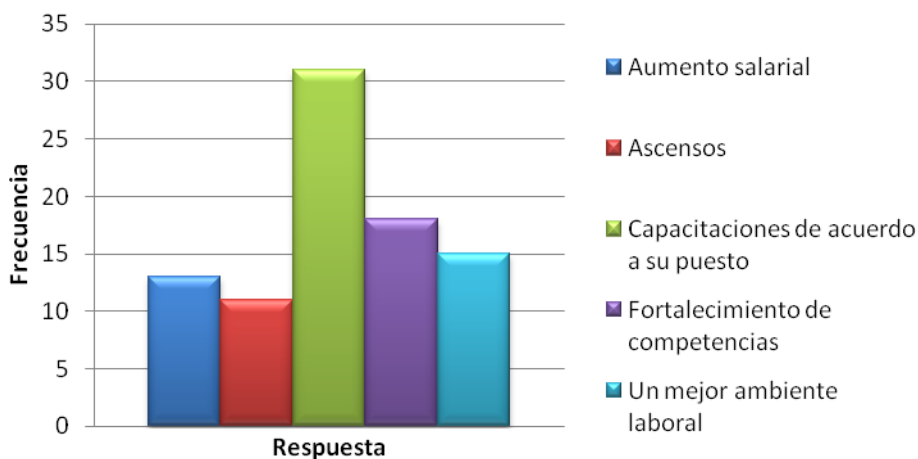
Dentro de los aspectos que consideran los empleados de la Municipalidad, que deben ser tomados en cuenta en la evaluación están: el compromiso, integridad, iniciativa, ética y honestidad mayormente. Éstos se encuentran relacionados entre sí y vinculados a los valores que promueve la institución, también de una manera indirecta con la seguridad laboral que sus trabajadores poseen, la cantidad de tiempo laborado implica un nivel de compromiso mayor y honestidad en el desempeño de sus labores.

17. Según su criterio, ¿Cuáles serían los beneficios que se esperan de una evaluación del desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Aumento salarial	13	33.3%
Ascensos	11	28.2%
Capacitaciones de acuerdo a su puesto	31	79.5%
Fortalecimiento de competencias	18	46.2%
Un mejor ambiente laboral	15	38.5%

n=39

¿Cuáles serían los beneficios que se esperan de una evaluación del desempeño?



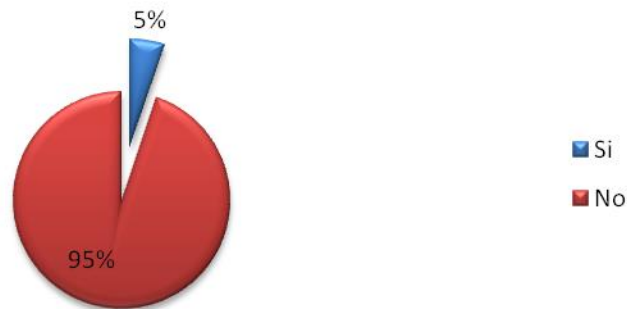
Interpretación:

De acuerdo a la pregunta #16 si los empleados de la Alcaldía Municipal de Olocuilta consideran que la evaluación del desempeño persigue varios objetivos es lógico pensar que también esperan varios beneficios, entre ellos está la capacitaciones de acuerdo al puesto, relacionada con la pregunta #12 en la cual reflejaba que no todos recibían capacitaciones y éste es uno de los motivos más importantes que los empleados muestran para la implementación de este proceso de evaluación.

18. ¿Conoce la evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados? Si lo conoce explique brevemente en qué consiste

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	5.1%
No	37	94.9%
Total	39	100.0%

¿Conoce la evaluación del desempeño basado en el modelo 360 grados?



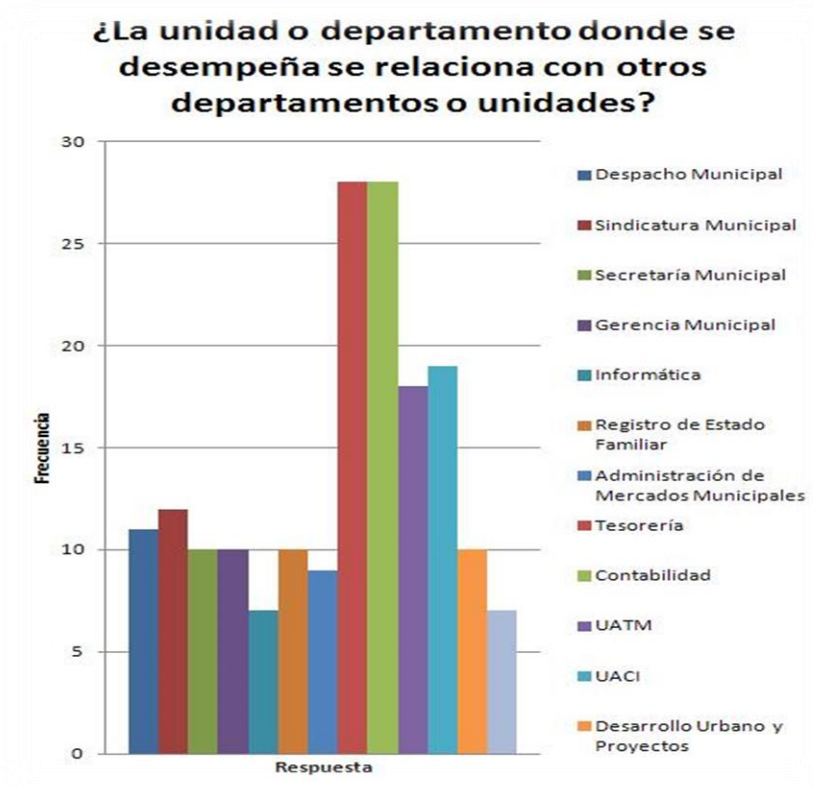
Interpretación:

La evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados, es relativamente uno de los más modernos e integrales hasta el momento, sin embargo, en el país se aplica más en las empresas de carácter privado, reflejado en el resultado de esta pregunta, casi la totalidad de los empleados de la Alcaldía Municipal de Olocuilta desconocen dicho modelo y quienes lo conocen no poseen una idea muy completa en qué consiste. Significa que si la institución desea implementar el modelo, es imprescindible una capacitación a todo el personal para asegurar su correcta comprensión y aplicación.

19. La unidad o departamento donde se desempeña, ¿Tiene relación directa con alguna de las siguientes unidades o departamentos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Despacho Municipal	11	28.2%
Sindicatura Municipal	12	30.8%
Secretaría Municipal	10	25.6%
Gerencia Municipal	10	25.6%
Informática	7	17.9%
Registro de Estado Familiar	10	25.6%
Administración de Mercados Municipales	9	23.1%
Atención al cliente	10	25.6%
Tesorería	28	71.8%
Contabilidad	28	71.8%
UATM	18	46.2%
UACI	19	48.7%
Desarrollo Urbano y Proyectos	10	25.6%
Unidad de Medio Ambiente	7	17.9%

n=39



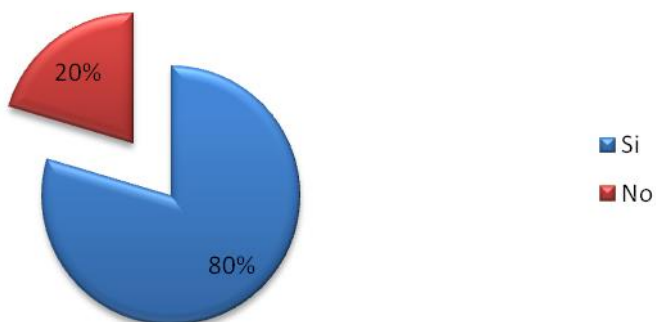
Interpretación:

En la Alcaldía Municipal de Olocuilta la mayoría de los trabajadores en el desempeño de sus labores se relacionan con Tesorería y con Contabilidad, ya que los encuestados pertenecen al área administrativa de la institución es lógico que casi todas se conecten de manera directa o indirecta con Tesorería quien tiene la responsabilidad de emitir la documentación necesaria al realizar ingresos o egresos de efectivo para cualquiera de las unidades y Contabilidad es quien registra todos los movimientos y los registra, por lo que la mayoría necesita información que ésta registra.

20. En su área de trabajo ¿Atienden a contribuyentes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	79.5%
No	8	20.5%
Total	39	100.0%

En su área de trabajo, ¿atienden a contribuyentes?



Interpretación:

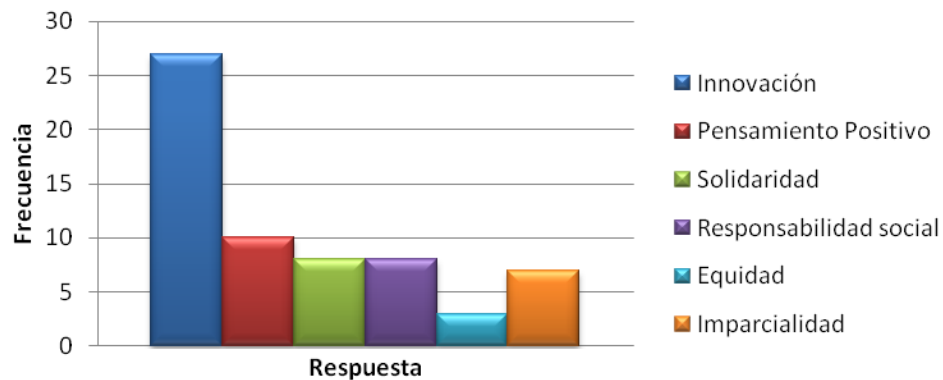
Por la simple razón de ser el área administrativa de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, es necesario que muchos de los departamentos de la institución estén relacionados directamente con clientes, lo cual se refleja en este resultado. Por lo tanto el desempeño de sus labores implica énfasis aspectos como la amabilidad, atención, etc., ya que es una institución de carácter público, es imprescindible que estos elementos estén presentes.

21. De la siguiente lista de valores ¿Cuál considera usted que se deberían agregar a la ya existente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Innovación	27	69.2%
Pensamiento Positivo	10	25.6%
Solidaridad	8	20.5%
Responsabilidad social	8	20.5%
Equidad	3	7.7%
Imparcialidad	7	17.9%

n=39

De la siguiente lista de valores, ¿Cuál considera usted que deberían agregar a la ya existente?



Interpretación:

La Alcaldía Municipal de Olocuilta ya posee una serie de valores, pero de acuerdo a la mayoría de sus trabajadores, consideran que la innovación también debe ser incluida a ésta. Esto significa que en los empleados está presente el deseo de mejorar continuamente los procesos que ya están establecidos y rediseñar si es necesario. También se relaciona con la pregunta #16 donde afirman que la iniciativa debe ser incluida en los elementos a evaluar.

22. ¿Cree que es importante evaluar la percepción de los clientes respecto a su rendimiento laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	100.0%
No	0	0.0%
Total	39	100.0%

Interpretación:

En coherencia con la pregunta #20, la mayoría de los empleados del área administrativa de la Municipalidad se relacionan con clientes en el desempeño de sus labores y están conscientes que la percepción que aquellos obtienen respecto a su desempeño es importante, porque brinda retroalimentación y da lugar al mejoramiento continuo. Esta es una de las razones principales por la cual el modelo de 360 grados en la evaluación del desempeño es la más idónea, ya que es el único que también considera a los clientes en la dicha evaluación y ya que los empleados también les interesa saberlo, se reconfirmar la necesidad de implementar su aplicación en la institución.

23. ¿Cómo califica la relación de trabajo con sus compañeros de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	51.3%
Muy Buena	18	46.2%
Buena	1	2.6%
Regular	0	0.0%
Mala	0	0.0%
Total	39	100.0%



Interpretación:

Tal como se ha mencionado las relaciones interpersonales en la Alcaldía Municipal de Olocuilta no representan dificultades, relacionada a la pregunta #9 en la cual se refleja una sana relación entre niveles jerárquicos, se muestra la misma tendencia con respecto a los colegas del mismo nivel jerárquico y la relacionada a la pregunta #15 en la cual el mejorar las relaciones con sus compañeros no es debe ser el objetivo principal de la evaluación, indica que éstas son muy buenas, por lo tanto no es prioridad.

Se recomienda a la alcaldía municipal a ser más agresivos en la comunicación de su cultura organizacional lo están haciendo muy bien pero se puede mejorar para que su totalidad de colaboradores la conozca y se sienta comprometido a dar el todo por la institución.

ANEXOS

CAPÍTULO III

MANUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL CON BASE EN EL MODELO 360 GRADOS



INTRODUCCIÓN	I
OBJETIVOS DEL MANUAL	II
GENERAL	II
ESPECÍFICOS	II
POLÍTICAS	II
ESTRATEGIAS APLICADAS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.	3
FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	3
1. CONCEPTOS BÁSICOS	3
a. Desempeño	3
b. Evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados.....	4
c. Competencias	4
d. Competencias genéricas	4
e. Competencias metodológicas	4
f. Competencias laborales.....	4
g. Metas específicas.....	5
2. RESPONSABLES DEL PROCESO.....	5
a. Comité Evaluador.....	5
b. Evaluador Designado.	5
3. CICLO DE EVALUACIÓN.....	6
4. ÁMBITO DE APLICACIÓN	6
5. MÉTODO DE EVALUACIÓN.	7
6. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	8
7. PASOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	14
a. Planeación	14
b. Distribución.....	15
c. Ejecución.....	15
d. Documentación.....	15
e. Retroalimentación	15
8. ESPECIFICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	16
9. RETROALIMENTACIÓN Y NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS	16
10. INCONFORMIDADES	17
11. RESPONSABILIDADES	18
12. LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN.....	18
13. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	19

14.	VIGENCIA.....	19
-----	---------------	----

HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN 360 GRADOS

ANEXO 1: FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR

ANEXO 2: CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR

ANEXO 3: INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR

ANEXO 4: GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE NIVEL SUPERIOR

ANEXO 5: FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO

ANEXO 6: CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO

ANEXO 7: INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO

ANEXO 8: GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE NIVEL INTERMEDIO

ANEXO 9: FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR

ANEXO 10: CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR

ANEXO 11: INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR

ANEXO 12: GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE NIVEL INFERIOR

ANEXO 13: FORMULARIO DE CONCENTRACIÓN GLOBAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INTRODUCCIÓN

El presente manual de evaluación del desempeño basado en el modelo 360° de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, es un instrumento de consulta y orientación que describe los pasos a seguir en el proceso para cumplir con el propósito de evaluar en forma estructurada y objetiva la calidad del rendimiento en el trabajador y su contribución al logro de objetivos institucionales, en el cumplimiento de los resultados y dominio de las competencias técnicas, genéricas y/o metodológicas requeridas para el desarrollo de las funciones del puesto.

El proceso de evaluación del desempeño se convierte en un auxiliar para establecer las políticas y decisiones de la gestión de los recursos humanos: ascensos, traslados, promociones, acciones disciplinarias, entre otras. Se constituye en una fuente de información para detectar las necesidades de capacitación y fortalezas de los trabajadores, constituyendo una base para el desarrollo de la gestión administrativa.

Finalmente, este manual será un instrumento que regule el proceso de evaluación del desempeño, contribuyendo al desarrollo de los recursos humanos en las diferentes áreas de trabajo de la institución y se traduzca en beneficio al esfuerzo realizado por el personal.

OBJETIVOS DEL MANUAL

General

Orientar el proceso de evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados indicando los lineamientos generales, políticas, estrategias, procedimientos y, herramientas técnicas que permitirán medir el rendimiento laboral.

Específicos

1. Establecer políticas que guíen el proceso de evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados.
2. Explicar el proceso de evaluación y sus diferentes etapas.
3. Diseñar el instrumento utilizado en el proceso de evaluación del desempeño basado en el modelo de 360 grados.

POLÍTICAS

- ❖ La evaluación del desempeño al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta se realizará una vez al año y será el Comité Evaluador el responsable de coordinar junto al departamento de Recursos Humanos la fecha en que se efectuará.
- ❖ Establecer planes de capacitación para mejorar el desempeño
- ❖ Cada empleado se autoevaluará y será evaluado por: un superior jerárquico, un colega, un colaborador y un contribuyente (cliente) interno o externo.
- ❖ Las calificaciones obtenidas se comunicarán de manera personal a cada trabajador y se adjuntarán como parte del expediente laboral.
- ❖ Los planes de capacitación responderán a las necesidades detectadas en los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño laboral con el propósito de potenciar su desarrollo.

ESTRATEGIAS APLICADAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- ❖ Llevar a cabo una charla informativa de asistencia obligatoria para todo el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta, con el objetivo de dar a conocer sobre la evaluación del desempeño basado en el modelo 360°.

- ❖ Crear una base de datos con el expediente laboral, que contenga el informe de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de los empleados administrativos de la institución.

- ❖ Diseñar un plan de capacitación anual de acuerdo a los informes individuales de evaluación.

- ❖ Reconocer los logros individuales a través de un sistema de recompensas utilizando como incentivos lo siguiente: un bono de cien dólares, una giftcard, vales de supermercados valorizados en cincuenta dólares, entradas a centros turísticos al empleado y su núcleo familiar y cupones de quince dólares canjeables en las pupuserías locales.

FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

1. Conceptos Básicos

a. Desempeño:

Cumplimiento de las funciones y competencias requeridas para la ejecución del puesto de trabajo.

b. Evaluación del desempeño bajo el modelo 360 grados:

La Evaluación de 360°, conocida como Evaluación Integral o Feedback 360°, es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno. Es decir, todos los elementos que tienen interacción con el colaborador califican su desempeño: los colegas, los colaboradores, el superior jerárquico, contribuyentes (clientes) internos y externos.

c. Competencias:

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

d. Competencias genéricas:

Son los comportamientos comunes a las diversas funciones que se realizan en la institución. Aplican a todos los puestos de la estructura institucional, ya que están basadas en la misión y los valores que la rigen, con el fin de alcanzar la visión.

e. Competencias metodológicas:

Destrezas y habilidades para planificar, organizar, desarrollar, dirigir y evaluar el aprendizaje de los grupos de participantes en el campo de la formación profesional, para encontrar en forma independiente vías de solución y transmitir adecuadamente las experiencias, habilidades, actitudes y conocimientos.

f. Competencias laborales:

Conjunto de comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas.

g. Metas específicas:

Metas individuales para un periodo de desempeño, con base a las funciones del perfil de puesto y planes estratégicos, que constituyen un indicador a evaluar en el periodo correspondiente. Estas deben ser medibles, alcanzables, creativas e innovadoras, que agreguen valor a las actividades del puesto y de la unidad a la que pertenezca el trabajador.

2. Responsables del Proceso

a. Comité Evaluador

La unidad de Recursos Humanos junto al Comité son los encargados de la planeación, coordinación, designación de evaluadores, implementación del proceso, registro y análisis de resultados, asesoría en la retroalimentación y seguimiento de los planes de acción de mejora.

b. Evaluador Designado.

Son los empleados designados a ejecutar la evaluación y deben tener como mínimo tres meses de relación laboral con el evaluado. Estos examinarán las competencias genéricas claves y/o metodológicas, relacionadas con el puesto que desempeña. Los evaluadores designados serán anónimos.

Tipos de evaluadores.

❖ Superior Jerárquico

Es el jefe inmediato del evaluado, quien examina el alcance de las metas específicas.

❖ Colaborador

Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado, se podrá asignar de uno a dos evaluadores.

❖ Colega

Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del evaluado y tiene relación laboral constante con el mismo, se podrá asignar de uno a dos evaluadores.

❖ Auto evaluador

Trabajador que se evalúa así mismo.

❖ Contribuyente (Cliente)

Persona que tiene relación laboral como contribuyente interno y/o externo del evaluado, se podrá asignar de uno a dos evaluadores.

3. Ciclo de Evaluación

Comprende la fecha en que se llevara a cabo la evaluación de los empleados administrativos de la Alcaldía Municipal de Olocuilta de acuerdo al ámbito de la aplicación de la misma.

La programación de la evaluación debe ser divulgada por el comité, a los evaluadores designados con un mínimo de una semana de anticipación.

4. Ámbito de Aplicación

Este manual está dirigido al personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Olocuilta distribuido de la siguiente manera:

ÁREA ASIGNADA
1. Despacho Municipal
2. Sindicatura Municipal
3. Secretaría Municipal
4. Gerencia Municipal
4.1 Informática
4.2 Recursos Humanos
4.3 Tesorería
4.4 Contabilidad
4.5 Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM)
4.5.1 Catastro y Registro Tributario
4.5.2 Fiscalización
4.5.3 Cuentas Corrientes y Cobros
4.5.4 Recuperación de Mora
4.5.5 Servicio y Asistencia Tributaria
4.5.6 Atención al Contribuyente
4.6 Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)
4.7 Desarrollo Urbano y Proyectos
4.8 Registro de Estado Familiar
4.9 Administración de Mercados Municipales
4.10 Unidad de Medio Ambiente

5. Método de Evaluación.

El método en el cual se basará el sistema de evaluación del desempeño bajo el modelo de 360°, el cual pretende dar a los trabajadores una perspectiva integral de su desempeño lo más objetiva posible, con base al logro de los resultados

esperados en su puesto de trabajo y el dominio de las competencias laborales requeridas.

El método de evaluación puede comprender diferentes escalas, según el número de evaluadores que participan y el nivel del puesto que ocupa el evaluado; su aplicación estará sujeta a la aprobación de la gerencia. De esta manera:

a. Escalas

1. *Escala 360 grados*: cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el contribuyente interno o externo del trabajador y la autoevaluación.
2. *Escala 270 grados*: cuando participan cuatro tipos de evaluador, según las siguientes opciones:
 - ❖ Superior jerárquico, autoevaluación, colaborador y colega.
 - ❖ Superior jerárquico, autoevaluación, colaborador y contribuyente.
 - ❖ Superior jerárquico, autoevaluación, colega y contribuyente.
3. *Escala 180 grados*: cuando participan tres tipos de evaluador, según las siguientes opciones:
 - ❖ Superior jerárquico, autoevaluación y colega.
 - ❖ Superior jerárquico, autoevaluación y colaborador.
 - ❖ Superior jerárquico, autoevaluación y contribuyente.
4. *Escala 90 grados*: cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación

6. Descripción del instrumento de evaluación

Se han diseñado tres instrumentos de evaluación del desempeño. Cada puesto de trabajo en la Alcaldía Municipal de Olocuilta ha sido clasificado conforme a tres

niveles jerárquicos tomando como base la estructura organizacional de la institución.

a. Nivel Superior

Está destinado a evaluar el desempeño de la alta dirección y gerente, bajo el criterio de competencias laborales que le corresponden. A continuación se detallan los cargos correspondientes a dicho nivel.

NIVEL JERÁRQUICO	NOMBRE DEL PUESTO
Superior	Alcalde Municipal
	Sindico
	Secretaria Municipal
	Gerente Municipal

b. Nivel Intermedio

Está destinado a evaluar el desempeño de las jefaturas de cada departamento o unidad de la institución. A continuación se presenta cada uno de los puestos que pertenecen a este nivel.

NIVEL JERÁRQUICO	NOMBRE DEL PUESTO
Nivel Intermedio	Jefe de Informática
	Jefe de Tesorería
	Jefe de Contabilidad
	Jefe de UATM
	Jefe de UACI
	Jefe de Desarrollo Urbano y Proyectos
	Jefe de Registro de Estrado Familiar
	Jefe de Administración de Mercados Municipales
	Jefe de Unidad de Medio Ambiente

c. Nivel Inferior

Son todos los puestos que corresponden al área técnica, operativa o auxiliar. En el siguiente cuadro se reflejan los puestos pertenecientes a este nivel.

NIVEL JERÁRQUICO	NOMBRE DEL PUESTO
Nivel Inferior.	Auxiliar de Despacho Municipal
	Auxiliar de Tesorería 1
	Auxiliar de Tesorería 2
	Auxiliar de Contabilidad 1
	Auxiliar de Contabilidad 2
	Técnico de Catastro 1
	Técnico de Catastro 2
	Auxiliar de Registro Tributario
	Auxiliar de Fiscalización 1
	Auxiliar de Fiscalización 2
	Técnico de Cuentas Corrientes
	Auxiliar de Cuentas Corrientes y Cobros 1
	Auxiliar de Cuentas Corrientes y Cobros 2
	Auxiliar de Recuperación de Mora 1
	Auxiliar de Recuperación de Mora 2
	Auxiliar de Servicio y Asistencia Tributaria 1
	Auxiliar de Servicio y Asistencia Tributaria 2
	Atención al Contribuyente 1
	Atención al Contribuyente 2
	Atención al Contribuyente 3
	Atención al Contribuyente 4
	Auxiliar de UACI 1
	Auxiliar de UACI 2
	Auxiliar del Registro de Estado Familiar 1
Auxiliar del Registro de Estado Familiar 2	
Auxiliar de Mercado Municipales	

Cada instrumento se compone de las siguientes secciones: indicaciones generales, cuadro de datos generales, factores a evaluar, cuadro de comentario del evaluador y evaluado.

❖ *Indicaciones generales.*

En esta sección se explica la manera en que la persona debe utilizar el instrumento de evaluación, enumera los pasos a seguir.

❖ *Datos generales.*

El objetivo de esta sección es de recopilar la información general del evaluado o evaluador e indicar la fecha de elaboración.

❖ *Factores a evaluar*

En esta sección se revisa la calificación final del desempeño del trabajador, ofrece un criterio cuantitativo y cualitativo. A continuación se detalla el cuadro de ponderación de factores y descripción de los criterios:

CUADRO DE GRADOS

GRADOS	PUNTAJE
A	10
B	8
C	6
D	4

CUADRO DE PONDERACIÓN DE FACTORES.

GRADOS	ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA
A	90 - 100%	Excepcional
B	75 -89%	Destacable
C	60 -74%	Bueno
D	Menos de 59%	Resultados Inferiores a los Esperados

Las competencias que se encuentren del 0 – 59% indican “resultados inferiores a los esperados” (grado D), del 60 – 74% se califica como desempeño “bueno” (grado C), mientras las competencias que se encuentren dentro del 75 – 89% se consideran desempeño “destacable” (grado B) y finalmente un nivel entre el 90-100% se entenderá como un desempeño “excepcional” (grado A)

DESCRIPCIÓN DE LA PONDERACIÓN DE FACTORES

GRADOS	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
A	Excepcional	El trabajador tiene la máxima prioridad para promociones, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos. Se le deberá felicitar por escrito y figurará en los medios informativos de la institución (Boletín Informativo, Memoria de Labores, etc.). Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.
B	Destacable	El trabajador tiene prioridad (después de A) para promociones, siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos. Se le deberá de felicitar por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas.
C	Bueno	El trabajador tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos y no existan candidatos catalogados en las escalas A y B.
D	Resultados Inferiores a los Esperados	El trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades; podrá abrírsele expediente disciplinario.

❖ *Cuadro de comentarios del evaluador*

En esta área se solicita al evaluador, que con base al comportamiento observado del evaluado, emita su opinión sobre aspectos como la compatibilidad del trabajador a su puesto, sus debilidades y fortalezas.

❖ *Cuadro de firmas*

El propósito es registrar el nombre y firma de los responsables de la evaluación del desempeño.

7. Pasos del proceso de evaluación

Una vez diseñado el instrumento se recomienda llevarla a cabo con un prueba piloto, con el objeto de depurar y comprobar que ésta ha sido realizada adecuadamente, los resultados obtenidos y sus análisis indicarán si debe ser modificada o no.

Para poder realizar una evaluación del desempeño de una manera efectiva, se establece una serie de etapas a seguir, que se detallan a continuación:

a. Planeación

Se establecerá una reunión con el Comité Evaluador y la unidad de Recursos Humanos para establecer el perfil de trabajo. El modelo de 360 grados implica una reestructuración interna de procesos, manuales, políticas institucionales, etc. Por lo cual trabajarán de manera conjunta para hacer los cambios necesarios, empezando por el manual de puestos que debe ser rediseñado con base a competencias. Tomando en cuenta lo siguiente:

- a) Dar a conocer la descripción del trabajo, las particularidades del puesto, responsabilidades sobre el equipo y herramientas, etc.
- b) Determinar si el nivel del trabajo es compatible con el nivel de experiencia de la persona

Además planear todas las actividades y sus respectivas fechas en conjunto, para implementar el modelo de evaluación del desempeño 360 grados. Se recomienda hacerlo durante el último trimestre del año.

b. Distribución

Una vez que el modelo sea aprobado se procederá a reproducir y distribuir el formulario para efectuar la evaluación del desempeño.

c. Ejecución

El comité evaluador hará las observaciones pertinentes y establecerá las medidas para llevar a cabo la evaluación de una manera objetiva.

d. Documentación

Como parte de las políticas, los informes generados de esta evaluación se adjuntarán al expediente laboral de cada empleado, siendo utilizados por los interesados, en especial en la etapa de retroalimentación. Se recomienda que cada jefatura realice sus propias anotaciones respecto al proceso y resultados, para identificar logros o dificultades significativas.

e. Retroalimentación

Obtenidos los resultados de la evaluación, la unidad de recursos humanos debe de elaborar planes de capacitación, los cuales deben ir orientados a reforzar las áreas de mejora detectadas, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Identificar quienes los requieren.
- b) Que metodología se empleará para transmitir los conocimientos a los empleados.
- c) Habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo de las actividades.

Se debe establecer un contexto para la capacitación, relacionándola con las metas estratégicas y con el uso eficiente de los recursos.

8. Especificaciones del proceso de evaluación

b) Distribución y manejo de instrumentos:

La unidad de Recursos Humanos proporcionará, por lo menos con ocho días de anticipación. Los instrumentos de evaluación con la información registrada, deben ser remitidos a dicha área en la fecha programada, la cual se establecerá conforme al número de evaluaciones designadas y los tiempos de traslado. Así mismo enviará la notificación de resultados a los trabajadores dentro de los ocho días posteriores al registro de resultados.

Los instrumentos originales de evaluación y una copia de la notificación de resultado de evaluación del desempeño, deberán ser archivados en el expediente de cada trabajador.

Si el evaluador no entrega los registros en las fechas que se le programa, se le podrán aplicar las sanciones disciplinarias que posean la Alcaldía Municipal de Olocuilta.

c) Modificaciones al Manual:

La unidad de Recursos Humanos y el Comité Evaluador revisarán el presente manual por lo menos una vez al año y podrán proponer ante el Concejo Municipal, las modificaciones que considere necesarias.

9. Retroalimentación y notificación de resultados

❖ Retroalimentación:

Durante el proceso, el evaluador tipo superior jerárquico realiza la evaluación en conjunto con el trabajador, analizando y determinando conforme a evidencias la calificación que corresponda y el nivel de desempeño alcanzado. Durante la evaluación el superior jerárquico debe retroalimentar al trabajador sobre su

desempeño, haciendo hincapié en las fortalezas y áreas de mejora. Ambos deben firmar de participación el instrumento de evaluación y el trabajador puede firmar de conformidad si está de acuerdo con el resultado, en caso contrario podrá precisar los motivos en el espacio correspondiente. El jefe inmediato del evaluador revisará el formulario y dará su visto bueno a la calificación otorgada.

La unidad de Recursos Humanos hace entrega al trabajador *el informe de la evaluación del desempeño 360 grados*, en la que se indica el dominio obtenido, cuantitativo y cualitativo, por cada evaluador participante. El trabajador debe firmar de enterado, para evidenciar que se le dio a conocer su resultado, y de conformidad si está de acuerdo con el mismo, posteriormente debe enviar al área de Recursos Humanos una copia de la notificación. Si el trabajador rehusare firmar de enterado, se procederá a comunicarle por los medios establecidos de la institución.

10. Inconformidades

En caso que el evaluado no esté de acuerdo con la calificación asignada por el evaluador tipo superior jerárquico, podrá solicitar revisión por escrito, enviando un memorándum, a la división de Recursos Humanos, dentro de los tres días hábiles posteriores a la fecha de notificación de resultados. El comité evaluador asignará una comisión integrada por el jefe del superior jerárquico, un representante del departamento de Recursos Humanos y un trabajador designado por el jefe superior del área en que se desempeña el evaluado; dicha comisión procederá a revisar las evidencias que sustentan la evaluación y podrá ratificar o rectificar el resultado, el dictamen estará sujeto a aprobación de la gerencia.

11. Responsabilidades

- ❖ Es responsabilidad del Concejo Municipal
Aprobar el presente manual de desempeño

- ❖ Es responsabilidad del Comité Evaluador
 - a. Administrar el sistema de evaluación de desempeño
 - b. Asesorar sobre el uso del método
 - c. Dar seguimiento al proceso de la evaluación del desempeño
 - d. Velar por el cumplimiento del manual de la evaluación del desempeño.

- ❖ Es responsabilidad de los gerentes, jefes de cada área funcional:
 - a. Evaluar al personal bajo su cargo.
 - b. Dar apoyo y orientación al evaluado en los factores que necesita mejorar.
 - c. Remitir las evaluaciones en el plazo establecido por la gerencia de recursos humanos.
 - d. Dar a conocer los resultados de la evaluación al personal a su cargo.

- ❖ Es responsabilidad de los evaluados:
 - a. Participar activamente en el proceso de la evaluación.
 - b. Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades a su cargo.
 - c. Planificar con el evaluador acciones tendientes a mejorar su desempeño.

12. Lineamientos para la Evaluación

1. El Comité Evaluador y la unidad de Recursos Humanos serán los responsables de administrar el proceso de la evaluación del desempeño del personal de las diferentes áreas que conforman la corporación.

2. La unidad de Recursos Humanos notificara el periodo en que se estará realizando la evaluación y fecha límite que serán remitidos los formularios debidamente firmados.
3. Para que la evaluación tenga validez, es indispensable que el formulario se encuentre debidamente completado y firmado por el evaluado y evaluador.
4. El jefe deberá guardar una copia de la evaluación de cada colaborador, bien sea en formato electrónico o impreso.
5. Una vez que se envié la evaluación, esta no se podrá cambiar o reemplazar, por lo tanto se recomienda revisarla bien antes de remitirla.

13. Capacitación del Personal.

Una vez se hayan obtenidos los resultados de la evaluación del desempeño se agruparan las personas con debilidades en competencias comunes.

14. Vigencia.

El presente manual entrará en vigencia en la fecha que sea APROBADO por el Despacho Municipal

HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



**ANEXO 1: FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR**

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL
PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR**

TIPO DE EVALUACION:

Autoevaluación: _____

Evaluador: _____

INDICACIONES GENERAL

- a) Leer, detenidamente el formulario
- b) Escribir los datos generales en los espacios correspondientes
- c) Colocar la letra en el espacio calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado.
- d) Marcar con una “X”, el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior.

I. DATOS GENERALES

Nombre del evaluado: _____

Área: _____

Nombre del puesto: _____

Nombre del evaluador: _____

Puesto del evaluador: _____

Fecha: _____

No	Factores de evaluación		Definiciones	Calif.	Puntos
1	LIDERAZGO Habilidad necesaria para orientar y conducir el equipo de trabajo, inspirando valores de acción, para hacer cumplir	A	Tiene mucha energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que sus colaboradores desarrollen también sus tareas con alto nivel de energía.		
		B	Trabaja habitualmente con un buen nivel de		

	y dar seguimiento a las metas establecidas		energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.		
		C	Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de objetivos, y demanda lo mismo de su gente.		
		D	Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de finalizar su proyecto.		
2	<p>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</p> <p>Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.</p>	A	Comprende rápidamente los cambios en su entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.		
		B	Comprende los cambios en su entorno, las oportunidades de mercado.		
		C	Está atento a los cambios en el entorno.		
		D	Se le hace difícil estar actualizado, informado, e interpretar y en el tiempo razonable los datos sobre los cambios conexos, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.		
3	<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos,- lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente</p>	A	Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.		
		B	Anima y motiva a los demás.		
		C	Solicita opinión de los miembros de su equipo.		
		D	Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás.		
4	<p>EMPOWERMENT</p>	A	Define claramente los objetivos del desempeño asignado a las responsabilidades personales y de		

	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.		equipo que correspondan.		
		B	Fija los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales correspondientes.		
		C	Fija objetivos y asigna responsabilidades generales.		
		D	Tiene dificultades para definir claramente los objetivos de desempeño y para asignar responsabilidades individuales correspondientes.		
5	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización.	A	Estimula y premia las actitudes de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.		
	B	Fija para sí y para los otros, parámetros a alcanzar orientar su accionar para lograr superar los estándares de desempeño y plazos fijados.			
	C	Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.			
	D	Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua el servicio y la orientación a la eficiencia			
6	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios	A	Modifica estrategias y objetivos de la organización, con celeridad, ante cambios externos o nuevas necesidades		
	B	Está atento a los cambios de contexto, y modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización			
	C	Tiene adecuado criterio y sentido común como para aplicar las normas y políticas pertinentes según cada situación, a medida que se generan los cambios, y sin perder de vista los nuevos			

			objetivos organizacionales		
		D	Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias sin haber tenido tiempo de adaptarse correctamente a la situación		
7	INTEGRIDAD Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.	A	Orienta y realiza su trabajo con base a sus valores.		
		B	Admite sus errores y actúa en consecuencia.		
		C	Es equitativo en sus relaciones		
		D	Se maneja con un doble discurso: promueve una cosa y actúa en otra dirección.		
8	HABILIDADES MEDIÁTICAS Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz.	A	Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.		
		B	Es un buen comunicador. Transmite con claridad ideas generales de la empresa y tiene una buena imagen y reputación en los medios de comunicación más importantes.		
		C	Transmite con claridad y sencillez ideas y objetivos.		
		D	Se siente incómodo e inseguro en situaciones de exposición pública.		
9	HABILIDAD ANALÍTICA Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo.	A	Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización.		
		B	Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.		
		C	Comprende los procesos en los cuales está involucrado.		

		D	Tiene escasa capacidad de análisis.		
10	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos	A	Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas		
		B	Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.		
		C	Formula objetivos racionales para los plazos determinados		
		D	Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas		
TOTAL DEL PUNTAJE					
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR					
OBSERVACIONES DEL EVALUADO					
NOMBRE DEL EVALUADOR:					
FIRMA DEL EVALUADOR:		FECHA:			
FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:					

ANEXO 2: CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EMPLEADO DEL PERSONAL SUPERIOR				
Nombre del empleado				No del empleado
Área				
Puesto				
Jefe Inmediato				
Evaluación correspondiente al periodo				
RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSIÓN EN PUNTOS	% ALCANZADO GLOBAL
AUTOEVALUACIÓN		15%		
EVALUACIÓN		85%		
NOTA		100%		
<p>INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se traslada el total del puntaje que aparece en el formulario de a formulario de evaluación y autoevaluación del desempeño a la columna del total de puntos del formulario presente, ❖ Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, el 85% y el 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión. 				

- ❖ La nota final es resultado de dicha evaluación la cual es la sumatoria de la conversión de ambas notas.
- ❖ Luego la nota final en puntos se divide entre el puntaje máximo 140 puntos para sacar el porcentaje alcanzado global.
- ❖ Con el porcentaje alcanzado global se identifica en que rango clasifico, para conocer en que categoría se encuentra el evaluado con respecto a su desempeño laboral.
- ❖ Dicha categoría obtenida se traslada al formulario de concentración global de evaluación del desempeño.

**ANEXO 3: INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS
PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

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

Nombre del evaluado: _____

Unidad Orgánica: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

1. Liderazgo
2. Pensamiento estratégico.
3. Trabajo en equipo
4. Empowerment
5. Orientación hacia los resultados
6. Adaptabilidad al cambio.
7. Integridad
8. Habilidades Mediáticas
9. Habilidad Analítica.
10. Capacidad de planificación y organización.

B. ESCALA UTILIZADA

2. Cuadro de escalas.

GRADOS	ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA
A	90 - 100%	Excepcional
B	75 -89%	Destacable
C	60 -74%	Bueno
D	0 - 59%	Resultados Inferiores a los Esperados

C. RESULTADOS.

RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONES

COMPETENCIA ORGANIZACIÓN	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

D. ANÁLISIS.

E. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO

COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

F. ÁREAS DE MEJORA.

G. RECOMENDACIONES.

H. RETROALIMENTACIÓN

ANEXO 4: GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE NIVEL SUPERIOR

ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA	
GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL SUPERIOR	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué factor está de acuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
2. ¿En qué factor están en desacuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
3. ¿En qué factor están en desacuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
4. Basado en el informe recibido ¿para usted que prácticas son más críticas para la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
5. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	

ANEXO 5: FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO

FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO

TIPO DE EVALUACION:

Autoevaluación: _____

Evaluador: _____

INDICACIONES GENERAL

- a) Leer, detenidamente el formulario
- b) Escribir los datos generales en los espacios correspondientes
- c) Colocar la letra en el espacio calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado.
- d) Marcar con una “X”, el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior.

I. DATOS GENERALES

Nombre del evaluado:

Área:

Nombre del puesto:

Nombre del evaluador:

Puesto del evaluador:

Fecha:

No	Factores de evaluación		Definiciones	Calif.	Puntos
1	DINAMISMO – ENERGÍA Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos,	A	Trabaja rigurosamente en todos sus proyectos y constantemente se ofrece para participar en otros nuevos		
		B	Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo.		

	que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad	C	Busca la manera de optimizar su desempeño.		
		D	Le cuesta mucho adaptarse a trabajos que requieran períodos de ardua labor, mostrando en estos casos una disminución en su desempeño		
2	CALIDAD DE TRABAJO Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual es responsable.	A	Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su Misión y Visión.		
		B	Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área		
		C	Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.		
		D	Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área, y no demuestra interés por aprender.		
3	PENSAMIENTO ANALÍTICO Es la capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones	A	Es referente de su área y dentro de la organización por su gran capacidad para comprender relaciones causa-efecto de hechos o datos, especialmente cuando el manejo de información es no solamente variado sino que involucra grandes volúmenes de datos.		
		B	Identifica relaciones causales que se		

			relacionan con la tarea asignada al equipo de trabajo al que pertenece, recopilando la información apropiada para su resolución.		
		C	Utiliza herramientas sencillas para comprender, de manera más eficaz, las partes que componen su tarea y la articulación que presentan		
		D	Organiza su trabajo solamente con la información a su alcance, sin comprender la repercusión de su tarea dentro del equipo de trabajo del que forma parte		
4	FRANQUEZA – CONFIABILIDAD		Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, en todos los niveles de la organización.		
	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.	B	Establece relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza		
		C	Inspira confianza.		
		D	Es poco franco y sincero con las demás personas de la organización, e inspira poca confianza.		
5	COMPROMISO		Define en objetivos claros la visión-de la organización, identificándose y tomándolos como propios.		
	Sentir como propios los objetivos de la organización.	B	Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.		
		C	Comprende y asume como propios los objetivos de la organización		

		D	No tiene claros los objetivos y la visión de la organización.		
6	<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN</p> <p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos.</p>	A	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.		
		B	Comparte información relevante con su gente.		
		C	Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores.		
		D	No comparte información que para otros puede ser relevante.		
7	<p style="text-align: center;">DESARROLLO DE SU EQUIPO</p> <p>Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro; el desarrollo de los propios recursos humanos.</p>	A	Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, y actúa en consecuencia		
		B	Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización, y actúa en consecuencia		
		C	Comprende el valor del desarrollo de las personas de su equipo para generar mayor calidad en los procesos de los que es responsable		
		D	No percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización.		
8	<p style="text-align: center;">INNOVACIÓN</p> <p>Es la capacidad para</p>	A	Tiene una clara visión del mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia.		

	modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.	B	Planifica cursos de acciones emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo		
		C	Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes o de su gente.		
		D	Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios.		
9	<p style="text-align: center;">IMPACTO E INFLUENCIA</p> <p>Implica la actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos.</p>	A	Es el elegido para influir e impresionar a los demás cuando se hace necesario un impacto especial o lograr una respuesta que otros tendrían dificultades en conseguir.		
		B	Tiene adecuada medida del impacto que pueden generar sus palabras o acciones, de acuerdo con las circunstancias e interlocutores.		
		C	Se preocupa por persuadir a sus interlocutores cuando lo guía un objetivo claramente establecido		
		D	Trata de imponer sus puntos de vista, y provoca en sus interlocutores posiciones de rígido rechazo, cerrando toda posibilidad de diálogo		
10	<p style="text-align: center;">FLEXIBILIDAD</p> <p>Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y vanadas situaciones y con</p>	A	Es referente dentro de su equipo de trabajo y muy tenido en cuenta por su superior directo en el momento de reorganizar las tareas por el surgimiento de nuevas directivas		
		B	Está atento a su entorno y se reorganiza en función del logro de los objetivos de su área		

	personas o grupos diversos		y de la totalidad de la organización.		
		C	Reacciona cooperativamente cuando es necesario modificar rutinas de trabajo que resultan ineficaces		
		D	Se conduce con muy mala predisposición cuando se plantean modificaciones tanto a nivel organizacional como en su área de trabajo		
TOTAL DEL PUNTAJE					
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR					
OBSERVACIONES DEL EVALUADO					
NOMBRE DEL EVALUADOR:					
FIRMA DEL EVALUADOR:			FECHA:		
FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:					

ANEXO 6: CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EMPLEADO DEL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO				
Nombre del empleado				
Área				
Puesto				
Jefe Inmediato				
Evaluación correspondiente al periodo				
RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSIÓN EN PUNTOS	% ALCANZADO GLOBAL
AUTOEVALUACIÓN		15%		
EVALUACIÓN		85%		
NOTA		100%		
<p>INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se traslada el total del puntaje que aparece en el formulario de a formulario de evaluación y autoevaluación del desempeño a la columna del total de puntos del formulario presente, ❖ Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, el 85% y el 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión. 				

- ❖ La nota final es resultado de dicha evaluación la cual es la sumatoria de la conversión de ambas notas.
- ❖ Luego la nota final en puntos se divide entre el puntaje máximo 140 puntos para sacar el porcentaje alcanzado global.
- ❖ Con el porcentaje alcanzado global se identifica en que rango clasifico, para conocer en que categoría se encuentra el evaluado con respecto a su desempeño laboral.
- ❖ Dicha categoría obtenida se traslada al formulario de concentración global de evaluación del desempeño.

**ANEXO 7: INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS
PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL
PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO**

Nombre del evaluado: _____

Unidad Orgánica: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

A. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

1. Dinamismo - Energía
2. Calidad de trabajo
3. Pensamiento analítico
4. Franqueza - confiabilidad
5. Compromiso
6. Comunicación
7. Desarrollo de su equipo
8. Innovación
9. Impacto e influencia
10. Flexibilidad

B. ESCALA UTILIZADA

3. Cuadro de escalas.

GRADOS	ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA
A	90 - 100%	Excepcional
B	75 -89%	Destacable
C	60 -74%	Bueno
D	0 - 59%	Resultados Inferiores a los Esperados

C. RESULTADOS.

RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONES

COMPETENCIA ORGANIZACIÓN	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

D. ANÁLISIS.

E. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO

COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

F. ÁREAS DE MEJORA.

G. RECOMENDACIONES.

H. RETROALIMENTACIÓN

ANEXO 8: GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE NIVEL INTERMEDIO.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA	
GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE NIVEL INTERMEDIO	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué factor está de acuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
2. ¿En qué factor están en desacuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
3. ¿En qué factor están en desacuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
4. Basado en el informe recibido ¿para usted que prácticas son más críticas para la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
5. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	

**ANEXO 9: FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR.**

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL
PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR.**

TIPO DE EVALUACION:

Autoevaluación: _____

Evaluador: _____

INDICACIONES GENERALES:

- a) Leer, detenidamente el formulario
- b) Escribir los datos generales en los espacios correspondientes
- c) Colocar la letra en el espacio calificación que sea más representativa de la realidad del desempeño del evaluado.
- d) Marcar con una "X", el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior.

II. DATOS GENERALES

Nombre del evaluado:

Área:

Nombre del puesto:

Nombre del evaluador:

Puesto del evaluador:

Fecha:

No	Factores de evaluación		Definiciones	Calif.	Puntos
1	AUTOCONTROL Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas	A	Se anticipa con éxito a épocas de gran exigencia laboral, previendo modalidades y procedimientos adecuados que ayudan a atravesar dichos momentos manteniendo los estándares de calidad		

	<p>ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés</p>	B	<p>Se preocupa por escuchar, clarificar y solucionar problemas entre sus pares en su área de trabajo, para lograr el cumplimiento del objetivo asignado manteniendo la calidad de los resultados aun en situaciones de mayor exigencia.</p>		
		C	<p>Se muestra dispuesto a mantenerse al margen, reconociendo sus límites, para evitar desbordes emocionales que entorpecerían la tarea de su área</p>		
		D	<p>Genera conflictos constantemente, obstaculizando una actuación rápida en jornadas de trabajo de alta exigencia.</p>		
2	<p>RESPONSABILIDAD</p> <p>Está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.</p>	A	<p>Se fija altos objetivos que siempre cumple, auto-exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.</p>		
		B	<p>Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.</p>		
		C	<p>Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado.</p>		
		D	<p>Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados.</p>		
3	<p>CAPACIDAD PARA APRENDER</p> <p>Está asociada a la asimilación de nueva información y su</p>	A	<p>Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.</p>		
		B	<p>Es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo, revisando y modificando con éxito</p>		

	eficaz aplicación.		su habitual modo de proceder.		
		C	Lleva las novedades a la práctica diaria de su trabajo, modificando su anterior modo de realizar las tareas.		
		D	No se preocupa por incorporar nuevos modos de desarrollar y mejorar su trabajo.		
4	<p style="text-align: center;">APOYO A LOS COMPAÑEROS</p> <p>Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales</p>	A	Sabe escuchar y observar. Es intuitivo y capta las necesidades de los demás con facilidad está atento a la demandas de los otros y bien predispuesto a brindar ayuda.		
		B	Demuestra una actitud positiva y promueve entre sus compañeros la conducta de compartir informalmente los conocimientos y experiencias.		
		C	Comparte sus experiencias con los otros y promueve en ellos actitudes similares.		
		D	Presta atención a las necesidades de sus compañeros y se muestra mal predispuesto a brindar ayuda o sugerencias.		
5	<p style="text-align: center;">BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN</p> <p>Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas, implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo</p>	A	Establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información necesaria para situaciones futuras.		
		B	Utiliza los procedimientos necesarios para reunir la información adecuada y tener la disponible en una base de datos para la realización de un proyecto en la actualidad o en el corto plazo.		
		C	Reconoce la importancia de contar con datos actualizados y se ocupa de reunir la		

	requerido por el puesto.		información necesaria para abordar la tarea profesionalmente.		
		D	Obstaculiza el desarrollo de proyectos en los que se encuentra involucrado, por proveer información desactualizada.		
6	<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO EXTERNO</p> <p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro.</p>	A	Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes		
		B	Crea y mantiene una buena relación con quienes podrían requerir de sus servicios, logrando siempre un alto grado de satisfacción.		
		C	Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de él.		
		D	Esta siempre mal predispuesto cuando alguien requiere de su atención.		
7	<p>MODALIDADES DE CONTACTO</p> <p>Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara.</p>	A	Se comunica con mucha facilidad, utilizando lenguaje fluido y extenso.		
		B	Utiliza con precisión y buenos resultados la comunicación verbal y escrita, expresando sus ideas en forma clara y precisa y logrando que los demás entiendan su mensaje.		
		C	Transmite sus ideas claramente, esforzándose para que sus mensajes sean bien comprendidos.		
		D	Le cuesta comunicarse y transmitir sus ideas claramente.		
8	<p>DESARROLLO DE RELACIONES</p>	A	Es abierto al diálogo con todo tipo de personas pertenecientes a todos los niveles		

	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.		jerárquicos, y alienta a todo su entorno a mantener abierta la comunicación		
		B	Logra la cooperación de las personas involucradas directa o indirectamente con su área, ya que mantiene relaciones cordiales y fluidas con ellas		
		C	Se conduce con naturalidad en sus intercambios con clientes y proveedores.		
		D	Es abierto con sus pares si se le acercan a conversar, y muchas veces lo invitan a participar de actividades informales, dentro o fuera de la organización		
9	<p style="text-align: center;">CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</p> <p>Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.</p>	A	Identifica con facilidad, entre sus clientes internos y externos, a quienes pueden proveerle con rapidez y calidad la información o material que habitualmente necesita para el cumplimiento de sus objetivos		
		B	Establece intercambios con personas de la organización cuya cooperación es necesaria para el cumplimiento de los objetivos tanto de su área como de la empresa en general		
		C	Se ocupa de conocer a compañeros de otras áreas a quienes identifica como personas capaces de proveerle información potencialmente útil para su trabajo		
		D	Se conduce con desinterés en el intercambio con personas de otros sectores.		
10	PERSEVERANCIA	A	Establece ambientes laborales de alta exigencia en términos de la fuerza interior		

<p>Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo</p>		adecuada para mantener un nivel determinado de conducta y calidad		
	B	Desarrolla proyectos y dirige diversos equipos de trabajo que deben llevar a cabo acciones y emprendimientos de manera estable o continua, hasta lograr sus objetivos.		
	C	Dirige un grupo de trabajo que debe actuar de forma estable o continua hasta lograr sus objetivos.		
	D	Tiene escasa firmeza para perseguir sus objetivos.		
TOTAL DEL PUNTAJE				
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR				
OBSERVACIONES DEL EVALUADO				
NOMBRE DEL EVALUADOR:				
FIRMA DEL EVALUADOR:		FECHA:		
FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:				

**ANEXO 10: CALIFICACIÓN GLOBAL DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA EMPLEADO DEL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR				
Nombre del empleado				
Área				
Puesto				
Jefe Inmediato				
Evaluación correspondiente al periodo				
RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJES (%)	CONVERSIÓN EN PUNTOS	% ALCANZADO GLOBAL
AUTOEVALUACIÓN		15%		
EVALUACIÓN		85%		
NOTA		100%		
INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN GLOBAL RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN.				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se traslada el total del puntaje que aparece en el formulario de a formulario de evaluación y autoevaluación del desempeño a la columna del total de puntos del formulario presente, ❖ Al total de puntos ganados en la evaluación y autoevaluación, se multiplica por el porcentaje respectivo (es decir, el 85% y el 15% respectivamente) y se traslada a la columna de conversión. 				

- ❖ La nota final es resultado de dicha evaluación la cual es la sumatoria de la conversión de ambas notas.
- ❖ Luego la nota final en puntos se divide entre el puntaje máximo 140 puntos para sacar el porcentaje alcanzado global.
- ❖ Con el porcentaje alcanzado global se identifica en que rango clasifico, para conocer en que categoría se encuentra el evaluado con respecto a su desempeño laboral.
- ❖ Dicha categoría obtenida se traslada al formulario de concentración global de evaluación del desempeño.

**ANEXO 11: INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360
GRADOS PARA EL PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL
PERSONAL DEL NIVEL INFERIOR**

Nombre del evaluado: _____

Unidad Orgánica: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

Durante la primera semana laboral del mes de _____ del año _____ se inició la recolección de información del proceso de evaluación del desempeño 360 grados. Las competencias organizacionales evaluadas fueron las siguientes:

G. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

1. Autocontrol
2. Responsabilidad
3. Capacidad para aprender
4. Apoyo a los compañeros
5. Búsqueda de información
6. Orientación al cliente interno externo.
7. Modalidades de contacto
8. Desarrollo de relaciones
9. Conciencia organizacional
10. Perseverancia.

H. ESCALA UTILIZADA

4. Cuadro de escalas.

GRADOS	ESCALA CUANTITATIVA	ESCALA CUALITATIVA
A	90 - 100%	Excepcional
B	75 -89%	Destacable
C	60 -74%	Bueno
D	0 - 59%	Resultados Inferiores a los Esperados

I. RESULTADOS.

RESULTADO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONES

COMPETENCIA ORGANIZACIÓN	PUNTUACIÓN	PORCENTAJE (%)
TOTAL		

D. ANÁLISIS.

E. ÁREAS DE FORTALEZA.

Las áreas de fortaleza identificadas para este puesto son:

ÁREAS DE FORTALEZA DEL PUESTO

COMPETENCIA	PUNTUACIÓN

F. ÁREAS DE MEJORA.

G. RECOMENDACIONES.

H. RETROALIMENTACIÓN.

**ANEXO 12: GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE
NIVEL INFERIOR**

ALCALDÍA MUNICIPAL DE OLOCUILTA	
GUÍA PARA EL INFORME DE RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA EL PERSONAL DE NIVEL SUPERIOR	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿En qué factor está de acuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
2. ¿En qué factor están en desacuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
3. ¿En qué factor están en desacuerdo usted y su jefe que es el más importante?	
4. Basado en el informe recibido ¿para usted que prácticas son más críticas para la efectividad en el desarrollo de su trabajo?	
5. ¿Qué necesita para mejorar su desempeño en las áreas de mejora?	

