

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
Facultad de Ciencias Económicas.  
Escuela de Administración de Empresas.



“ESTUDIO Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

DINA ESTHER CÓRDOVA GARCÍA  
MARVIN ALEXANDER ESPINAL ALVARENGA  
GRACIELA LISSETH REYES HENRÍQUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL DE 2009.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Tribunal Examinador

Coordinador General de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. Jorge Eliseo Merino González

Docente Observador : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Abril 2009

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

## AGRADECIMIENTOS

“Gracias mi Dios por darme dirección y fortaleza en cada momento de mi vida y en especial para terminar este proyecto; gracias a mi familia por apoyarme y animarme con amor a lo largo de mi carrera; a mis compañeros de tesis que trabajaron con esfuerzo y dedicación, superando los obstáculos que se presentaron; al Docente Director que nos enseñó y orientó durante todo este proceso; a mis amigos que siempre tuvieron una palabra de bendición para darme; a Juan Carlos Díaz, por ser una parte muy importante en mi vida y en el desarrollo de este trabajo; gracias a la colaboración de muchas personas que nos permitieron alcanzar esta meta”.

DINA ESTHER CÓRDOVA GARCÍA

“Doy las gracias a Dios por tener una familia unida y a mis padres de preocuparse por mí y mi hermana en nuestra formación académica; además estoy en deuda con el Señor Supremo por cruzar en mi camino a gente que me han dado otro punto de vista de lo que es LA VIDA: A mis compañeras del grupo de tesis y al Docente Director, personas con profundos Valores Cristianos, les agradezco el ánimo, la fortaleza y la tolerancia que me han tenido. Y un profundo saludo a las personas anónimas, que con su ayuda SÍ SE PUDO”.

MARVIN ALEXANDER ESPINAL ALVARENGA

“A Dios Todopoderoso y a María Santísima por iluminarme durante mi carrera y permitirme culminarla. A mi familia, padres y hermanos, que han formado el pilar fundamental de mi educación y quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional. A mis compañeros de tesis por haberme acompañado durante el desarrollo de éste proceso y a todos los que, de diferentes formas, han contribuido en el mismo”.

GRACIELA LISSETH REYES HENRÍQUEZ

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE Y MARCO TEORICO SOBRE GESTION DEL PERSONAL Y LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	1
A. GENERALIDADES DEL TERMINO MUNICIPALIDAD .....	1
1. Antecedentes históricos .....	1
2. Municipio.....	2
B. GENERALIDADES SOBRE EL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	5
1. Ubicación Geográfica.....	5
2. División Político Administrativa .....	5
3. Dimensiones .....	5
4. Población .....	5
5. Datos relativos del municipio de Ayutuxtepeque.....	5
C. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE .....	6
1. Evolución Administrativa .....	6
2. Misión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque .....	6
3. Visión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.....	7
4. Objetivos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.....	7
5. Estructura Organizativa. ....	8
6. Funciones de la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. ....	9
7. Recursos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. ....	18

D. GENERALIDADES SOBRE LA GESTION DEL PERSONAL .....	20
1.Definición de la Gestión del Personal .....	20
2.Objetivos de la Gestión del Personal .....	21
3.Procesos de gestión del personal .....	21
E. GENERALIDADES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	23
1.Definiciones sobre la Evaluación del Desempeño .....	23
2.Importancia de la Evaluación del Desempeño .....	24
3.Objetivos de la evaluación del desempeño.....	25
4.Beneficios de la evaluación del desempeño .....	26
5.Aspectos que influyen en el desempeño .....	28
6.Razones para evaluar el desempeño .....	29
7.Métodos de evaluación .....	30
8.Proceso General para el desarrollo de una Evaluación del Desempeño .....	36
F. EVALUACION DE 360° (NUEVA TENDENCIA EN EVALUACION DEL DESEMPEÑO) 37	
1.Ventajas del método de 360° .....	39
2.Pasos básicos del proceso. ....	40
3.Elaboración del instrumento .....	42
4.Conduciendo las evaluaciones .....	44
5.Análisis y reporte de resultados.....	45
6.La Entrevista de Resultados .....	46
7.Seguimiento del Desarrollo Profesional.....	46
8.Alternativas de selección de evaluadores.....	47
9.Factores, características o competencias a evaluar .....	50

10.Requisitos de las características, los factores o competencias. ....	51
11.Errores comunes al evaluar .....	51
CAPITULO II: SITUACION ACTUAL SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL	
PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.....	54
A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
DEL PERSONAL EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.....	54
1.Objetivos de la Investigación .....	54
2.Tipo de Investigación .....	55
3.Determinación de la Población y Muestra.....	55
4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	58
5.Fuentes de Recolección de Información.....	59
6.Procedimiento para obtener los datos .....	59
7.Alcances y limitaciones.....	60
B. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA GESTION DEL PERSONAL Y DE	
LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO QUE SE REALIZA EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE	
AYUTUXTEPEQUE .....	61
1.Análisis de la Situación actual de la gestión del personal de la Alcaldía Municipal de	
Ayutuxtepeque .....	61
2.Análisis de la Situación actual sobre la Evaluación del Desempeño del personal de la	
Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque .....	64
3.Análisis de opiniones del proceso de evaluación del desempeño .....	68
C. CONCLUSIONES .....	71
D. RECOMENDACIONES .....	74

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.....	76
A. DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA DE AYUTUXTEPEQUE .....	76
1.Importancia .....	76
2.Sistema de Evaluación .....	78
B. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	103
C. PRUEBA PILOTO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO .....	108
D. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL .....	114
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	115
ANEXOS.....	117

## RESUMEN

Ante una inquietud por parte de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía de Ayutuxtepeque en la búsqueda de mejorar los servicios municipales a través de sus empleados, fue la razón por la cual se inició con la realización de este trabajo de investigación denominado: **“ESTUDIO Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE”**, que pretende analizar la actual metodología de evaluación de desempeño de la Alcaldía y proponer a la Gerencia Administrativa la implementación de un Sistema que permita obtener resultados con alto grado de objetividad de evaluación de los empleados, lo cual contribuirá con que la Alcaldía planifique y ejecute acciones de mejora para desarrollar a sus empleados y ofrecer un mejor servicio.

La metodología empleada para la investigación fue de tipo descriptiva y exploratoria. El nivel exploratorio se hace referencia a la búsqueda de información sobre las variables de estudio, el sistema de la evaluación del desempeño y la gestión del personal, ya que este nivel comprende actividades como la búsqueda de información bibliográfica. Descriptiva porque está encaminada a establecer el grado de asociación o correlación entre las variables del problema a través de actividades como el uso de encuestas, visitas de campo, entre otras.

Algunos resultados relevantes de la investigación muestran que los empleados están de acuerdo con la importancia de la Evaluación del Desempeño; pero no se le ha brindado una orientación de lo que comprende el proceso de esta herramienta administrativa; además que ellos consideraran que en la actual Evaluación del Desempeño (Modelo Vertical) es poco



confiable por la existencia de influencias o prejuicios personales y de no darle seguimiento de sus resultados de la evaluación.

La investigación destaca algunos hallazgos notables tales como: en el proceso actual que se ejecuta en la Alcaldía no se incluye una capacitación u orientación previa a la evaluación, los resultados de las evaluaciones tienen un alto grado de subjetividad, carencia de planes de incentivos para premiar el buen desempeño del personal, el proceso de evaluación del desempeño gira en su totalidad en torno al jefe de cada colaborador y falta de retroalimentación de los resultados de la evaluaciones anteriores por empleado y áreas de la Alcaldía.

Por lo anterior, se formularon propuestas que podrían contribuir en desarrollar a los empleados a través de esta herramienta administrativa. Se propone un Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque; un Sistema llamado Evaluación por Pares o Circular que será implementado por etapas para ir creando una nueva cultura de evaluación en los empleados y la creación de un Comité de Evaluación del desempeño para que funcione en el periodo que se realice la Evaluación del Desempeño con el fin que sea éste que administre el proceso de evaluación y le de dinamismo a su ejecución y seguimiento.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es un medio que las organizaciones emplean para conocer como se desenvuelve el personal en el ambiente laboral, tanto en aspectos propios de rendimiento como de comportamiento, para poder posteriormente desarrollar el potencial de cada uno de sus empleados. En este sentido se presenta a la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, un nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño, que incluya a más de un evaluador, contribuyendo así a obtener resultados más objetivos y que, con base en éstos se puedan tomar las decisiones más acertadas para mejorar la gestión del personal.

En el Capítulo I se presentan generalidades de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque como son Misión, Visión, Objetivos, Servicios que presta, su estructura Organizativa y el Marco Legal que le rige, entre otros datos. Además se desarrollan aspectos relacionados con la Gestión del personal y la Evaluación del Desempeño, su importancia en las organizaciones, diferentes métodos que pueden emplearse, los beneficios para los involucrados en el proceso y los principales errores en los que se puede caer al evaluar.

El Capítulo II contiene la metodología desarrollada, la cual sirvió de base para determinar la situación actual de Evaluación del Desempeño y los principales aspectos relacionados con la gestión de personal que lleva a cabo la Alcaldía. Ambas situaciones se describen en el mismo capítulo y también se presentan los respectivos análisis, conclusiones y recomendaciones, que arrojaron información relevante para presentar la propuesta del nuevo Sistema.

En el Capítulo III se desarrolla la Propuesta del nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño, que incluye un enfoque diferente bajo el Sistema de Evaluación por pares o Circular, aquí se presenta todo lo concerniente al mismo: lineamientos, responsabilidades, inclusión de nuevos factores y reclasificación de los existentes y su respectivo porcentaje asignado, por mencionar algunos aspectos.

En el mismo Capítulo se desarrolla un Plan de Implementación del Sistema Propuesto que incluye descripción de actividades, recursos y metodología a utilizar en el sistema; todo con la finalidad de facilitar a la Alcaldía llevar a cabo el proceso de transición de un modelo a otro.

Finalmente se realizó una prueba piloto en una de las Áreas de la Alcaldía (Promoción Social), realizando todo el proceso como se ha propuesto. Se presentan los resultados del desarrollo de la Evaluación y éstos se compararon con los resultados obtenidos con a través del sistema actual. Con estas actividades se pretende iniciar la orientación sobre el sistema y dar un primer paso en la introducción del Sistema de Evaluación por pares o Circular.

## CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE Y MARCO TEÓRICO SOBRE GESTIÓN DEL PERSONAL Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

### A. GENERALIDADES DEL TERMINO MUNICIPALIDAD

#### 1. Antecedentes históricos<sup>1</sup>

En las formas de organización política y social de griegos y romanos se encuentran los orígenes del municipio como unidad político administrativa.

Los españoles organizaron los cabildos y ayuntamientos (Corporación compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio). En éstas, el alcalde convocaba el “cabildo abierto” para discutir de forma directa los problemas de la comunidad.

Después de la independencia de El Salvador, el Estado se estructura sobre la base de los municipios.

En la primera Constitución de la República de El Salvador (1824), se establecen los límites de cada municipio. Las alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del Estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de Estado.

En 1886, la nueva Constitución de la República de El Salvador, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia en sus funciones.

Hasta este momento la autonomía de los municipios estaba referida a sus funciones administrativas y a lo económico. Es hasta la Constitución de la República de El Salvador de

---

<sup>1</sup> “El municipio y la Municipalidad”, Recopilación de Juan Manuel Giordano, San Salvador, 1998

1983, vigente hasta la actualidad, que se amplía el carácter autónomo del municipio a lo técnico.

## **2. Municipio.**

El municipio es la unidad primaria del Estado.

Un municipio lo constituye una población que vive dentro de un territorio determinado, con derecho a elegir directamente su propio gobierno, que regirá o tendrá jurisdicción en este territorio.

Los municipios se rigen por el Código Municipal, decretado por la Asamblea Legislativa en enero de 1986 y que entró en vigencia a partir del mes de marzo del mismo año. El Código municipal desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de todas las facultades de las Municipalidades.

Dentro de su territorio el municipio está organizado en un núcleo urbano, en cantones y caseríos. Se reconocen como límites de los municipios los actualmente establecidos. La definición de los límites por cualquier causa que fuere, corresponderá a la Asamblea Legislativa.

El gobierno municipal debe dirigir y administrar el municipio, orientar su trabajo en función de impulsar el desarrollo local, de acuerdo a las necesidades e intereses comunes de la población de todas las localidades. Además, en coordinación con el gobierno central, ya que aunque no dependa jerárquicamente de éste, como parte del mismo estado, no puede funcionar de forma aislada.

Así mismo, las instituciones del Estado deben colaborar con las municipalidades para el impulso de sus planes de desarrollo local y por su parte los municipios deben colaborar con las instituciones públicas en el impulso de planes de desarrollo regional y nacional.

En la actualidad, el número de municipios que tiene El Salvador es de 262 que se agrupan en 14 departamentos. El siguiente cuadro muestra el número de municipios por cada departamento:

**Cuadro 1**  
Municipios por cada Departamento en la República de El Salvador<sup>2</sup>

Nº	Departamentos	Municipios
1	Chalatenango	33
2	Morazán	26
3	Usulután	23
4	La Libertad	22
5	La Paz	22
6	San Miguel	20
7	San Salvador	19
8	La Unión	18
9	Sonsonate	16
10	Cuscatlán	16
11	Santa Ana	13
12	San Vicente	13
13	Ahuachapán	12
14	Cabañas	9
<b>Total</b>		<b>262</b>

La autonomía de los municipios, según expresa el Código Municipal en su artículo 2, el gobierno del municipio cuenta con “poder, autoridad y autonomía suficiente” para cumplir con todas sus funciones. Esta autonomía se le confiere con única finalidad de que el municipio pueda actuar de manera ágil y eficiente en la búsqueda del desarrollo de las diferentes comunidades que lo componen.

De acuerdo al artículo 203 de nuestra Constitución Política, los municipios serán “autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo”, es decir, que pueden decidir libremente

---

<sup>2</sup> Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC)

sobre su funcionamiento legal, contratación de empleados, elaboración de sus planes de desarrollo y el uso que harán de los recursos económicos y humanos con que cuentan.

Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal con el fin de: “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.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ley de la Carrera Administrativa, Art. 1, año 2006

## **B. GENERALIDADES SOBRE EL MUNICIPIO DE AYUTUXTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

### **1. Ubicación Geográfica<sup>4</sup>**

Se encuentra ubicado en la zona central del departamento. Está limitado al Norte por Apopa, al Este por Cuscatancingo y Ciudad Delgado, al Sur por Mejicanos y al Oeste por Apopa.

### **2. División Político Administrativa**

Para su administración, el municipio se divide en 2 cantones y 33 caseríos.

### **3. Dimensiones**

El área del municipio es de 8.4 kilómetros cuadrados, lo que representa el 1% del área total del departamento de San Salvador.

### **4. Población**

De acuerdo al censo realizado en el año 2007, por la Dirección General de Estadísticas y Censos fue de 17, 076 hombres y 17,634 mujeres, para un total de 34,710 habitantes.<sup>5</sup>

### **5. Datos relativos del municipio de Ayutuxtepeque**

Las fiestas patronales las celebran del 27 al 30 de enero en honor a San Sebastián; entre los servicios públicos con que cuenta el municipio se encuentran: Alcaldía Municipal, Energía Eléctrica, Agua Potable, Unidad de Salud, Telecomunicaciones, Juzgado de Paz, Mercado, Casa comunal, Iglesias, Centro educativos, Policía Nacional Civil, Cementerio y Transporte colectivo.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo 1

<sup>5</sup> VI Censo de Población y V Vivienda 2007, DIGESTYC, Realizado entre el 12 y 27 de Mayo de 2007.



## C. GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

### 1. Evolución Administrativa

La Asamblea Legislativa otorgó el título de Villa a Ayutuxtepeque en el año 1971 por decreto legislativo; después obtuvo el título de Ciudad el 24 de Octubre de 1995 bajo el decreto legislativo N° 859 emitido por la Asamblea Legislativa.

El alcalde del municipio para el período 2006-2009 es José Humberto Carrillo. El gobierno municipal es encabezado desde 1997 por el partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN).

El Concejo de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque está conformado por un Alcalde, un Síndico y Concejales (8 propietarios y 3 suplentes).

### 2. Misión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

“La misión define a lo que se pretende dedicar en el presente una organización, enfocada a cumplir las expectativas a un sector específico.”<sup>6</sup>

La misión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque es la siguiente:

“Ofrecer atención esmerada y servicios de calidad a los habitantes del Municipio de Ayutuxtepeque, así mismo sentar las bases, para crear las condiciones materiales, sociales y culturales, que posibiliten hacer del municipio, un lugar próspero y agradable para la vida de sus habitantes”

---

<sup>6</sup> Humberto Cantú Delgado, Desarrollo de una Cultura de Calidad, 2001

### 3. Visión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

“La visión define el rumbo hacia donde quiere ir la organización en el futuro, es la obsesión sostenida de lograr el liderazgo de un sector específico.”<sup>7</sup>

La visión de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque es la siguiente:

“Aspiramos a transformar la administración de la Alcaldía en una administración eficiente, eficaz, transparente, compenetrada en los intereses y servicios a los habitantes de Ayutuxtepeque y demás usuarios de nuestra municipalidad y muy receptivos a las inquietudes de los ciudadanos”

### 4. Objetivos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

“El objetivo se define como el resultado que se espera obtener y hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjunto.”<sup>8</sup>

Los objetivos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque son:

- **Objetivo General:**

“Desarrollar un proceso de participación ciudadana, a través de la participación abierta y representativa de las comunidades y asociaciones organizadas en el municipio de Ayutuxtepeque, a través de sus representantes para compartir responsabilidad en las actividades del proceso de elaboración de planes de desarrollo; trabajando juntos en la gestión, monitoreo, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de inversión. Acción que constituye el inicio del proceso más amplio y completo de planificación del desarrollo local del municipio, como una proyección de futuro en la participación ciudadana . ”

---

7 Humberto Cantú Delgado, Desarrollo de una Cultura de Calidad, 2001

8 Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 2003

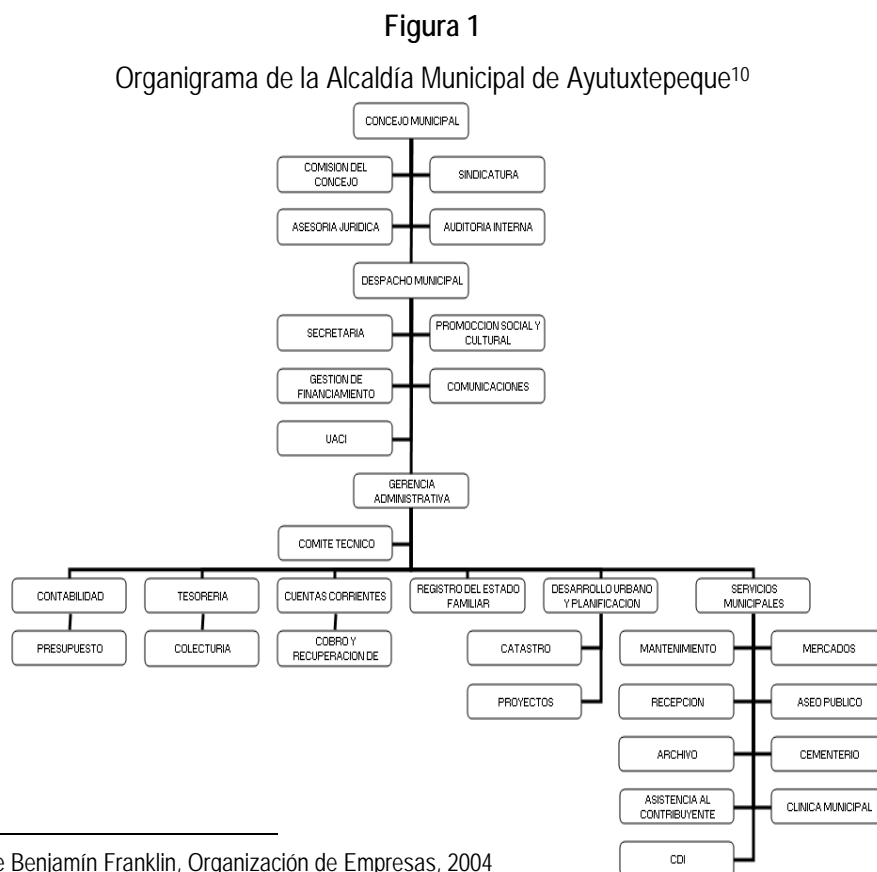
- **Objetivos Específicos:**

- Promover el desarrollo integral de las comunidades en las zonas rurales y urbanas.
- Mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.
- Crear un municipio de oportunidades para todas sus comunidades con equidad social.

## 5. Estructura Organizativa.

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí las unidades, Departamentos y Secciones que la conforman.”<sup>9</sup>

La estructura organizativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque contempla 3 niveles: normativo, ejecutivo y operativo.



<sup>9</sup> Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas, 2004

<sup>10</sup> Fuente: Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

## 6. Funciones de la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Entre las funciones básicas de la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque están:

### Concejo Municipal:

- Función básica de la Unidad:

Las facultades que posee el Concejo Municipal son: aprobar planes, programas y proyectos que contribuyan al desarrollo económico y social de la comunidad; identificar las necesidades e interpretar el sentir de la comunidad local para ejecutar actividades que satisfagan las necesidades existentes de las comunidades, además ejercer la administración del municipio regulando las materias de su competencia y la presentación de su servicio por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.

- Relación con otras unidades:

El Concejo Municipal tiene una relación lineal sobre la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

### Sindicatura:

- Función básica de la Unidad:

Las actividades que lleva a cabo son principalmente asesorar al Concejo Municipal, Alcalde Municipal y demás miembros que conforman la dirección superior dentro de la administración municipal; además de revisar cada uno de los comprobantes de pago aprobados por el Concejo Municipal, a fin de asegurar la legalidad de los mismos, y que éstos cumplan con los requisitos legales correspondientes.

- Relación con otras unidades:

La sindicatura tiene una relación de asesoría interna con el Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Comisión del Concejo:

- Función básica de la Unidad:

La unidad es la responsable de asesorar al Concejo Municipal sobre los aspectos correspondientes y propios de cada comisión; también ejerce la acción de supervisión y de control de la ejecución de los programas y proyectos al Concejo Municipal y asume la función de delegados del Concejo Municipal, para el conocimiento y formulación de diagnóstico y dar solución a los problemas que le son propios.

- Relación con otras unidades:

La Comisión del Concejo tiene una relación de asesoría interna con el Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Despacho Municipal:

- Función básica de la Unidad:

Corresponde al Alcalde, velar por la eficiente administración de los recursos de la municipalidad y la prestación de los servicios públicos necesarios, en beneficio de la comunidad, además de hacer cumplir las ordenanzas, leyes, acuerdos y reglamentos vigentes.

- Relación con otras unidades:

El Alcalde Municipal tiene una relación lineal sobre la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

### Secretaría:

- Función básica de la Unidad:

El Secretario Municipal comunica a la institución los acuerdos específicos; así como las políticas y estrategias administrativas que enmarquen las acciones múltiples; también orienta y asesora a los jefes de las otras unidades, velando por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Alcalde y mantenerlo informado sobre tal situación y asiste a las sesiones del Concejo y elabora las correspondientes actas.

- Relación con otras unidades:

La Secretaría tiene una relación de asesoría interna con el Despacho Municipal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

### Auditoría Interna:

- Función básica de la Unidad:

Entre las actividades que realiza la persona encargada de la auditoría interna son:

Revisar y evaluar la efectividad del control interno de los sistemas de contabilidad y los cambios de éstos, ejecutar arqueos y revisiones periódicas del movimiento de fondos y valores en la Tesorería Municipal y en las demás secciones, revisar periódicamente las cuentas de contabilidad, revisar los reportes de caja y bancos; además de preparar informes señalando hallazgos y recomendaciones.

- Relación con otras unidades:

La Auditoría Interna tiene una relación de asesoría interna con el Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

#### Asesoría Jurídica:

- Función básica de la Unidad:

Su función es asesorar jurídicamente a los diferentes departamentos de la alcaldía y dar servicios jurídicos a la ciudadanía.

- Relación con otras unidades:

La Asesoría Jurídica tiene una relación de asesoría interna con el Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

#### Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI):

- Función básica de la Unidad:

Esta unidad mantiene un adecuado control de inventarios de forma que se cubran oportunamente las necesidades del personal administrativo de la Alcaldía. Además realiza procesos de adquisición de bienes y servicios de forma que se cumpla con los planteamientos presupuestarios y la Ley de Adquisiciones y Contrataciones.

- Relación con otras unidades:

La UACI tiene una relación de asesoría interna con el Despacho Municipal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

#### Promoción Social y Cultural:

- Función básica de la Unidad:

Busca y desarrolla actitudes en los jóvenes y adultos mediante la práctica de actividades culturales y deportivas con el objeto de aumentar los valores de la comunidad.

- Relación con otras unidades:

Promoción Social y Cultural tiene una relación de asesoría interna con el Despacho Municipal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

#### Centro de Desarrollo Infantil (CDI):

- Función básica de la Unidad:

CDI se encarga de desarrollar planes de trabajo que garanticen el adecuado funcionamiento, administrando los recursos y coordinando actividades que posibiliten las condiciones óptimas de los niños.

- Relación con otras unidades:

CDI tiene una relación de dependencia de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

#### Gerencia Administrativa y de Personal:

- Función básica de la Unidad:

Cumple la función de velar la planificación de los recursos disponibles de la Alcaldía Municipal para el funcionamiento del mismo; además de ejercer control del uso de los recursos en las demás unidades subordinadas. Debe de garantizar el cumplimiento de objetivos y el orden dentro de la Alcaldía.

- Relación con otras unidades:

- La Gerencia Administrativa tiene una relación de dependencia del Despacho Municipal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.



- La Gerencia Administrativa y de Personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque tiene una relación lineal sobre Contabilidad; Tesorería, Cuentas Corrientes, Registro del Estado Familiar, Desarrollo Urbano y Planificación y Servicios Municipales.

#### Contabilidad:

- Función básica de la Unidad:

Es la unidad responsable de registrar gastos e ingresos en los que incurre la Alcaldía.

- Relación con otras unidades:

- Contabilidad tiene una relación de dependencia de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

- Contabilidad tiene una relación lineal sobre Presupuesto.

#### Tesorería:

- Función básica de la Unidad:

Es la única unidad encargada de captar los ingresos por servicios prestados.

- Relación con otras unidades:

- Tesorería tiene una relación de dependencia de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

- Tesorería tiene una relación lineal sobre Colecturía.

#### Cuentas Corrientes:

- Función básica de la Unidad:

Una de sus actividades es la de informar a los contribuyentes y empresas sobre su situación en el pago de los impuestos municipales.

- Relación con otras unidades:
  - Cuentas Corrientes tiene una relación de dependencia de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
  - Cuentas Corrientes tiene una relación lineal sobre Cobro y recuperación de mora.

#### Asistencia al Contribuyente:

- Función básica de la Unidad:

Su función principal es atender al público en general, para resolver las inquietudes que éstos puedan presentar, de acuerdo a las normativas pertinentes y hacer las correcciones necesarias en los problemas de cobro y aplicación de tasas tributarias.
- Relación con otras unidades:

Asistencia al Contribuyente tiene una relación de dependencia de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

#### Desarrollo Urbano y Planificación:

- Función básica de la Unidad:

Se encarga de los procesos de planificación y operación para el desarrollo y ejecución del ordenamiento territorial que contribuya al desarrollo del municipio.
- Relación con otras unidades:
  - Desarrollo Urbano y Planificación tiene una relación de dependencia de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
  - Desarrollo Urbano y Planificación tiene una relación lineal sobre Catastro y Proyectos.

#### Registro del Estado Familiar:

- Función básica de la Unidad:

Esta unidad se encarga de llevar el registro relacionado con las personas y familias del municipio por medio de actividades de registro civil y otras enmarcadas en los derechos civiles de las personas.

- Relación con otras unidades:

- Registro del Estado Familiar tiene una relación de dependencia de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

#### Servicios Municipales:

- Función básica de la Unidad:

Brinda a la ciudadanía del municipio los servicios municipales básicos y necesarios con el propósito de crear un ambiente de beneficios sociales sostenidos tanto en el área urbana como rural.

- Relación con otras unidades:

- Servicios Municipales tiene una relación de dependencia de la Gerencia Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
- Servicios Municipales tiene una relación lineal sobre Mantenimiento, Mercados, Recepción, Aseo Público, Archivo, Cementerio, Asistencia al Contribuyente y CDI.

### Mercados:

- Función básica de la Unidad:

Se encarga de mantener en condiciones higiénicas y óptimas las instalaciones físicas del mercado municipal para garantizar la salud, tanto a los vendedores como a compradores y crear un ambiente agradable para la comercialización de los productos.

- Relación con otras unidades:

Mercados tiene una relación de dependencia de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

### Archivo:

- Función básica de la Unidad:

Clasifica, ordena documentación y asiste a otras unidades con la información almacenada dentro de la Alcaldía.

- Relación con otras unidades:

Archivo tiene una relación de dependencia de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

### Clínica Municipal:

- Función básica de la Unidad:

Esta unidad tiene como objeto ofrecer asistencia médica a comunidades del municipio.

- Relación con otras unidades:

La Clínica Municipal tiene una relación de dependencia de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

#### Cuerpos de Agentes Metropolitanos (CAM):

- Función básica de la Unidad:

Unidad especializada de salvaguardar la seguridad y el orden dentro de la municipalidad de Ayutuxtepeque; además de proteger infraestructura o bienes de la Alcaldía Municipal.

- Relación con otras unidades:

El CAM tiene una relación de dependencia de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

#### Mantenimiento:

- Función básica de la Unidad:

Cuenta con personas especializadas en dar soporte técnico a otras áreas de la Alcaldía Municipal y a la comunidad del municipio.

- Relación con otras unidades:

Mantenimiento tiene una relación de dependencia de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

### **7. Recursos de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.**

Los recursos con los que cuenta la Alcaldía para poder ofrecer a los ciudadanos un merecido servicio municipal están: los recursos humanos, materiales y financieros; es de aclarar que estos recursos son limitados y la Alcaldía hace un gran esfuerzo por manejar eficientemente todos los recursos disponibles.

- Recursos Humanos

La Alcaldía Municipal dispone de trabajadores y trabajadoras que realizan diferentes roles de acuerdo a su cargo, responsabilidad y trabajo. El número de empleados que dispone la Alcaldía Municipal a la fecha es de 99 personas.

Los empleados municipales están repartidos de la siguiente manera:

**Cuadro 2**  
Distribución del personal por áreas<sup>11</sup>

ÁREA	CANTIDAD
Administrativo	16
Aseo Publico	24
Archivo	1
Cuerpo de Agentes Metropolitanos	16
Catastro	4
Centro de Desarrollo Infantil	5
Cementerio	1
Contabilidad	3
Cuentas Corrientes	6
Mantenimiento	3
Mercados	3
Proyección social y cultural	8
Proyectos	1
Registro del Estado Familiar	2
Tesorería y Colecturía	3
UACI	3
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>

---

<sup>11</sup> Fuente: Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

- Recursos Materiales:

La Alcaldía posee recursos materiales tales como: infraestructura, automóviles, camiones, autobús, mobiliario, equipo de oficina y software. Lo anterior es utilizado para desarrollar las actividades diarias de la Alcaldía.

- Recursos Financieros:

Los ingresos con los que cuenta la Alcaldía provienen de dos fuentes: una es el pago de las tasas por servicios, por mencionar algunos: las partidas de nacimiento, matrimoniales, etc.; además pagos de impuestos realizados por los ciudadanos del lugar. La segunda fuente la constituye la ayuda del Gobierno Central a través del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (FONDO FODES – ISDEM).

La utilización de estos recursos financieros es destinada para obras de la comunidad y la cobertura de los gastos fijos que surgen de las actividades diarias de la Alcaldía.

## **D. GENERALIDADES SOBRE LA GESTION DEL PERSONAL.**

### **1. Definición de la Gestión del Personal**

“La gestión del personal consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el rendimiento eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ello alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, página 165

## **2. Objetivos de la Gestión del Personal**

Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y distribución de productos o la prestación de servicios. Los objetivos de la gestión de personal están relacionados con los objetivos de la organización. Entre los principales objetivos que persigue la gestión de personal están:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

## **3. Procesos de gestión del personal**

La gestión de personal produce impactos profundos en las personas y en las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas y monitorearlas –en otras palabras, administrarlas en la organización-, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Entre los procesos básicos en la gestión de personal están: Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal, como se detallan en el siguiente cuadro:



Cuadro 3

Procesos básicos en la gestión de personal<sup>13</sup>

PROCESOS	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quien irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de recurso humano, reclutamiento de personal y selección de personal.
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos y evaluación del desempeño.
Mantenimiento	Como mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones sindicales.
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación y desarrollo organizacional.
Seguimiento y control	Como saber quienes son y que hacen las personas	Base de datos o sistemas de información, controles – frecuencia-productividad-balance social.

Los cinco procesos básicos de la gestión de personal están interrelacionados e interdependientes, es por ello que una modificación o cambio en uno influye en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

---

<sup>13</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición

## E. GENERALIDADES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dentro de la Administración de Personal existe una diversidad de técnicas que se aplican en el ámbito laboral siendo una de ellas la Evaluación del Desempeño, que se describe a continuación.

### 1. Definiciones sobre la Evaluación del Desempeño

#### Idalberto Chiavenato

“La evaluación del desempeño es una apreciación del desempeño de cada persona en el cargo, o del potencial de desarrollo futuro”.

#### Gary Dessler

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

#### F. Arias Galicia

“La evaluación del desempeño nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador y conocer la forma como desempeña su trabajo, juzgando su idoneidad para desempeñar el puesto o cargo que ostenta el individuo”.

#### W. Werther Davis

“La evaluación del desempeño constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, para saber que acciones se deben tomar”.

Leo Merlos Guardado

“La evaluación del desempeño es la técnica a través de la cual se reconocen las características personales y la eficiencia que un individuo demuestra en la empresa donde labora; el registro de esta información se hace por escrito y en forma periódica, con relación al juicio que sobre el trabajador se ha venido formando”.

En conclusión la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Es un proceso para estimar o juzgar el valor que representa para la empresa en la consecución de objetivos, la excelencia, las cualidades o el status de alguna persona.

## **2. Importancia de la Evaluación del Desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño le permite a la empresa determinar el avance que tienen los empleados en sus actividades laborales, así como evaluar si existen debilidades que requieren acciones de mejora. Además es necesario reconocer que los indicadores del desempeño no funcionan por sí mismos, debiendo crearse instrumentos que permitan a la administración de la empresa determinar la efectividad y eficiencia de la labor de los empleados para el logro de los objetivos y por ende, el cumplimiento de una misión organizacional.

Una empresa que no visualiza su futuro en función de su desempeño pasado y presente difícilmente será competitiva y no estará debidamente preparada para enfrentar con éxito los retos de su entorno, de allí la importancia de evaluar el desempeño periódicamente.

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño que establezca y de seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocios, para los productos y servicio, pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

### **3. Objetivos de la evaluación del desempeño.**

Tomando en cuenta que la evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un medio, un instrumento, una herramienta, para mejorar los resultados en la gestión de las personas de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico (mejorar los resultados de la gestión de las personas de la empresa) la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios, los cuales son:

- Adecuación del individuo al cargo o puesto.
- Disponer de información que fundamente y oriente las acciones de formación o capacitación del personal.
- Generar alternativas de promociones e incentivos por desempeño.
- Orientar acciones hacia el mejoramiento de colaboradores.
- Mejora continua del empleado.
- Información básica sobre la Gestión del Personal.
- Conocer información útil para el desarrollo del potencial de los empleados.
- Estímulo a una mayor productividad individual e institucional.
- Conocimiento a los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación (feedback) de información individual y empresarial.
- Otras acciones relacionadas la Gestión del Personal.

#### **4. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.

En general, los principales beneficiarios en su concepción natural son: el evaluado, la unidad a la que pertenece y la empresa.

##### **a) Beneficios para el evaluado:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en su personal.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe o unidad respecto a su desempeño y de igual forma sus fortalezas y debilidades para mantenerlas o compensarlas.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, formación, entre otros) y así mismo las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, entre otros).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- Estimula la capacitación entre los evaluados, y a su vez la preparación para las promociones.
- Orienta la autoconciencia hacia una mejora personal

**b) Beneficios para el evaluador (sea éste la organización o los individuos)**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados teniendo factores de evaluación y principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento y la productividad de los individuos.
- Propiciar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y así mismo la forma como éste se está desarrollando.
- Planificar y organizar el trabajo de tal forma que las áreas o unidades organizativas funcionen como un engranaje importante en la empresa.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma medidas disciplinarias que se justifiquen.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Está en condiciones de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo; definiendo la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los empleados que requieran una mejora en determinadas áreas de actividad, así como también puede seleccionar a los que tienen condición para ser promovidos o transferidos a otro departamento.
- Brindar mayor dinámica a su política de recursos humanos ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el ambiente laboral.

**c) Beneficios para el equipo en función del mercado laboral.**

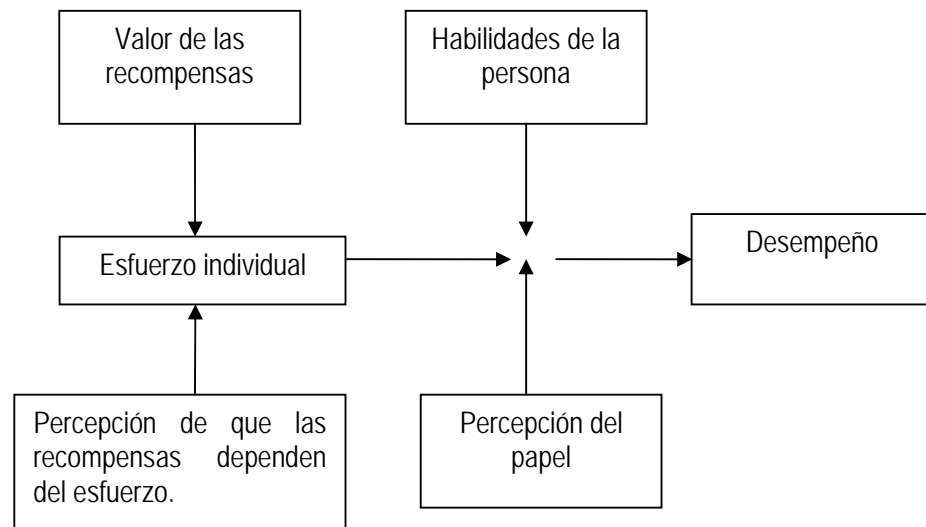
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores y las compensaciones
- Desarrollo profesional de los miembros del equipo
- Ajustes salariales de forma técnica.

**5. Aspectos que influyen en el desempeño**

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen predominantemente. El valor de las recompensas y la percepción que tengan los empleados de dichas recompensas son los aspectos que condicionan el volumen de esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuanto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

En consecuencia, el desempeño en el cargo es función de todas estas variables que lo condicionan, como puede apreciarse en la siguiente figura.

Figura 2

Factores que afectan el desempeño del cargo <sup>14</sup>

## 6. Razones para evaluar el desempeño

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber como marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potenciales. Así, las ventajas de que las personas y las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- a. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar mejoras salariales, promociones, y transferencias de empleados.
- b. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, en las habilidades o conocimientos.

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª edición



- c. Posibilita que los colaboradores conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

- a. La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- b. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo.
- c. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer beneficios para la organización y para el empleado.

## **7. Métodos de evaluación**

Diferentes contextos de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra.

Los métodos tradicionales más comunes de evaluación del desempeño son:

- a) Método de las escalas gráficas
- b) Método de la elección forzada
- c) Método de los incidentes críticos
- d) Métodos mixtos

### a) Método de las escalas gráficas

Es el método de evaluación del desempeño más usado y divulgado. Aunque en apariencia es sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

#### 1) Escalas gráficas continuas

Escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso no existen divisiones de tal manera que el paso de un grado a otro se puede hacer en cualquier punto de esta amplitud de variación.

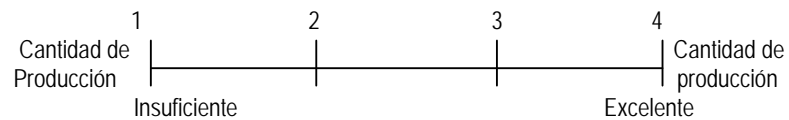
Cantidad de  
producción  
insuficiente



Cantidad de  
producción  
excelente

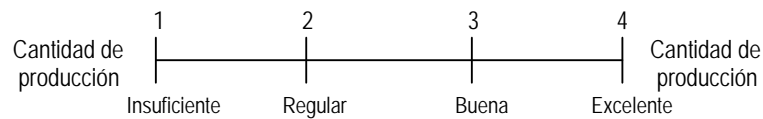
## 2) Escalas gráficas semicontinuas

Estas incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación



## 3) Escalas gráficas discontinuas

En estas la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.



Las escalas discontinuas se representan mediante gráficas de dos entradas, describiendo horizontalmente los factores de evaluación y verticalmente los grados o graduaciones de los factores.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre empleados. Los factores se ponderan y se les dan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación.

Una vez realizada la evaluación se suman los puntos obtenidos por los empleados.

### **Ventajas y desventajas del método.**

- **Ventajas:**

- Brinda a los evaluadores un método fácil de comprensión y de aplicación sencilla.
- Ofrece una visión integrada y resumida de los factores, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado.
- Simplifica el trabajo de manera significativa, exigiendo poco trabajo al evaluador.

- **Desventajas**

- No permite mucha flexibilidad al evaluador, por lo que debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.
- Esta sujeto a distorsiones en interferencias personales de los evaluadores, debido a que ellos tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados.
- Tiende a ser rutinario y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

### **b) Método de la elección forzada**

El método de la elección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano. El

grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta ser seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

#### **Ventajas y desventajas del método.**

- **Ventajas:**
  - Resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto del halo o generalización.
  - Su aplicabilidad es sencilla y no requiere preparación previa de sus evaluadores.
- **Desventajas:**
  - Su elaboración e implementación son complejas, debido a que exigen una planeación muy cuidadosa y tardada.
  - Es un método comparativo y discriminatorio, debido a que solamente distingue a los empleados buenos de los medios e insuficientes sin dar ninguna explicación.
  - Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos solicita información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
  - La evaluación con respecto a los subordinados deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la misma.

#### **c) Método de los incidentes críticos**

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, que se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa

por características muy normales, sino por aquellas características muy positivas o muy negativas, por ende el supervisor observa las excepciones tanto positivas como negativas en el desarrollo de las personas.

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.

#### **Ventajas y desventajas del método:**

- **Ventajas:**
  - Las evaluaciones son más objetivas.
  - Le ayuda al subordinado a eliminar cualquier deficiencia en su desempeño.
  - Permite al evaluador suministrar al empleado retroalimentación sobre su desempeño.
- **Desventajas:**
  - Éste método requiere mucho tiempo esfuerzo
  - El empleado puede pensar que se está registrando y observando todo lo que hace.
  - Puede persistir la parcialidad del evaluador, especialmente si el calificador no es constante al registrar incidentes análogos para distintos empleados.

#### **d) Métodos mixtos.**

##### **Método de comparación por pares**

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna derecha se anota aquel cuyo desempeño se considere mejor. También pueden

usarse factores de evaluación. Así, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Sin embargo este sistema se recomienda únicamente cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos, debido a que es muy sencillo, pero también poco eficiente.

### **Método de frases descriptivas**

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (Signo "+" o "S") y aquellos en que demuestran el opuesto de su desempeño (Signo "-" o "N").

## **8. Proceso General para el desarrollo de una Evaluación del Desempeño**

A continuación se describe la forma general de llevar a cabo a la evaluación del desempeño:

- Diseñar la metodología incluyendo los instrumentos a utilizar en la Evaluación del Desempeño.
- Solicitar aprobación de la Metodología y modelo por parte de Directivos o Gerencia Administrativa.
- Informar la Metodología a los Evaluadores y Evaluados.
- Explicar los instrumentos a utilizar y formas de usarlos.
- Programar la Ejecución de la Evaluación.
- Pasar las evaluaciones, aplicando según a lo diseñado
- Recopilar la información de las evaluaciones realizadas
- Consolidar la información
- Interpretar y analizar la información
- Redactar información de resultados de la Evaluación con las conclusiones y recomendaciones.
- Propuestas de acciones de mejora.

## F. EVALUACION DE 360° (NUEVA TENDENCIA EN EVALUACION DEL DESEMPEÑO)

En éste método, no solo participa el jefe inmediato, rompiendo así con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, sino que cada persona es evaluada por quienes se relacionan con ella, como directivos, supervisores, subordinados, colegas, miembros de equipos, clientes internos y externos y el empleado mismo. De ahí su nombre, pues se pretende cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral, asegurando de esta forma una visión más enriquecida del evaluado.

A diferencia de los enfoques tradicionales, la retroalimentación de 360 grados se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales. Además al compartir la responsabilidad de evaluación entre muchas personas, muchos de los errores comunes de evaluación se pueden disminuir o eliminar. Este método proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona, debido a que brinda perspectivas de múltiples fuentes dando como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimizando tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento. El desarrollo personal, que es esencial en el lugar de trabajo requiere una retroalimentación adecuada, honesta, bien planteada y específica.

Además de tener múltiples evaluadores hace que el proceso se pueda defender legalmente, sin embargo, es importante que todas las partes conozcan los criterios de evaluación, los métodos para reunir y resumir la retroalimentación y el uso que se le dará. Esta participación es fundamental para garantizar el apoyo y el compromiso de los grupos de interés con el



proceso de retroalimentación. Un sistema de evaluación del desempeño que incluya a muchos evaluadores requerirá, por supuesto, más tiempo y por lo tanto será más costoso. No obstante la forma de organizar y dirigir a las empresas puede requerir alternativas innovadoras a las ya tradicionales evaluaciones integrales.

Algunas de las cualidades que tienen las empresas que experimentan con éxito éste método son:

- El clima organizacional fomenta el crecimiento individual.
- Las críticas se consideran como oportunidades de mejora.
- Enfoque apropiado de la retroalimentación por parte de la Gerencia.
- La confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den la retroalimentación son fundamentales para procurar la objetividad pretendida al utilizar esta herramienta (Es por ello que muchas organizaciones contratan empresas consultoras para llevarla a cabo y garantizar que se cumplan estos requisitos).
- Desarrollo de la herramienta basándose en metas y valores organizacionales.
- La herramienta incluye la posibilidad de agregar comentarios.

Es necesario tener en cuenta que si bien éste método es en sí una buena herramienta de evaluación, pero es mucho mejor si, además de 360°, se logra un 720° (dos vueltas de 360). Con esto se quiere decir que, para lograr avanzar y ser mejores, la retroalimentación deberá tener un seguimiento con la frecuencia apropiada, esto nos lleva a la mejora continua, de lo contrario el proceso será una pérdida de tiempo y dinero.

## 1. Ventajas del método de 360°

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

### Beneficios para la empresa

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

### Beneficios para el evaluado

- Le ayuda a entender la percepción que tienen de él, quienes le rodean.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no solo de una.
- Se identifican sus necesidades personales de desarrollo.

- La retroalimentación es esencial para aprender.
- Pueden manejar de mejor forma sus carreras y desempeño.

### **Beneficios para el equipo**

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

## **2. Pasos básicos del proceso.**

Un modelo 360° debe cubrir por lo menos los siguientes pasos:

- Definir participantes o red de evaluadores.

En esta etapa se define quienes serán los evaluadores de cada titular de posición. Para seleccionar a los evaluadores de la herramienta 360° es indispensable que exista una interacción entre éstos y el evaluado, es decir que además de conocerse, hayan tenido la oportunidad de observar la conducta manifiesta de la persona durante algún tiempo determinado, el cual es estipulado por las políticas de la empresa.

- Definir rol de cada uno (si mismo, jefe, colaborador, cliente, par, etc.)

En esta parte se detallan las responsabilidades de cada uno de los participantes en el proceso de evaluación, incluyendo las del mismo evaluado.

- Identificar qué escala se ha de calificar (importancia, frecuencia).

Se refiere a definir las puntuaciones con las cuales se ha de evaluar cada factor.

- Identificar qué categorías (competencias, factores, desempeño e indicadores se han definido).

En esta parte se delimitan los factores considerados por la organización como esencial para que cada empleado desarrolle sus actividades de manera eficaz, dentro del respectivo departamento y por ende en la organización. Realizándose una breve descripción de cada uno de ellos.

- Ratificación y validación del instrumento.

- Taller de instrumentos y sensibilidad de la gente involucrada.

Se debe dejar claro los objetivos del proceso, así como su confidencialidad y brindar la información respectiva sobre los formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

- Ejecución del proceso de evaluación.

En esta etapa se envía a los evaluadores las instrucciones y los formatos para que realicen la evaluación 360° a través de la base de datos o del medio seleccionado para tal fin.

- Difundir el documento de evaluación (preferiblemente vía mail o disquete)
- Saber el tipo de reportes que se van a tener.
- Procesamiento y emisión de reportes generales e individuales.

Una vez concluido el proceso de recolección de los formatos de evaluación, los datos obtenidos son tabulados, ponderando los resultados de los distintos evaluadores y se emitirá un reporte de los mismos.

- Elaboración de planes de acción que incluyan planes de desarrollo individual que recopilen los resultados.

Los planes de acción pueden incluir capacitaciones, programas de incentivos, entre otros, además de acuerdo a los resultados obtenidos se elabora un plan de desarrollo individual.

### 3. Elaboración del instrumento<sup>15</sup>

- Preparación

Es muy importante que este proceso se de a conocer de una manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- a) Explicar con claridad que el propósito de este modelo 360° es contribuir con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- b) Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.

---

<sup>15</sup> Ver anexo 2

c) Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.

d) Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

- Elaboración

La elaboración del cuestionario de evaluación o formulario sirve de soporte para el sistema de evaluación del desempeño cuando la empresa quiere recopilar todos los datos para su posterior utilización.

Muchas empresas adaptan la evaluación por competencias a este método, para lo cual:

- a. Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.
- b. El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito. Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico.

Por ejemplo:

- Enfoque al Usuario
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Desempeño
- Eficiencia
- Rapidez/velocidad

- Valor Agregado
- Confianza y honestidad
- Puntualidad
- Compromiso y responsabilidad

Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado. Luego los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación. Asimismo, debe incluirse en el formato espacio para comentarios.

#### **4. Conduciendo las evaluaciones**

En algunas empresas se pide a las personas que recibirán la retroalimentación que seleccionen a los evaluadores y el superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales, sin embargo, al hacer esto se puede perder la confidencialidad y objetividad. Generalmente, los evaluadores se eligen al azar para evitar el sesgo.

Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel para su llenado, luego de darles la orientación para saber como se llevará a cabo el proceso y cual es su objetivo y así, evitar efectos "halo" o efectos de tendencia central.

## 5. Análisis y reporte de resultados<sup>16</sup>

Después que los evaluadores llenen el formato de evaluación, lo regresarán a la persona que se les indique para que tabule los datos, analiza la información de herramientas estadísticas y realice el reporte de resultados respectivos; esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados. Con el uso de software esto se simplifica ya que al enviar la evaluación vía electrónica, el software va colectando, tabulando y hasta graficando los datos automáticamente.

El objetivo del reporte es comunicar los resultados del proceso y contendrá gráficos comparativos sobre la evaluación de 360° ponderada y la auto evaluación ponderada asimismo, un gráfico comparativo de la auto evaluación en relación con la evaluación realizada a los demás participantes.

El reporte solamente se hará de conocimiento al jefe inmediato y al evaluado para proporcionar la retroalimentación, en la cual el evaluado podrá expresar y explicar su desacuerdo con algún resultado; así mismo, se acordará y establecerá un plan de acción para mejorar en las áreas de oportunidad resultantes de la evaluación y se reconocerá o incentivará las áreas en las que el evaluado tuvo resultados sobresalientes. Todo lo anterior debe quedar documentado y ser firmado por ambos, el evaluado obtiene una copia del reporte y el Departamento de Personal obtiene otra para anexarlo al expediente del empleado.

---

<sup>16</sup> Ver anexo 3



## 6. La Entrevista de Resultados

La entrevista es un diálogo entre el responsable jerárquico y el colaborador sobre la actuación y los resultados obtenidos durante un período de tiempo determinado, así como sobre su desarrollo personal para mejorar los resultados futuros.

En este sentido, todo empleado necesita medir su eficacia para progresar y debe saber lo que se espera de él en su puesto. Por otra parte el jefe debe tener en cuenta esta información para mejorar la gestión de su grupo. Por lo tanto, la entrevista individual es un instrumento al servicio de ambos, que tiene por objeto favorecer la comunicación y establece compromisos sobre acciones concretas a realizar en un periodo determinado.

La entrevista debe procurar lo siguiente:

- Proporcionar una retroalimentación a las personas sobre su actuación,
- Establecer compromisos para el próximo período, y
- Promover el desarrollo de la persona en su puesto, mediante la identificación de sus necesidades de formación y motivándolas para que mejoren.

## 7. Seguimiento del Desarrollo Profesional

Se deben establecer momentos de seguimiento para mejorar las capacidades de los empleados tales como los tipos de entrenamiento (coaching) para este seguimiento:

- a. Coaching de Uno – a – Uno. Este método permitirá a los participantes reunirse con una persona con conocimiento de la evaluación 360°, generalmente jefe inmediato, quien debe adaptarse a las necesidades específicas del individuo al responder a las preguntas y

proporcionar ayuda al evaluado en la interpretación de los datos obtenidos. Las sesiones pueden ser cara a cara o por teléfono y duran generalmente de una a dos horas.

b. Coaching grupal. Este taller permitirá que todos los líderes se reúnan para trabajar en planes de acción y estrategias para el desarrollo de la dirección. La retroalimentación individual no se discute en esta reunión y el objetivo es convertir la retroalimentación en resultados. Estas sesiones son conducidas por un consultor certificado en el método 360° grados, quien debe adaptarse a las necesidades de los participantes de la evaluación.

c. Taller para Entrenar al Entrenador. Empresas consultoras expertas en la materia pueden desarrollar un taller para entrenar – al – entrenador dirigido a gerentes y profesionales en manejo de recursos humanos. El objetivo de este taller es ir más allá del funcionamiento básico del método, al proporcionar material avanzado para facilitadores, entrenamiento en mejores prácticas, así como reportes grupales y organizacionales.

Todo lo anterior permite a los facilitadores proporcionar informes más consistentes y eficaces.

## **8. Alternativas de selección de evaluadores**

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al jefe inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al jefe y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionales.

En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de Administración de Recursos Humanos centraliza y monopoliza el proceso. A continuación se evalúan las distintas alternativas, cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

**a. Autoevaluación del desempeño.**

El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. Algunas organizaciones abiertas y democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el gerente o la organización. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y con esto reforzar y mejorar los resultados personales.

**b. El jefe inmediato (vertical)**

En la mayoría de organizaciones, corresponde al jefe la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones el jefe o el supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del Departamento de Personal que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el jefe y el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de personas, el órgano de Recursos Humanos asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el

sistema, mientras el jefe mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

### **c. Comisión de evaluación del desempeño**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a los diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de Recursos Humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el jefe de cada empleado evaluado y su respectivo superior (gerente de área).

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, es bastante criticada por su aspecto centralista y por su espíritu de juzgamiento relacionado con el pasado. Por esta razón, es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. La comisión es un tercero, es decir, un elemento externo y extraño a la relación entre el empleado y el superior, y no deja de ser una alternativa onerosa, difícil y prolongada, ya que todos los empleados deben pasar por el tamiz de la comisión. Además las personas evaluadas se sienten inferiores, como si su desempeño dependiese de una comisión central que a todos los juzga, aprueba o desaprueba.

#### **d. Evaluador circular**

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los colaboradores, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan de la evaluación de su desempeño, de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

### **9. Factores, características o competencias a evaluar**

Para determinar los factores, hay que tomar en consideración los fines de la evaluación, la naturaleza de las funciones, y los diferentes niveles de los puestos.

La evaluación debe versar sobre aquellas cualidades o características, que influyen en la realización de un trabajo y en la actuación del trabajador de la empresa, Estas cualidades pueden ser de dos tipos:

#### **Cuantitativas:**

Son aquellas que admiten cuantificación directa, probable por medio de registros.

#### **Cualitativas:**

Son aquellas que no admiten cuantificación directa, sino exclusivamente una apreciación subjetiva como el sentido de responsabilidad y colaboración.

## 10. Requisitos de las características, los factores o competencias.

### Objetividad

Significa que un criterio de desempeño debe ser independiente de los gustos, prejuicios e intereses del que evalúa.

### Validez

La evaluación hecha, debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad del empleado evaluado.

### Confiabilidad:

Deben dar resultados semejantes cada vez que se apliquen siempre que las condiciones del trabajo y del empleado permanezcan iguales.

## 11. Errores comunes al evaluar

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se encuentran:

- **Efecto del halo o aureola:**

Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce por alguna cualidad o característica que el

agrada o le desagrada al evaluador y que cree o supone que el empleado a evaluar la posee. El problema que se presenta frecuentemente cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.

Algunas recomendaciones para reducir este error son:

- Juzgar primero un solo factor en todos los empleados que se van a calificar y así sucesivamente, de tal forma que cada factor se evalúe por separado
  
- Dar una preparación detallada a los calificadores, con el fin de que analicen por separado cada característica y que a su vez mejoren su capacidad analítica, logrando así corregir las deficiencias y lagunas que existen para realizar objetiva, justa y conscientemente la evaluación del desempeño.

- **Los prejuicios personales**

Cuando el evaluador sostiene previamente una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado. Por ejemplo, el evaluador de una persona de ascendencia judía que ocupa un puesto en un departamento de finanzas puede sentir prejuicio de que los judíos son buenos financieros (prejuicio favorable) o de que "los judíos son embaucadores" (prejuicio negativo). En realidad esos juicios están totalmente fuera de lugar.

- **La tendencia a la medición central**

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy bajas o muy altas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones,

los departamentos de personal alimentan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

- **Calificación bonancible o rigurosa**

Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar posturas benévolas o estrictas, si el evaluador juzga que “estos empleados no han cumplido bien su tarea” o “si me muestro duro y severo aumentaría mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

- **El efecto de los acontecimientos recientes:**

Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador.

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo parecer.

Figura 3





## CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

### A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

#### 1. Objetivos de la Investigación

##### a. Objetivo General

Analizar la forma en como se ejecuta la Evaluación del desempeño del Personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, a fin de diseñar un sistema de evaluación que contribuya a mejorar la gestión del personal.

##### b. Objetivos Específicos

- Identificar los criterios o factores de evaluación actual para diseñar parámetros e instrumentos de evaluación más adecuados a utilizar.
- Conocer y estudiar el proceso de evaluación actual y los responsables de la ejecución del mismo, a fin de introducir mejoras o cambios sustantivos que posibiliten una evaluación con mayor objetividad.
- Proponer fases de implementación para el modelo de evaluación acorde a las necesidades de la Municipalidad.

## **2. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se desarrolló fue descriptiva y exploratoria.

El nivel exploratorio hace referencia a la búsqueda de información sobre las variables de estudio, el sistema de la evaluación del desempeño y la gestión del personal, ya que este nivel comprende actividades como la búsqueda de información bibliográfica.

Descriptiva porque está encaminada a establecer el grado de asociación o correlación entre las variables del problema a través de actividades como el uso de encuestas, visitas de campo, entre otras.

## **3. Determinación de la Población y Muestra**

### **a. Población**

La población, objeto de estudio, fueron los empleados que laboran en las diferentes áreas de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque que en su totalidad son noventa y nueve. (Ver Cuadro 4: Distribución del personal por área).

**Cuadro 4**  
Distribución del Personal por área<sup>17</sup>

ÁREA	CANTIDAD
Administrativo	16
Aseo Publico	24
Archivo	1
Cuerpo de Agentes Metropolitanos	16
Catastro	4
Centro de Desarrollo Infantil (CDI)	5
Cementerio	1
Contabilidad	3
Cuentas Corrientes	6
Mantenimiento	3
Mercados	3
Proyección social y cultural	8
Proyectos	1
Registro del Estado Familiar	2
Tesorería y Colecturía	3
UACI	3
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>

**b. Muestra**

Para calcular la muestra se tomó en cuenta la población objeto de estudio antes mencionado.

Se utilizó la fórmula para el cálculo de muestras con población finita, que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{Z^2 pq + (N - 1)E^2}$$

---

<sup>17</sup> Fuente: Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

Donde:

N: Población	p: Probabilidad a favor
n: Tamaño de la muestra	q: Probabilidad en contra
Z: Nivel de confianza	E: Error de estimación

Con un nivel de confianza de 1.96 se tiene la certeza de que el 95% de los resultados obtenidos en el estudio serán correctos considerando un error muestral del 10%.

Datos:

N: 99	q: 0.5
Z: 1.96	E: 0.10
p: 0.5	

Solución:

$$n = \frac{(1.96)^2 (99)(0.5)(0.5)}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + (99 - 1)(0.10)^2}$$

$$n = \frac{95.0796}{1.9404}$$

$$n = 49$$

El tamaño de la muestra fue de 49 empleados de la Alcaldía

Para la investigación se escogieron de forma aleatoria a 49 personas para colaborar en la investigación sobre la Evaluación del Desempeño en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

**Cuadro 5**  
Distribución de Muestra por Áreas

ÁREA	EMPLEADOS	MUESTRA
Administrativo	16	6
Aseo Publico	24	15
Archivo	1	0
Cuerpo de Agentes Metropolitanos	16	9
Catastro	4	2
Centro de Desarrollo Infantil	5	3
Cementerio	1	1
Contabilidad	3	2
Cuentas Corrientes	6	2
Mantenimiento	3	1
Mercados	3	1
Proyección social y cultural	8	4
Proyectos	1	0
Registro del Estado Familiar	2	0
Tesorería y Colecturía	3	1
UACI	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>49</b>

#### 4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para que la recopilación de información sea objetiva, oportuna y confiable se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

##### a. Encuesta

Esta técnica permitió conocer el objeto de estudio y se utilizó el cuestionario como instrumento para la recolección de información.

Dicho cuestionario<sup>18</sup> está orientado a investigar sobre los diversos aspectos que influyen en la evaluación del desempeño que se realiza actualmente en la Alcaldía. Y fue dirigido a empleados de la Municipalidad.

**b. Entrevista<sup>19</sup>**

En este caso la guía de preguntas fue dirigida al Gerente de Administración y de personal, y a algunas personas responsables de llevar a cabo la evaluación del desempeño.

**5. Fuentes de Recolección de Información**

**a. Fuentes Primarias**

Este tipo de información se recabó a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos: la entrevista y el cuestionario, que fue contestado por los empleados de la Alcaldía.

**b. Fuentes Secundarias**

Esta información se obtuvo a través de consultas bibliográficas de libros, tesis, páginas Web, de los diferentes autores que desarrollan el tema de la evaluación del desempeño

**6. Procedimiento para obtener los datos**

Antes de recolectar la información se elaboró un cuadro de la distribución muestral del personal por área, donde se detalla el número de personas a encuestar por área.

---

<sup>18</sup> Ver anexo 4

<sup>19</sup> Ver anexo 5

A cada empleado se le abordó y se le explicó el propósito del trabajo; con el apoyo del cuestionario, se recolectaron las opiniones de los empleados que sirvieron como material de importancia para levantar la información sobre el Sistema de evaluación de desempeño utilizado actualmente en la Alcaldía. Al haber finalizado de complementar el cuestionario, a cada empleado se le sorprendió con una golosina (bombón) en agradecimiento por la colaboración y el tiempo que dedicaron en responder el cuestionario.

El otro medio para recolectar información sobre la gestión del Personal y de la evaluación del desempeño fue la entrevista que se le realizó al Gerente Administrativo y del Personal de la Alcaldía, la cual fue estructurada como una guía de preguntas sobre herramientas administrativas utilizadas para mantener y desarrollar a los empleados.

## **7. Alcances y limitaciones**

El alcance de la investigación fue satisfactorio debido a la participación de la mayoría de los empleados de la alcaldía; ya que veían favorable el desarrollo de mejoras para la Evaluación del desempeño; además la importante colaboración de la Asistente del Área Administrativa y de Personal que orientó en la identificación de los lugares donde se encuentran las Jefaturas y Áreas Orgánicas de la Alcaldía.

Las limitación que se presentó fue la desconfianza de unos pocos empleados debido a que el Gerente Administrativo y del Personal no les había comunicado, sobre el estudio; pero esto fue solventado con una carta en la cual se autorizaba y comunicaba sobre la colaboración a brindar para el proceso de investigación.

## **B. DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA GESTION DEL PERSONAL Y DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO QUE SE REALIZA EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE**

La descripción de la situación actual se redactó en base a la información obtenida a través de la encuesta realizada a los empleados de la Alcaldía y la entrevista dirigida al Gerente Administrativo y de Personal.

### **1. Análisis de la Situación actual de la gestión del personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque**

La gestión del personal en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se realiza mediante diferentes procesos básicos para lograr los objetivos de la Municipalidad.

Los procesos básicos de la gestión del personal son: Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción, Remuneración, Capacitación y Control.

En el área administrativa y del personal laboran 2 personas: El Gerente y un Asistente.

#### **a. Reclutamiento y Selección**

La Alcaldía tiene deficiencias para determinar la demanda de empleados; es decir que poco o nada revisa las necesidades de recurso humano para garantizar el número adecuado de empleados y con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite para lograr los propósitos de la Alcaldía.

Al existir una plaza vacante en la Alcaldía se informa a la Gerencia Administrativa y de Personal, y son los mismos empleados quienes comúnmente divulgan la existencia de la



plaza a personas externas a la misma. A los posibles candidatos a la plaza les son recibidos los currículum y será seleccionado aquel candidato que reúna los requisitos necesarios para la plaza que está en concurso, luego son entrevistados por el Alcalde Municipal y posteriormente por el Gerente Administrativo de la Alcaldía. Las entrevistas son estructuradas, es decir que existe una guía de preguntas.

El secretario de la Alcaldía extiende el acuerdo de trabajo temporal por tres meses que contiene la fecha que inicia a laborar, el cargo, salario, jornada de trabajo e información adicional sobre el puesto.

#### **b. Inducción**

Las nuevas personas contratadas son presentadas ante sus compañeros de la misma unidad, no así al resto de empleados de la Alcaldía. Además les son mostradas las instalaciones con los distintos departamentos de la Alcaldía. El nuevo empleado tiene 3 meses de prueba para determinar su permanencia en el puesto.

#### **c. Remuneración.**

El salario del nuevo personal se establece de acuerdo a los gastos presupuestados en el año anterior. Los nuevos empleados deben realizar un informe de labores cada fin de mes antes de recibir su salario.

Las planillas son elaboradas en la Gerencia Administrativa y de Personal, donde hay una planilla para el Área administrativa y la otra es para el Área de aseo público.

Las prestaciones que se les otorgan a los empleados son las de ley (AFP, ISSS, Aguinaldo, vacaciones, etc); también reciben compensaciones económicas de un bono de \$100 al año; además son agasajados en los días festivos; por ejemplo, para el día de la madre a todas las

empleadas las llevan a almorzar, asimismo, se realiza la celebración del día del empleado municipal.

**d. Capacitación del Personal**

El Gerente Administrativo y de Personal determina las capacitaciones a realizar, con base a las solicitudes de los Jefes de cada unidad. En el año 2008 solamente se realizaron tres capacitaciones dirigidas a los empleados de la Alcaldía, las cuales fueron desarrolladas por el INSAFORP o por entidades designadas por dicha institución.

Según lo expresado por el mismo Gerente, las capacitaciones no se realizan con mucha frecuencia debido a la limitación financiera dentro de la Municipalidad.

**e. Control.**

La información de los empleados es manejada por la Unidad Administrativa y de Personal, y las archivan en carpetas donde la información es colocada sin ninguna clasificación. Las asistencias de los empleados al trabajo son controladas por tarjetas magnéticas donde marcan la entrada y salida de trabajo y los permisos personales u oficiales son registrados en Hojas de Permisos.

## 2. Análisis de la Situación actual sobre la Evaluación del Desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque

La Alcaldía lleva a cabo la Evaluación del Desempeño del personal desde hace dos años empleando el Método de Escalas Gráficas con Asignación de Puntos, el cual se continúa utilizando actualmente, sin haberse realizado ninguna modificación a dicho método ni al instrumento que aplica.

El período en el cual se realiza la evaluación es cada seis meses.

Entre los responsables de llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal están:

- El Gerente de Administración y de Personal, quien es el que coordina todas las actividades durante el período de evaluación, como la convocatoria a todos los Jefes para iniciar y desarrollar la evaluación, interviene en los casos en que el empleado no está de acuerdo con la evaluación asignada por el Jefe Inmediato y éste no puede llegar a un consenso con el empleado. Asimismo el Gerente de Administración y de personal es quien recibe y revisa las evaluaciones realizadas, para posteriormente archivarlas en el expediente de cada empleado.
- Los Jefes Inmediatos de cada área se encargan de evaluar a cada persona bajo su responsabilidad.
- El Concejo Municipal, es responsable de evaluar a las Jefaturas.

De acuerdo a lo anterior se deduce que se utiliza el Modelo de Evaluación Vertical, que es aquel en el cual únicamente el Jefe inmediato evalúa a la persona.

Los responsables directos de llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal disponen de una semana a partir de la fecha de notificación del inicio para realizar las evaluaciones, es decir que durante ese tiempo los jefes inmediatos llenan cada uno de los formularios de evaluación (Los cuales se completan de forma manual) de acuerdo al desempeño de los empleados que están bajo su cargo, para que luego sea firmada por el empleado, o discutida en caso de estar en desacuerdo con los resultados y finalmente entregarla al Gerente de Administración y de Personal.

Después de haber sido entregadas al Gerente de Administración y de personal, éstas son revisadas para conocer los resultados y las personas o las áreas que obtuvieron calificaciones favorables o desfavorables y después son archivadas en el expediente de cada empleado. A pesar de realizar la evaluación del desempeño y obtener resultados, no se da un seguimiento a dichos resultados para dar continuidad a las necesidades de capacitación o mejoramiento en el desempeño de los empleados.

El instrumento<sup>20</sup> de evaluación del desempeño de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque está dividido en tres clases de factores: Factores de Rendimiento, Factores Actitudinales y Factores Aptitudinales, siendo en total diez factores, detallados de la siguiente manera:

---

<sup>20</sup> Ver Anexo 6

Factores de Rendimiento	Factores Actitudinales	Factores Aptitudinales
1. Cantidad de trabajo	4. Colaboración	8. Ética y transparencia
2. Conocimiento del trabajo	5. Integración a la Institución	9. Iniciativa
3. Calidad del trabajo	6. Relaciones laborales	10. Discreción
	7. Cumplimiento de normas e instrucciones	

Cada uno de ellos se encuentra descrito brevemente dentro del instrumento. Dentro de cada escala para la puntuación también se detallan los parámetros para ubicar cada factor en una calificación determinada; cada grado tiene una escala de cero a diez llegando a cincuenta.

Por tanto el puntaje mayor que puede obtener una persona son quinientos puntos.

El instrumento incluye además de la escala cuantitativa una escala cualitativa, donde el jefe debe asignar el equivalente de la calificación numérica, es decir clasificarla como excelente, muy buena, regular, u otra categoría, según el caso.

Al final de la evaluación el instrumento posee un espacio para la firma de quienes estuvieron involucrados en el proceso.

El instrumento consta de tres secciones complementarias denominadas: Fortalezas y debilidades, Plan de Mejora y Hoja de Discusión de la Evaluación.

En la primera sección complementaria el Jefe describe los puntos más fuertes y débiles del empleado en el desempeño de su puesto de trabajo.

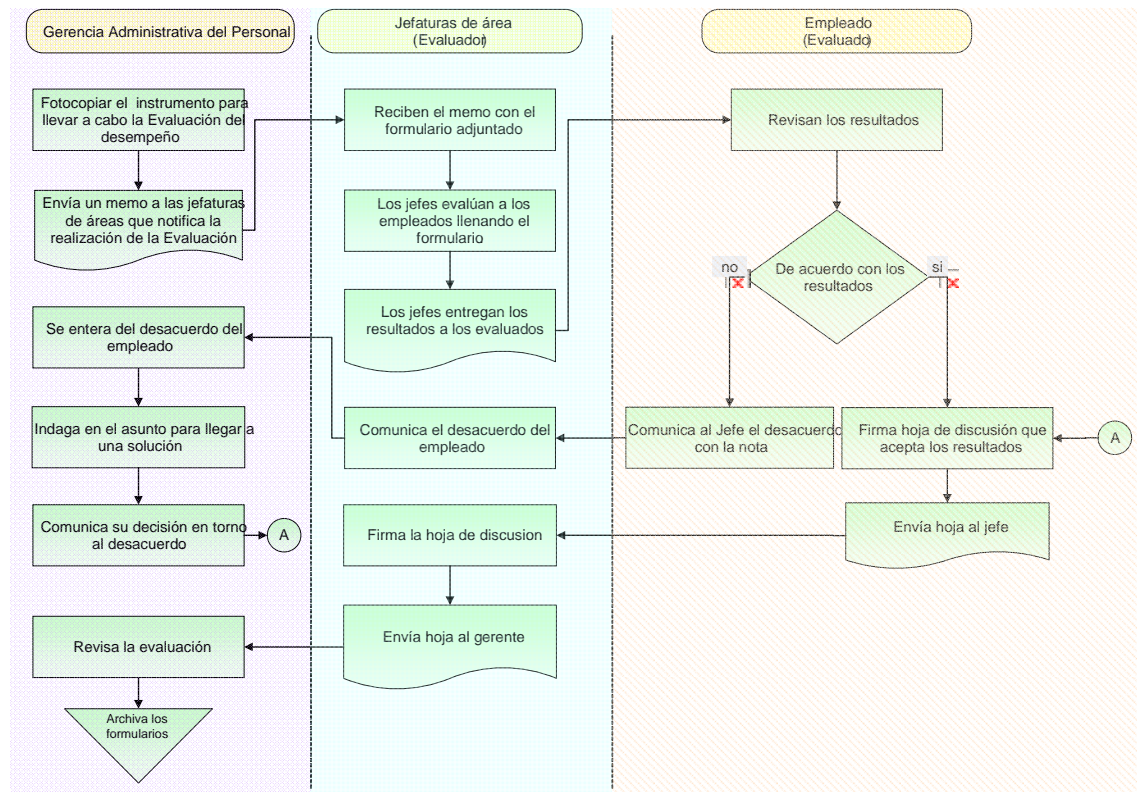
Plan de Mejora, es donde el Jefe escribe las necesidades de desarrollo y las acciones a realizar para desarrollar y fortalecer las áreas débiles.

La Hoja de Discusión de la Evaluación, consiste en plasmar por escrito los puntos en los que el empleado estuvo de acuerdo y desacuerdo durante la entrega de sus resultados, así como las metas y compromisos del empleado para mejorar durante el siguiente período.

La evaluación del desempeño del personal que lleva a cabo la Alcaldía se enmarca dentro de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que según los artículos 42 y 43 menciona que “La Evaluación es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos, para lo cual debe tener en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables”; en vista de ello la Alcaldía cumple con la normativa de evaluar el desempeño de los empleados o servidores públicos pero no considera el seguimiento de los resultados para la búsqueda del mejoramiento y desarrollo de los empleados, además según las respuestas al cuestionario realizado a los empleados, opinan que las evaluaciones son influenciadas positiva o negativamente por problemas o prejuicios personales, es decir que tiene que considerarse las disposiciones contenidas en la ley para cumplir de manera objetiva con los fines que persiguen para su realización.

Diagrama del proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Figura 4



### 3. Análisis de opiniones del proceso de evaluación del desempeño

Del cuestionario<sup>21</sup> aplicado y las respuestas brindadas por los empleados se conoció que:

- Un 92% los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque reconocen que han sido evaluados, frente a un 8% que no se han dado cuenta o no lo recuerdan. Sin

<sup>21</sup> Ver anexo 7. Tabulación de encuestas

embargo, todos los empleados se muestran de acuerdo con la importancia de dicho proceso administrativo.

- En lo referente al hecho de recibir orientación previa al proceso de evaluación del desempeño, un 82% de los empleados afirma que no se le ha brindado dicha orientación, mientras que el 18% si la ha recibido.
- En cuanto a la finalidad que persigue la evaluación del desempeño en la Alcaldía, un 76% de los empleados respondió que lograr más eficiencia en la Organización, un 71% que conocer debilidades y trabajar para eliminarlas, entre otras. Pero un 51% expresó que la evaluación es utilizada como mecanismo para realizar despidos, mientras que un 43% indicó que simplemente se ejecuta para cumplir con las normas que la Ley le exige a la Alcaldía.
- En relación a las influencias o prejuicios personales, un 55% de los empleados expresan que se presentan a lo largo del proceso de evaluación del desempeño. De éstos, quince empleados, se evitaron los comentarios escritos, únicamente se limitaron a hacerlos de forma verbal al momento de responder la pregunta. De la mano con este punto se encuentra la confiabilidad del proceso, en el cual se reflejan opiniones divididas, ya que un 59% es de la opinión que la evaluación no se realiza de forma confiable, pero otro sector, un 41% le otorga credibilidad al proceso.
- Un punto en el que todos los empleados coinciden es que debería dársele seguimiento a la evaluación del desempeño, situación que hasta ahora no se ha hecho, ya que posterior



al proceso se archivan las evaluaciones, pero no se ejecuta ningún tipo de acciones, con base a los resultados.

- El 61% de los empleados opinan que el modelo de Evaluación Circular sería el más adecuado, frente a un 39% que prefiere el modelo actual (Evaluación vertical).
- Los factores de evaluación que el personal considera más importantes de evaluar son: la responsabilidad, apoyado por el 47%, resultados y cumplimiento de metas, 22%, la iniciativa con un 16%, el liderazgo con un 12% y la planificación y organización del trabajo con el mismo porcentaje, solución de conflictos con un 14%; dichos factores no se evalúan con el instrumento actual. Otros factores mencionados ya se encuentran en el mismo, como la discreción que obtuvo un 14%, la colaboración 12% y la calidad del trabajo 39%, relaciones interpersonales con un 10%, administración de recursos 10%, servicio al cliente 4% y otras con un 16%.

## C. CONCLUSIONES

- La Alcaldía no posee un mecanismo por escrito para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, ni para garantizar que la promoción y el ascenso de los empleados se haga de acuerdo a las habilidades requeridas para un puesto de trabajo y que los mismos se encuentren disponibles cuando y donde se necesite.
- El proceso de inducción del nuevo empleado se limita a darle a conocer su puesto de trabajo; sin que se otorgue mayor importancia a que pueda relacionarse con prontitud con los empleados de las diferentes áreas.
- La Municipalidad no dispone de una adecuada clasificación de la información de los empleados; además de no mantener las actualizaciones respectivas.
- En el proceso actual que se ejecuta en la Alcaldía no se incluye una capacitación u orientación previa a la evaluación, donde se explique a los empleados la finalidad del mismo, ni se brindan mas detalles sobre el proceso, según la información recolectada.
- Las evaluaciones son influenciadas positiva o negativamente por problemas o prejuicios personales, según lo expresado por los empleados en el cuestionario, es decir, que no consideran las disposiciones contenidas en la ley para cumplir de manera objetiva con los fines que persiguen para su realización.

- A pesar de realizar la evaluación del desempeño y obtener resultados de éstas no se da un seguimiento a dichos resultados para dar continuidad a las necesidades de capacitación o mejoramiento en el desempeño de los empleados, esto se debe a la falta de fondos para tal fin, según lo expresado en la entrevista. Tampoco se cuenta con un plan de incentivos para premiar el buen desempeño del personal.
- El Sistema de Evaluación utilizado actualmente es el Vertical, que consiste en que solamente los jefes inmediatos evalúan a sus colaboradores, a través del método de Escalas Gráficas por puntos, que se ha venido realizando desde 2007 sin ninguna modificación o actualización desde entonces.
- El instrumento que utilizan en la Alcaldía tiene una escala de cero a diez llegando a cincuenta para cada factor, por tanto el puntaje mayor que puede obtener una persona es de quinientos puntos, esto limita medir el rendimiento individual e institucional de un año respecto a otro en términos numéricos que sean de fácil entendimiento.
- El proceso de evaluación del desempeño gira en su totalidad en torno al Jefe de cada colaborador, ya que es éste quien al recibir el instrumento evalúa al empleado, realiza los cálculos de la evaluación, propone planes de mejora para el empleado y comunica los resultados al empleado lo cual no permite un control para garantizar mayor objetividad en el proceso y los resultados.
- Los Jefes colocan la calificación al instrumento de evaluación y realizan los cálculos de forma manual, lo cual conlleva a una prolongación del tiempo en la entrega de los

resultados y la verificación de los cálculos de los mismos, en especial cuando un jefe tiene muchos empleados a su cargo.

- Se determinó que no se realiza ningún informe de las Evaluaciones del Desempeño por área, que brinde información sobre las principales fortalezas y debilidades de cada una, ni que otorgue un promedio para la misma, con la finalidad de conocer cual es el rendimiento de cada área y poder mejorarlo.
- El instrumento actual de evaluación del desempeño no posee algunos factores que, según los empleados expresaron, son necesarios para la evaluación, además que el instrumento no está acorde a las competencias laborales de cada tipo de puesto de trabajo, siendo que es el mismo instrumento para todos los niveles jerárquicos.
- Se concluye que los empleados no consideran que el actual método brinde resultados objetivos y confiables, por tanto ellos ven necesario cambiarlo. Además les parece que el modelo de evaluación circular es más adecuado para evaluar el desempeño en relación con el actual.
- Los empleados reconocen la importancia de darle seguimiento a los resultados, aunque no perciben beneficios derivados de los resultados de la evaluación del desempeño, tales como capacitaciones, incentivos u otros.

## D. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gerente Administrativo y de Personal de la Alcaldía que diseñe e implemente un Manual de Reclutamiento y Selección que defina el mecanismo a seguir, para garantizar que provea a los diferentes puestos que necesitan ser llenados de las personas con las habilidades requeridas en cada puesto y darle prioridad al proceso de reclutamiento interno, que posibilite los ascensos y promociones de los empleados.
- Se recomienda a la Gerencia Administrativa y de Personal que diseñe un manual que contenga el proceso de inducción para los nuevos empleados, que incluya una presentación y bienvenida con todo el personal que labora en ésta, de manera que les permita una efectiva integración a la Municipalidad.
- Para ejercer un control más adecuado en los empleados, se recomienda a la Gerencia Administrativa y de Personal clasificar y ordenar los expedientes del personal, de forma que permita acceder fácilmente a la información tanto personal como laboral de éstos.
- En virtud de que en la Gerencia Administrativa y de Personal solo hay dos personas, se recomienda que la Alcaldía cree un Comité de Evaluación del desempeño formada por un miembro del Concejo Municipal, el Gerente de Administración y de Personal, un Jefe de Área y un empleado, que sean reconocidos por su integridad personal y profesional para que funcione en el período que se realice la Evaluación del Desempeño con el fin que sea

éste el que administre el proceso de evaluación y le de dinamismo a su ejecución y seguimiento.

- Se sugiere que la Alcaldía incorpore un sistema de evaluación cuya metodología le permita conocer la Evaluación del Desempeño de un período respecto a otro para verificar si hay avances con base a una medición numérica puntual y precisa en términos porcentuales.
- Con el fin de darle cumplimiento a la disposición de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, se recomienda que la Alcaldía introduzca un nuevo Modelo de Evaluación del desempeño del personal, que provea de diversas fuentes la información relevante acerca del rendimiento de una persona, de manera que éste proporcione resultados con mayor objetividad y al mismo tiempo puede crear mayor colaboración con el proceso. En este sentido y de igual manera, en consideración a la opinión expresada por los empleados en los cuestionarios, se propone en el Capítulo III de este trabajo un modelo de evaluación del desempeño circular o evaluación por pares a implementar en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
- La información que la evaluación del desempeño proporciona debe recibir un uso activo en la planificación y Gestión del personal de la Alcaldía, es decir que deberá utilizarse para el mejoramiento y desarrollo de los empleados a través de un Programa de Capacitación y un Plan de Incentivos acorde a los recursos con los que cuenta la Municipalidad.

## CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE.

### A. DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDIA DE AYUTUXTEPEQUE

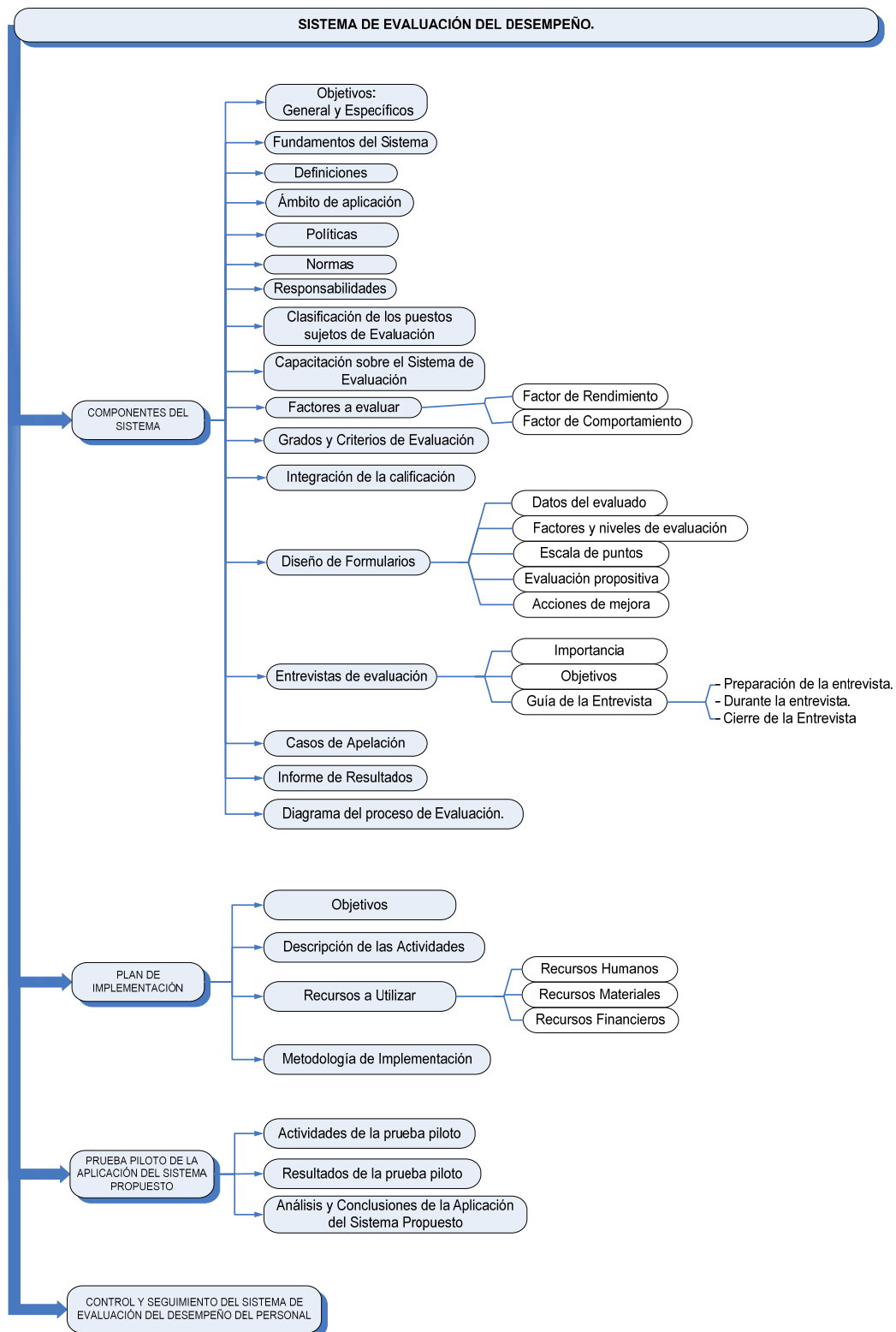
#### 1. Importancia

La aplicación de la Evaluación del Desempeño permite la rotación del personal para un mejor aprovechamiento del potencial de los colaboradores y promociones o ascensos cuando los resultados denotan excelencia; además deriva en capacitaciones que permitan al servidor público nuevos conocimientos, desarrollar habilidades para mejorar su desempeño y mejorar la productividad organizacional, es por ello que es importante conocer de manera objetiva los puntos débiles y fuertes del personal para reconocer la calidad de empleado con que cuenta la Organización. En este sentido, la evaluación tradicional (vertical) tiene la limitante que los resultados obtenidos son en base a la percepción de una sola persona (Jefe inmediato), esto conduce a generar desconfianza, pérdida de credibilidad en los resultados, conflictos laborales, proporciona información subjetiva, entre otras más.

Por tanto una Evaluación del Desempeño debe de dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo mas amplia posible, al obtener aportes desde todos los ángulos para que de alguna manera se reduzcan los sesgos y el grado de subjetividad.

El desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño significa darle una herramienta administrativa simple, confiable y efectiva a la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

Figura 5





## 2. Sistema de Evaluación

El Sistema denominado Evaluación Por Pares o Circular es un Sistema en el cual el empleado es evaluado por el Jefe Inmediato y por pares evaluadores o compañeros de trabajo de la misma área y de otra unidad con la que esté relacionado, utilizando un Instrumento que contiene Factores de Evaluación clasificados así: Factores de Rendimiento y de Comportamiento, asignados según la clasificación de Puestos para fines de la evaluación, que son: Personal de Jefaturas, Personal Administrativo y Operativo.

Lo anterior significa que cada empleado será evaluado en promedio por tres personas, de la siguiente manera: El Jefe Inmediato evaluará en cada empleado los Factores de Rendimiento y de Comportamiento y dará a conocer al empleado la calificación asignada por su persona en los Factores de Rendimiento, que son todos aquellos relacionados con el desarrollo técnico del trabajo; los Factores de Comportamiento serán evaluados además del Jefe Inmediato, por uno o varios compañeros de la misma área y de otra unidad, obteniendo un promedio para la calificación final en dichos factores, que será notificada por el Jefe al empleado, haciendo énfasis en que corresponde al promedio asignado por las personas que se relacionan directamente con su trabajo, asimismo estableciendo acciones de mejora para potenciar las fortalezas y superar las debilidades identificadas.

El Sistema de Evaluación Por Pares o Circular será implementado por etapas para ir creando una nueva cultura de evaluación en los empleados; la primera etapa consiste en la Evaluación del Jefe Inmediato y de Pares evaluadores o compañeros de trabajo de la misma área, posteriormente el Sistema se enriquecerá en la medida que se incorporen más evaluadores en el proceso, los cuales pueden ser Clientes internos o externos, esto permite obtener resultados con un mayor grado de objetividad, a fin de mejorar el desempeño de los empleados, fortaleciendo la comunicación y colaboración del personal.

## a) Objetivos

### General:

Desarrollar un Sistema de Evaluación del Desempeño que brinde resultados con un mayor grado de objetividad a los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, permitiendo así tomar decisiones sobre las acciones a realizar.

### Específicos:

- Dar a conocer a los empleados información periódica y objetiva sobre su desempeño y poder realizar comparaciones entre resultados de las diversas áreas de la Alcaldía.
- Aportar información que permita elaborar y llevar a cabo programas o planes precisos para mejorar el desempeño del personal, tales como: promociones, capacitaciones, etc.
- Contribuir al desarrollo de la comunicación entre Jefes y Colaboradores; además entre compañeros.
- Proporcionar un Sistema de Evaluación del Desempeño participativo, que conlleve a obtener resultados objetivos y precisos del desempeño de los empleados en los aspectos de rendimiento y de comportamiento, donde todos los empleados participan evaluando.

## b) Fundamentos del Sistema.

El Sistema de Evaluación del Desempeño tiene su inicio en:

- Reglamento Interno de Trabajo de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.
- La Ley de la Carrera Administrativa Municipal (Artículos 42 y 43).

Para la administración del Sistema de Evaluación del desempeño existirá un Comité de Evaluación integrado por: un Miembro del Concejo Municipal , el Gerente de Administración y de Personal, un Jefe de Área y un empleado, que sean reconocidos por su integridad personal y profesional para que funcione en el período que se realice la Evaluación del Desempeño.

El miembro del Concejo Municipal será elegido por consenso entre los integrantes del Concejo Municipal y el Alcalde, considerando la disposición y conocimiento sobre el tema; el Jefe y el empleado serán elegidos con base al desempeño óptimo en la evaluación anterior, para incentivar la participación de los empleados en el Comité para un período de evaluación; mientras que el Gerente de Administración y de Personal participará en todos los períodos.

## c) Definiciones

- Evaluación: es el proceso por medio del cual una persona emite un juicio de valor de alguien.
- Evaluado: es objeto de observación, valoración y calificación durante el proceso de evaluación.
- Evaluador: empleado de cualquier nivel o cliente externo que se relaciona con el evaluado y por tanto está apto para observar, valorar y otorgar una calificación acorde al

desempeño del mismo. Éstos pueden ser Jefes Inmediatos, pares evaluadores y/o clientes.

- Pares Evaluadores: Son las personas seleccionadas, sean éstos Jefes, Compañeros, Clientes internos o externos, para brindar su opinión sobre el comportamiento de sus compañeros.
- Desempeño: habilidades o destrezas en la realización de las actividades laborales.
- Evaluación del Desempeño: Es un instrumento de gestión que permite evaluar, anualmente, el rendimiento y la conducta de cada colaborador, atendidas las exigencias y características de su cargo.
- Factor de Evaluación: elemento, componente o comportamiento manifestado en un empleado.
- Capacitación: actividades orientadas a la formación del personal a través del desarrollo de sus aptitudes o el fortalecimiento de sus debilidades.
- Apelación: solicitud de revisión de la evaluación del desempeño, cuando el Jefe y colaborador no están de acuerdo en alguna de las calificaciones otorgadas al evaluado.
- Comité de Evaluación: son las personas elegidas por el Alcalde y el Concejo Municipal para administrar el proceso de evaluación y que le darán dinamismo a su ejecución y seguimiento, en cada período de evaluación.

**d) Ámbito de Aplicación**

La Evaluación del Desempeño será aplicada a todo el personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

**e) Políticas**

1. La evaluación del desempeño del personal se realizará una vez al año, durante el primer trimestre de cada año.
2. Los instrumentos a utilizar en cada evaluación del desempeño serán autorizados por el Concejo Municipal.
3. Para coordinar y controlar el proceso de evaluación, se conformará un Comité para cada periodo de evaluación.
4. Una semana antes de cada periodo de evaluación se programará una capacitación con todo el personal para explicar el proceso y los objetivos del mismo y otra hacia los jefes inmediatos para instruirlos sobre la Entrevista de Evaluación y sus instrumentos respectivos.
5. La evaluación del desempeño se aplicará de la siguiente manera: los empleados serán evaluados por el Jefe Inmediato en los Factores de Rendimiento y Comportamiento y los pares evaluadores o compañeros de la misma área solamente en los Factores de

Comportamiento; de la misma forma las Jefaturas por su Jefe Inmediato y por dos compañeros de su mismo nivel con los que tenga relación.

6. Los pares evaluadores serán seleccionados por el Comité de Evaluación para garantizar una mayor objetividad en los resultados de los factores de comportamiento.
7. La calificación final de la evaluación deberá obtenerse de la calificación otorgada por el Jefe Inmediato en cada uno de los Factores de Rendimiento, así como también del promedio de las calificaciones otorgadas por el Jefe Inmediato y los pares evaluadores en los Factores de Comportamiento.
8. Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán utilizados para tomar decisiones tales como promociones, capacitaciones, establecer políticas de incentivos y otras que tengan como finalidad el desarrollo y motivación del personal.
9. Posterior a la Evaluación de cada año el Comité de Evaluación realizará una revisión de la misma para proponer mejoras al modelo, con base a la experiencia de lo aplicado.
10. Los Jefes y empleados que han tenido un desempeño óptimo y han formado parte del Comité de evaluación no podrán ser elegidos para conformar el Comité en el siguiente período, esto con el fin de incentivar la participación de todos los empleados en el proceso de evaluación.

**f) Normas**

1. Serán sujeto de evaluación todos los empleados de la Alcaldía, siguiendo las instrucciones del Comité.
2. El Comité de Evaluación deberá informar la programación e indicaciones a seguir durante el período de evaluación.
3. El Comité de Evaluación deberá facilitar a los pares evaluadores las respectivas copias de los instrumentos a utilizar, los cuales deberán ser llenos completamente sin borrones, tachaduras o correcciones, para que no den lugar a incertidumbre y posteriormente deberán ser remitidos al Comité con las firmas del Jefe Inmediato y el evaluado.
4. Los evaluadores deberán tomar en cuenta las funciones asignadas de cada puesto a evaluar, el rendimiento en los aspectos técnicos, así como también el comportamiento manifestado por el evaluado durante el período que corresponda evaluar.
5. La evaluación se deberá realizar de forma anónima, de manera que no comenten las calificaciones otorgadas ni las personas evaluadas.
6. El Jefe Inmediato deberá comunicar los resultados de evaluación de los factores de rendimiento a sus colaboradores, los cuales serán firmados por el empleado y en caso de estar en desacuerdo podrá pedir apelación al Comité de Evaluación.

7. La calificación final obtenida de la evaluación de cada uno de los factores, será comunicada de manera formal y confidencial por el Jefe Inmediato a cada empleado, haciendo énfasis en las acciones de mejora acordadas por ambas partes.
8. El Comité de Evaluación elaborará el reporte de resultados individuales de cada empleado, así como el informe de resultados que será presentado al Concejo Municipal.
9. Todo empleado que será evaluado deberá tener como mínimo seis meses de laborar para la Alcaldía.
10. Los imprevistos que surjan durante el período de Evaluación se resolverán a través del Comité de Evaluación.

#### **g) Responsabilidades**

La aplicación y ejecución de la Evaluación del Desempeño estarán comprendidos por los siguientes responsables:

- Concejo Municipal

El Concejo Municipal será el encargado de analizar y aprobar las alternativas o acciones de mejora que proponga el Comité de Evaluación, para desarrollar al personal a través de capacitaciones, programas de incentivos, convivios, etc.



- Comité de Evaluación del Desempeño

Estará integrado por un Miembro del Concejo Municipal, el Gerente Administrativo y de Personal, un Jefe de Área y un empleado, que sean reconocidos por su integridad personal y profesional para funcione en el período que se administre el proceso de Evaluación del Desempeño, con el fin que sea éste el que de seguimiento al proceso.

El Comité tendrá una participación en las siguientes actividades:

- a) El Comité tiene el carácter orientador y regulador del proceso, haciendo cumplir las actividades que están definidas para los componentes del Sistema.
- b) Elegir a los Pares Evaluadores que calificarán a cada empleado.
- c) Dictaminar resoluciones cuando los casos no pueden ser acordados en el proceso normal de la evaluación o en los casos de apelación presentados por los empleados.
- d) Supervisar las fases del desarrollo de la Aplicación de la Evaluación del Desempeño.
- e) Proponer alternativas con base a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño para desarrollar las Áreas de la Alcaldía, mediante el diseño y propuesta de políticas de incentivos y/o recompensas, Desarrollo de Potenciales de los empleados y Acciones de Mejora, además de diseñar las capacitaciones desde el punto de vista Técnico o habilidad para cumplir las expectativas de los usuarios y la comunidad.
- f) Reproducir los instrumentos de evaluación y cualquier otro material necesario.
- g) Elaborar reportes e informe de los resultados de la evaluación de los empleados para ser presentados al Concejo Municipal.
- h) Designar y adiestrar facilitadores para que den apoyo al proceso de Evaluación del Desempeño.

- i) Promover e involucrar a los empleados para que participen de forma activa en la Aplicación de la Evaluación (aportando opinión sobre compañeros y jefes evaluados), con el propósito de mejorar el desempeño de todos.
- j) Fomentar la cooperación de los empleados para realizar la Evaluación del Desempeño.

- Pares Evaluadores

Son las personas seleccionadas por el Comité de Evaluación sean estos Jefes, Compañeros, Clientes internos o externos, teniendo bajo su responsabilidad:

- a) Brindar información objetiva sobre el comportamiento de sus compañeros.
- b) Seguir las indicaciones contenidas en los instrumentos de evaluación y expresadas por los facilitadores.
- c) Mantener un alto grado de confidencialidad de la información presentada al Comité de evaluación.

- Evaluados

Son sujetos de la Evaluación del Desempeño todos los empleados que laboran para la Alcaldía Municipal (Jefes, Colaboradores Administrativos y Operativos), y deben de colaborar en las actividades que se realicen durante el período de evaluación.

#### **h) Clasificación de los puestos sujetos de Evaluación.**

Para fines de la Evaluación, los cargos que los empleados desempeñan dentro de la Alcaldía están clasificados así: Jefaturas, Administrativos y Operativos, los que se definen a continuación:

##### Personal de Jefaturas:

Comprende el personal responsable de la dirección de una unidad organizativa o grupo de empleados, donde planifica, organiza, supervisa y da seguimiento a las funciones que se ejecutan en el Área Administrativa, Operativa o Técnica.

##### Personal Administrativo:

Son aquellos empleados que realizan tareas que se caracterizan por ser de trámite, manejo de documentos o valores, atención al ciudadano, contribuyente o usuario, y en general los empleados que apoyan a la gestión administrativa en las diferentes Unidades Organizativas de la Alcaldía Municipal.

##### Personal Operativo:

Son los trabajadores que realizan tareas físicas y/o manuales, utilizando conocimientos que generalmente adquieren con la práctica; se incluyen también a los que desarrollan actividades que requieren conocimientos de un oficio y el manejo de equipo, maquinaria y herramientas de cierta complejidad.

**i) Capacitación sobre el Sistema de Evaluación.**

El Propósito principal de realizar la Capacitación previa a la Evaluación es:

Orientar a los empleados sobre la Evaluación Por Pares o Circular para que se incorporen activamente en el desarrollo de la Evaluación del Desempeño, que comprendan el alcance y los resultados de la Evaluación de una manera propositiva.

La capacitación será el medio de apoyo para los empleados para aclarar determinados puntos del proceso de la Evaluación del Desempeño, explicando los aspectos que no estén claros; además de motivarlos y animarlos a que se involucren en el proceso para disminuir conflictos en el desarrollo de éste.

Los empleados tendrán la oportunidad de plantear las incertidumbres o dudas de las medidas administrativas que se llevarían a cabo al aplicar la Evaluación del Desempeño.

Los responsables de la Capacitación sobre la Evaluación Por Pares o Circular son los siguientes:

- Comité de Evaluación: Es el Responsable de Planificar la Realización de la Capacitación sobre la Evaluación Circular (por pares).
- Gerente Administrativo y de Personal: además de ser parte del Comité, coordinará la asistencia técnica y brindará el apoyo logístico para la ejecución de la capacitación.
- Facilitadores: Personas designadas por el Comité para que presten asistencia técnica a los empleados en lo referente a la aplicación del proceso de la Evaluación del Desempeño.

La realización de esta capacitación debe desarrollarse previamente (una semana antes) de la aplicación de la Evaluación del Desempeño y debe enfocarse en los siguientes puntos:

- Objetivos de la Aplicación de la Evaluación del Desempeño
- Factores de la Evaluación a aplicar.
- El uso del Instrumento de Evaluación.
- Errores que se deben evitar al evaluar.
- La Elección de los Evaluadores.
- El proceso de la Evaluación del Desempeño
- La presentación de los Resultados a los Evaluados.

**j) Factores a evaluar**

Los factores de evaluación propuestos (tomados de las sugerencias de los empleados) están divididos en dos grupos: Factores de Rendimiento y Factores de Comportamiento para los diferentes puestos de la Alcaldía.

- Los Factores de Rendimiento: corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requerido para desarrollar una o varias actividades específicas.
- Los Factores de Comportamiento: definen las conductas mostradas por los empleados en el desempeño de sus labores.

A los factores de rendimiento y de comportamiento de cada puesto, se ha asignado un porcentaje que totaliza un 100%. Se ha otorgado un mayor porcentaje a los factores de comportamiento de los distintos puestos, siendo que es una institución orientada al servicio. El total de puntos de rendimiento y comportamiento se distribuye en los diferentes factores, considerando su importancia para cada tipo de puesto. Además estos porcentajes podrían ser modificados según las necesidades de la Alcaldía en el futuro.

Para esta propuesta se sugiere según el cuadro que se presenta a continuación:

**Cuadro 6**

		Clasificación de Puestos					
		Jefaturas		Colaboradores Administrativos		Colaboradores Operativos	
			%		%		%
Factores	Rendimiento	• Planificación del trabajo	8	• Cantidad de Trabajo	12	• Cantidad de Trabajo	8
		• Obtención de Resultados	16	• Calidad de Trabajo	12	• Calidad de Trabajo	8
		• Toma de Decisiones y Soluciones de Conflicto	8	• Capacidad para Trabajar bajo Presión	16	• Responsabilidad	12
		• Administración de Recursos	12	• Cumplimiento de Normas e Instrucciones.	8	• Cumplimiento de Normas e Instrucciones	16
	TOTAL DE PUNTOS DE RENDIMIENTO		44		48		44
	Comportamiento	• Colaboración	8	• Colaboración	12	• Colaboración	16
		• Relaciones Interpersonales	8	• Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario.	16	• Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario.	16
		• Capacidad de Dirección	16	• Ética y Transparencia	12	• Ética y Transparencia	16
		• Ética y Transparencia	8	• Iniciativa	12	• Iniciativa	8
		• Capacidad de Análisis	16				
	TOTAL DE PUNTOS DE COMPORTAMIENTO		56		52		56
	TOTAL DE PUNTOS		100		100		100

Los factores están definidos de la siguiente manera:

**Factores de Rendimiento:**

- **Planificación del trabajo:** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando las acciones, los plazos y los recursos requeridos
- **Obtención de Resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos hacia el logro de resultados establecidos
- **Toma de Decisiones y Soluciones de Conflicto:** Habilidad para resolver problemas, tomando las decisiones acertadas en el momento oportuno
- **Administración de Recursos:** Habilidad para emplear y distribuir los recursos que le han sido designados, haciendo buen uso de ellos.
- **Cantidad de Trabajo:** Volumen de trabajo realizado por el empleado durante un tiempo estipulado conforme a lo que ha sido asignado.
- **Calidad de Trabajo:** Es la capacidad de aplicar los conocimientos en las tareas asignadas, cumpliendo los requerimientos de exactitud, precisión, confiabilidad y tiempo establecido
- **Capacidad para Trabajar bajo Presión:** Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad
- **Cumplimiento de Normas e Instrucciones:** Cumplimiento de órdenes e instrucciones de los jefes, de la puntualidad y asistencia, en general de todas las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño.
- **Responsabilidad:** La capacidad existente en toda persona de conocer y aceptar las consecuencias de un acto suyo, así como la relación que une al autor con el acto que realice.

### Factores de Comportamiento:

- **Colaboración:** Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferentes circunstancias.
- **Relaciones Interpersonales / y Servicio al Usuario:** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
- **Capacidad de Dirección:** Habilidad para dirigir y estimular la participación del personal bajo su mando.
- **Ética y Transparencia:** Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.
- **Capacidad de Análisis:** Es la capacidad de entender una situación, desintegrándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre los diferentes elementos o aspectos temporales y establecer prioridades, así como comprender las relaciones causa — efecto.
- **Ética y Transparencia:** Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.
- **Iniciativa:** Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.



### k) Grados y Criterios de Evaluación

Cada Factor incluye cuatro Niveles de Evaluación o elementos descriptivos que tienen un nivel de calificación de forma ascendente, los evaluadores tomarán en cuenta que el criterio de evaluación más bajo corresponde a un nivel de desempeño inferior y el criterio de evaluación más alto corresponde a un nivel de desempeño superior, como se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7**

Puntos por Nivel de Evaluación				Porcentaje por Factor
Inferior	Intermedios		Superior	
2	4	6	8	8
3	6	9	12	12
4	8	12	16	16

Para los factores que tienen asignado un 8%, se tienen niveles de 2, 4, 6 y 8.

Para los factores que tienen asignado un 12%, se tienen niveles de 3, 6, 9 y 12.

Para los factores que tienen asignado un 16%, se tienen niveles de 4, 8, 12 y 16.

### l) Integración de la Calificación

La calificación final de la evaluación se obtendrá de la calificación otorgada por el Jefe Inmediato en cada uno de los Factores de Rendimiento, sumada al promedio de las calificaciones otorgadas por el Jefe Inmediato y los pares evaluadores en los Factores de Comportamiento.

La calificación final obtenida por cada empleado se clasificará en un rango de puntos; como se presenta en el cuadro de Escalas de Puntos, la cual está definida en porcentajes del 0 al 100%, ya que esta escala permite cuantificar, verificar y comparar los resultados obtenidos.

**Cuadro 8**

**Escala de puntos**

<b>PUNTOS</b>	<b>CONCEPTOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
90 — 100	Optimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
70 — 89	Muy Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.
60 — 69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.
50 — 59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.
0 — 49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

**m) Diseño de Formularios<sup>22</sup>**

Cada formulario consta de los siguientes apartados:

**Datos del Evaluado.**

Los Jefes deberán complementar cada uno de los datos contenidos en esta parte. Se debe escribir el nombre completo del empleado, su puesto funcional, el área a la que pertenece y la fecha de evaluación.

---

<sup>22</sup> Ver anexo 8

**Factores y Niveles de Evaluación.**

En esta parte se encuentran cada uno de los factores por medio de los cuales se evaluará al empleado, según el nivel en el cual el empleado ha realizado sus actividades. El Jefe Inmediato evaluará de manera preliminar todos los factores, analizando de manera objetiva los conocimientos, actitudes y aptitudes del empleado. Posteriormente al realizar la entrevista de evaluación se le comunica al empleado la calificación asignada en los factores de rendimiento y se discuten los puntos que no son compartidos por ambas partes, para llegar a un acuerdo al respecto, sin apartarse de la realidad.

Además debe explicarle claramente al empleado que los factores de comportamiento serán resultado del promedio obtenido a través de todos los evaluadores de su desempeño y que por tal razón, él no le brindará la calificación otorgada a dichos factores.

Si en algún factor no se logra un acuerdo entre el Jefe y el evaluado, el jefe deberá marcar la casilla correspondiente al nivel que le otorgará y la evaluación pasará a ser tratada como un caso de apelación.

Los compañeros de trabajo que participen como evaluadores deberán basar sus calificaciones en los comportamientos y aptitudes observados en el evaluado, correspondiente al período que se está evaluando. Las calificaciones de los factores de comportamiento serán de carácter anónimo y confidencial.

**Escala de Puntos.**

Conforme a las calificaciones y promedios obtenidos por el empleado, resultado de todos los evaluadores, el Comité de Evaluación llenará esta parte, comunicando la calificación final en los Informes de Resultados por empleado y por unidad organizativa.

**Evaluación Propositiva.**

En esta parte el evaluador deberá escribir las fortalezas y debilidades del evaluado, de manera que los comentarios sean constructivos y contribuyan al desarrollo del empleado.

**Acciones de Mejora.**

En esta parte el Jefe aportará las actividades o acciones que considera conveniente llevar a cabo para poder potenciar el desarrollo del empleado, en sus fortalezas y debilidades en base a los resultados obtenidos. Dicha información puede ser insumo para la toma de decisiones posteriores.

**n) Entrevistas de Evaluación****1. Importancia.**

La entrevista de evaluación se considera parte integral del proceso, porque permite un intercambio de ideas entre evaluador y evaluado, que es de utilidad para reafirmar criterios y calificación a aplicar así como establecer acciones de mejora, ya que para potenciar fortalezas así como trabajar en los puntos débiles por parte de los involucrados.

Esta se desarrolla únicamente en la evaluación que el Jefe hace al colaborador.

## 2. Objetivos.

Los objetivos de la entrevista de evaluación son:

- Dar conocer al empleado cual es la percepción del evaluador acerca de su desempeño en el puesto de trabajo.
- Brindar a los involucrados un ambiente propicio para intercambiar impresiones sobre el proceso y poder discutir de manera cordial puntos de desacuerdo, logrando un acercamiento entre jefe y colaborador.
- Identificar las necesidades de mejora del empleado y proponer acciones a seguir que conlleven a la superación de las mismas.
- Dar a conocer al empleado cuales son los puntos fuertes de su trabajo y estimularlo a que continúe desarrollándolos brindándole la orientación y tomando las acciones necesarias para tal fin.

## 3. Guía de la Entrevista:

La presente guía busca orientar para que la entrevista de evaluación sea aprovechada al máximo por ambas partes.

### Preparación de la entrevista:

- Avisar a los empleados con suficiente anticipación la fecha y hora de su Entrevista de Evaluación, mediante una convocatoria formal.
- Sea puntual, no retrase ni posponga la entrevista.
- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Recuerde tener a la mano datos reales que fundamenten sus calificaciones.

- Planifique la entrevista, que puntos se van a tratar y en que orden. Los aspectos negativos se dicen al centro de la entrevista, los positivos al principio y al final.

### **Durante la Entrevista**

- Destacar los puntos positivos del desempeño y posteriormente mencionar los puntos débiles.
- Cuando muestre al colaborador lo que no va bien, mencione lo que quiere ver en su lugar sin agresividad; pero con firmeza.
- Realice preguntas auténticas y no incite respuestas.
- Póngase en el lugar de su colaborador
- Haga énfasis en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, tratando de brindarle confianza en su habilidad para lograr resultados.
- Haga que su colaborador se exprese, aprenda a escuchar, fomentando el diálogo.
- Centrar los comentarios (tanto positivos como negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Ambas partes deben procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial.

### **Cierre de la Entrevista**

- La entrevista debe finalizar con acciones de mejora específicas y acordando mutuamente para el desarrollo del empleado.
- El evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.
- Finalizada la entrevista, el empleado deberá firmar el Instrumento de Evaluación, para dar como aceptada su calificación en los factores de rendimiento. Si no firma se dará por

entendido que no está de acuerdo y podrá solicitar revisión, tratándose como un caso de apelación.

**o) Casos de Apelación<sup>23</sup>**

Si durante la entrevista el Jefe Inmediato y su colaborador no logran llegar a un acuerdo sobre la calificación asignada por el Jefe a uno o varios Factores de Rendimiento, se tratará como un caso de apelación y éste pasará a ser analizado por el Comité de Evaluación, para que sea éste quien, recabando información sobre el caso y escuchando a ambas partes, discuta y resuelva mantener o cambiar la nota asignada.

El Comité emitirá el cuadro resumen de evaluación, en el cual se detallará cual es la calificación asignada por cada factor de rendimiento. Cabe recalcar que la calificación emitida por el Comité de evaluación será definitiva y por tanto no podrá ser apelada.

**Solamente podrán apelarse las calificaciones asignadas a los factores de rendimiento,** ya que la nota de los factores de comportamiento es resultado de un promedio obtenido del Jefe Inmediato y los compañeros del evaluado.

**p) Informe de Resultados<sup>24</sup>**

Se presentará un reporte a cada empleado de la calificación obtenida en cada factor (del cual quedará una copia en el expediente del empleado) y un informe en el cual se presentará un resumen de las calificaciones obtenidas en cada área y que posteriormente se remitirá al Concejo Municipal.

---

<sup>23</sup> Ver Anexo 9

<sup>24</sup> Ver Anexo 10

El cuadro resumen contendrá los datos del empleado (Nombre, área y cargo), un detalle de los factores con el porcentaje asignado y los puntos asignados por el evaluador, la calificación total de la evaluación y la escala en la cual se ubica su calificación. Finalmente la firma y fecha de recibido.

El informe de resultados será de utilidad para darle seguimiento a las evaluaciones del desempeño, así como para tomar decisiones respecto a capacitaciones u otras acciones a tomar para potenciar fortalezas y reducir debilidades.

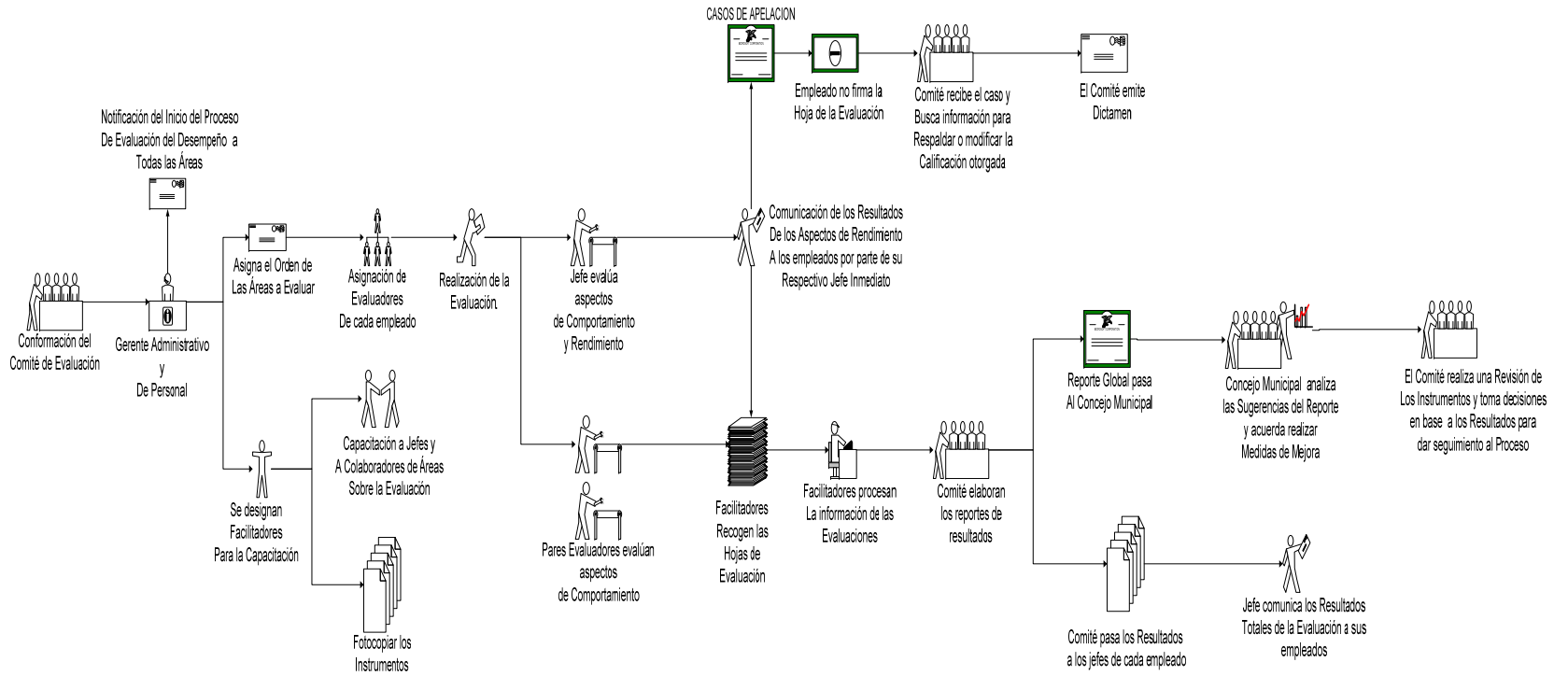
Dicho informe contendrá:

- Datos generales: Contendrá el período evaluado, miembros del Comité de Evaluación, nombre del Gerente Administrativo y de Personal y la fecha de elaboración del informe.
- Objetivos del informe.
- Resultados de la evaluación: Un cuadro resumen de las notas obtenidas por factores de rendimiento y comportamiento de cada área y de la Alcaldía, así como sus respectivos gráficos comparativos.
- Comparación de los resultados obtenidos con el año anterior.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Clasificación por escala de puntos: Empleados con notas óptimas, muy buenas, satisfactorias, regulares y deficientes.
- Firma de los Miembros del Comité y del Gerente Administrativo y de Personal



q) Diagrama del proceso de Evaluación

Figura 6



## B. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### a) Objetivos

- Implementar el Sistema de Evaluación Por Pares o Circular como una alternativa que conlleve a obtener resultados de evaluación con un mayor grado de objetividad.
- Determinar cuales son los diferentes recursos a utilizar para llevar a cabo la aplicación del Sistema de evaluación Por Pares o Circular.
- Establecer la metodología de implementación que permitan desarrollar el Sistema de Evaluación por pares o Circular.

### b) Descripción de las Actividades.

Para la implementación del Sistema Por Pares o Circular se concentrará en actividades secuenciales para que el desarrollo del Sistema sea progresivo y corregir las fases de la puesta en marcha de la Evaluación del Desempeño.

Las actividades a realizar son las siguientes:

- Presentación de la Herramienta Administrativa a la Área de Gerencia Administrativa y del Personal.

Comunicar al Gerente del Área la propuesta de Evaluación del Desempeño que contendrá la información para la Aplicación del Sistema Por Pares o Circular, para aclarar determinados puntos del proceso y explicar aquellos aspectos sobre los cuales hallan dudas.

- Ejecutar la metodología de Implementación.

Se desarrollará una Prueba Piloto. Consistirá en realizar un ensayo de la Aplicación del Sistema Circular (por pares) en una o varias Áreas de la Alcaldía; que permitirá introducir cambios para determinar la validez y efectividad de la propuesta antes de implementarla en forma global.

- Asignación de Recursos Necesarios para la Aplicación del Sistema.

Una vez estructurado las fases de implementación, deben reunirse los recursos necesarios a utilizar para ponerlo en marcha.

- Control de la implementación

Se le dan a conocer al Gerente, los Resultados de la Prueba Piloto para realizar observaciones necesarias antes de la implementación general del Sistema Por Pares o Circular de la Evaluación del Desempeño.

### c) Recursos a Utilizar.

Los recursos básicos a utilizar para poner en marcha el Sistema Por Pares o Circular son:

#### Recursos Humanos

El personal necesario para implementar la Evaluación Por Pares o Circular es de cuatro personas, que son los miembros que conformarán el Comité de Evaluación, integrado por: un Miembro del Concejo Municipal, el Gerente Administrativo y de Personal, un Jefe de Área y un empleado y que serán responsables de coordinar y controlar el proceso de evaluación.

### Recursos Materiales

Se debe contar con Papelería y útiles: Lapiceros, Fólderes, clips, quita grapas, fastener, engrapadoras, y con equipo de oficina: Computadora, Fotocopiadora, impresoras. La inversión será en promedio de \$ 38.00 únicamente para la papelería. Para los equipos se utilizarán los que dispone el Área de Gerencia Administrativa y del Personal de la Alcaldía.

### Recursos Financieros.

Por tratarse de un sistema de evaluación que implica que por cada empleado se procesarán 3 formularios de evaluación y no uno como el tradicional; además de planificar las actividades de la evaluación del desempeño y elaborar los respectivos reportes e informes de los resultados, se requiere del esfuerzo del Recurso Humano mencionado, laborando al menos 3 horas extraordinarias (de 4:00 p.m. – 7:00 p.m.) por un periodo de tres semanas, lo que implica incurrir 15 días de trabajo.

Cada miembro del recurso humano, compuesto por cuatro personas anteriormente mencionadas, le corresponderá \$ 8.00 por día; siendo un total de \$ 32.00 diarios. El trabajo a realizar por estas personas es en 15 días, el desembolso asignado para esta actividad es de \$480.00 en concepto de viáticos.

El detalle de los Recursos Humanos y Materiales, incluyendo los costos y desembolso total se presenta a continuación:

**Cuadro 9.**

<b>Unidad</b>	<b>Observaciones</b>	<b>*Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
3	Resmas de Papel Bond Tamaño Oficio (500 hojas)	\$ 05.00	\$ 15.00
1	Resma de Papel Bond Tamaño Carta (500 hojas)	\$ 04.00	\$ 04.00
3	Caja de Fastener (100 unidades)	\$ 02.00	\$ 06.00
1	Caja de Lapicero color Negro (24 unidades)	\$ 02.00	\$ 02.00
1	Caja de Clips Grandes (100 unidades)	\$ 02.00	\$ 02.00
1	Caja de Folders tamaño Oficio (500 unidades)	\$ 05.00	\$ 05.00
1	Caja de Folders tamaño Carta (500 unidades)	\$ 04.00	\$ 04.00
1	Computadora (lo dispone la Alcaldía)	\$ 00.00	\$ 00.00
1	Fotocopiadora (Activo fijo de la Alcaldía)	\$ 00.00	\$ 00.00
2	Engrapadora (Activo fijo de la Alcaldía)	\$ 00.00	\$ 00.00
1	Quita grapa (Activo fijo de la Alcaldía)	\$ 00.00	\$ 00.00
4	Personas requeridas para llevar a cabo las actividades de la Evaluación del Desempeño		\$480.00
Total			\$ 518.00
20% de Recargo por Imprevistos			\$ 103.60
<b>DESEMBOLSO TOTAL</b>			<b>\$ 621.60</b>

\* Los costos son estimados.

Se presupuesta en promedio \$ 621.60 para la realización de Evaluación del Desempeño.

#### d) Metodología de Implementación.

El Sistema de Evaluación Por Pares o Circular

será implementado por etapas en

cada período de evaluación, a

fin de ir desarrollando una

nueva cultura de evaluación en

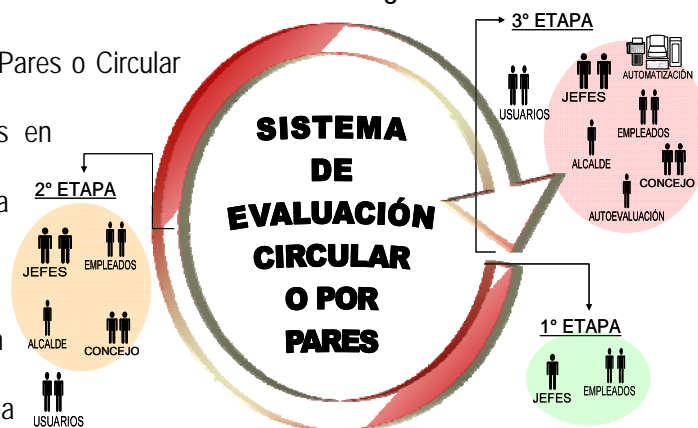
los empleados: la primera etapa

consiste en que los empleados serán evaluados por el Jefe Inmediato en los Factores de Rendimiento y Comportamiento y los pares evaluadores o compañeros de la misma área, evaluarán los Factores de Comportamiento; de la misma forma las Jefaturas serán evaluadas por su Jefe Inmediato en los factores de Rendimiento y Comportamiento y por dos compañeros de su mismo nivel con los que tenga relación evaluando los factores de Comportamiento.

La segunda etapa, que puede implementarse en el segundo año de evaluación, utilizando el Sistema propuesto, consiste en que todo el personal será evaluado, además de su Jefe Inmediato y sus pares, por un cliente interno y externo; asimismo que los Jefes además de ser evaluados por su Jefe Inmediato y dos compañeros de su mismo nivel, serán evaluados por dos colaboradores; además se integrarán todos los miembros de la Dirección Superior de la Alcaldía, conformado por el Alcalde y su Concejo Municipal, que serán evaluados por ciudadanos, colaboradores y entre ellos mismos.

En la tercera etapa, que puede ser en el tercer año de implementado el Sistema Propuesto, cada empleado desarrollará su autoevaluación, complementando de esta forma la Evaluación Circular completa; por lo cual sería sensato proponer que lo automaticen, para darle agilidad al procesamiento de datos.

Figura 7



### **C. PRUEBA PILOTO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO**

Para comprobar la factibilidad del Sistema se realizó una prueba piloto con una muestra de empleados de la Alcaldía, tomados del Área de Promoción Social, dado que es un Área cuyo trabajo se desarrolla fuera de la Alcaldía, por lo cual no se interrumpe sus actividades normales; y que mostraron su disponibilidad a colaborar.

Es de resaltar que en dicho proceso se recibió la valiosa colaboración de la Gerencia Administrativa y de Personal que, además de proporcionar la información necesaria, brindó el respectivo permiso para realizar la prueba piloto y pidió a los empleados que colaborarán con la misma.

#### **a) Actividades de la Prueba Piloto**

Se consultó a la Gerencia Administrativa y de Personal sobre el Área a seleccionar para llevar a cabo la prueba piloto. Se seleccionó el Área de Promoción Social.

Se obtuvo el listado de los empleados del área seleccionada y el resultado de evaluación por persona, obtenida de la evaluación del año anterior, además, con la ayuda del Gerente de Administración y de Personal se hizo la selección de los pares evaluadores para cada empleado.

Posteriormente se brindó a los pares escogidos y a su Jefe Inmediato, una charla informativa, en la cual se les explicó el objetivo de la Evaluación, el proceso a seguir para una Evaluación del Desempeño bajo el Sistema por pares o Circular y el como utilizar el instrumento de evaluación, haciendo énfasis en los errores que se deben evitar al evaluar.

A continuación se repartieron los instrumentos y los empleados evaluaron a sus compañeros al mismo tiempo que el Jefe Inmediato hacía lo mismo con sus colaboradores.

Posteriormente se recogieron los instrumentos llenos y se preguntó las opiniones de los promotores sociales acerca de la evaluación.

Finalmente se realizaron las sumatorias necesarias para obtener la calificación final.

**b) Resultados de la Prueba Piloto del Sistema Propuesto Vrs. Resultados de la Evaluación con el Modelo Anterior.**

**Cuadro 10.**

Empleado	Nota del Modelo Circular 2009	Nota del Modelo Vertical 2008	Diferencia
1. SRA. NUBIA PICHE	75%	78%	-3%
2. SRA. TANIA DERAS	69%	80%	-11%
3. SR. REYNALDO GARCIA	62%	77%	-15%
4. SR. OSCAR GOMEZ	72%	70%	2%
5. SRA. SONIA ALFARO	80%	78%	2%
PROMEDIO PARCIAL DEL AREA	72%	77%	-5%

Para obtener la nota de evaluación de cada empleado bajo el modelo de Evaluación Por Pares o Circular se tomó la calificación otorgada por el Jefe Inmediato en los factores de Rendimiento, siendo que él es el único que los evalúa y para los de comportamiento se promediaron las calificaciones otorgadas por los compañeros y el Jefe Inmediato. Dicho promedio es sumado al de los factores de Rendimiento y se obtiene la nota total de cada evaluado.<sup>25</sup>

También se determinó la nota global del área seleccionada, obteniéndola del promedio de las notas de cada empleado para cada uno de los modelos.

<sup>25</sup> Para mayor detalle, consultar Anexo 11



Posterior a obtener las calificaciones se realizó una comparación con las del año anterior, obtenidas a través del modelo de evaluación vertical (Cuadro 10), de lo cual podemos observar que los empleados N° 2 y 3 en la evaluación del año anterior obtuvieron notas de 80% y 77%, es decir que su desempeño cubrió completamente los requerimientos, mientras que al comparar las notas del modelo Por Pares o Circular fueron de 69% y 62%, es decir que su desempeño generalmente satisface los requerimientos exigidos, esto refleja una diferencia de -11% y -15% respectivamente; para el resto de empleados también se reflejan diferencias pero en menor cuantía. Asimismo, al comparar las notas globales del área según los dos modelos, se muestra una diferencia de -5%.

Algunos resultados de la Evaluación Por Pares o Circular se reflejan con mayor detalle en los siguientes cuadros:

Cuadro 11

SRA. TANIA DERAS						
	JEFE	COMPAÑERO 1	COMPAÑERO 2	PROMEDIO		
<b>I.- FACTORES DE RENDIMIENTO</b>						
1.- Cantidad de Trabajo	9	//////////	//////////	9.00		
2.- Calidad de Trabajo	9	//////////	//////////	9.00		
3.- Capacidad para trabajar bajo presión	8	//////////	//////////	8.00		
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones	6	//////////	//////////	6.00		
TOTAL	32	//////////	//////////	<b>32.00</b>		
<b>II.- FACTORES CONDUCTUALES</b>						
1.- Colaboración	9	9	6	8.00		
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario	12	12	8	10.67		
3.- Ética y Transparencia	12	12	6	10.00		
4.- Iniciativa	9	9	6	8.00		
TOTAL	42	42	26	<b>36.67</b>		
NOTA TOTAL				<b>68.67</b>		
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b>            - Colaboradora            - Empatica            - Solidaria            - Sincera            - Serena            - Confidencialidad            - Honestidad         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b>            - Capacitación en su ámbito laboral            - Respeto de su línea de trabajo            - Espacio idóneo para la realización de su trabajo            - Capacitación Técnica en Computación            - Leyes de Familia            - Manejo de Grupos         </td> </tr> </table>					<b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b> - Colaboradora - Empatica - Solidaria - Sincera - Serena - Confidencialidad - Honestidad	<b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b> - Capacitación en su ámbito laboral - Respeto de su línea de trabajo - Espacio idóneo para la realización de su trabajo - Capacitación Técnica en Computación - Leyes de Familia - Manejo de Grupos
<b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b> - Colaboradora - Empatica - Solidaria - Sincera - Serena - Confidencialidad - Honestidad	<b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b> - Capacitación en su ámbito laboral - Respeto de su línea de trabajo - Espacio idóneo para la realización de su trabajo - Capacitación Técnica en Computación - Leyes de Familia - Manejo de Grupos					

Cuadro 12

SR. REYNALDO GARCIA				
	JEFE	COMPAÑERO 1	COMPAÑERO 2	PROMEDIO
<b>I.- FACTORES DE RENDIMIENTO</b>				
1.- Cantidad de Trabajo	6	////	////	6.00
2.- Calidad de Trabajo	6	////	////	6.00
3.- Capacidad para trabajar bajo presión	8	////	////	8.00
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones	6	////	////	6.00
TOTAL	26	////	////	<b>26.00</b>
<b>II.- FACTORES CONDUCTUALES</b>				
1.- Colaboración	9	9	9	9.00
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario	8	12	8	9.33
3.- Ética y Transparencia	6	12	9	9.00
4.- Iniciativa	9	12	6	9.00
TOTAL	32	45	32	<b>36.33</b>
			NOTA TOTAL	<b>62.33</b>
<b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b>		<b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidario</li> <li>- Honradez</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Sociable</li> <li>- Colaborador</li> <li>- Disposición</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones constantes</li> <li>- Proporcionar Recursos Materiales</li> <li>- Espacio adecuado para trabajar</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>		

Se observa que al incluir un mayor número de evaluadores, los resultados varían en relación a la evaluación de una sola persona, por ejemplo en los resultados de la evaluación de la Sra. Tania Deras, el Jefe le otorga una calificación de 32% en los Factores de Rendimiento y 42% en los factores de Comportamiento, haciendo una calificación total de 74%, mientras que las calificaciones al incluir a los pares evaluadores son: 32% de los factores de Rendimiento evaluados por el Jefe y 37% del promedio de los factores de Comportamiento evaluados por los pares y el Jefe, obteniéndose una calificación total de 69% aproximadamente.

Asimismo en los resultados de la evaluación del Sr. Reynaldo García, el Jefe le da una calificación de 26% en los Factores de Rendimiento y 32% en los factores de Comportamiento, por lo cual la calificación total otorgada por el Jefe es de 58%, mientras que al incorporar a los pares evaluadores la calificación es: 26% de los factores de Rendimiento evaluados por el Jefe y 36% del promedio de los factores de Comportamiento evaluados por los pares y el Jefe, obteniéndose una calificación total de 62%.

Lo anterior refleja diferenciales que pueden ubicar a una persona en una categoría inferior o superior según el método utilizado, de lo cual se refuerza que el Sistema Circular genera resultados con un mayor grado de objetividad, pues se establece en base a varios puntos de vista y no en una única percepción. Al incorporar a más evaluadores que se relacionen con el evaluado, éstos pueden aportar su opinión acerca del desempeño del empleado específicamente en los factores de comportamiento.

### **c) Análisis y Conclusiones de la aplicación del Sistema Propuesto**

Posteriormente a la realización de la Prueba Piloto se realizaron algunas preguntas a los empleados para conocer sus apreciaciones<sup>26</sup>, en las respuestas se refleja que los colaboradores están entusiasmados en implementar el Sistema de evaluación Por Pares o Circular al decir que debería ser el modelo a utilizar y que les parece que incluye aspectos que el actual no posee.

Además expresaron que se sintieron bien al evaluar a sus compañeros, siendo que se les brinda la oportunidad de exponer sus puntos de vista y expresan que por medio del trabajo conocen las actitudes de sus compañeros. Consideran también que el Sistema es más objetivo al desarrollarse con las opiniones de otros compañeros y no de forma lineal.

En cuanto al Jefe Inmediato del Área también expresó que la forma de evaluación es innovadora, que puede contribuir a mejorar el trabajo de los compañeros y que se deberían incorporar otros factores.

---

<sup>26</sup> Ver Anexo 12

En general se observó que los empleados muestran su acuerdo con la aplicación de dicho Sistema, dados los comentarios al momento de la prueba piloto, que manifestaban que el Sistema les parece más confiable y completo, además mostraron interés en conocer sobre el Sistema, dando la oportunidad de explicarlo con mayor detalle.

Luego de haber aplicado la prueba piloto se concluye que el Sistema de Evaluación Por Pares o Circular debe implementarse, para obtener resultados que reflejen un mayor grado de objetividad, esto proporcionará los insumos necesarios para mejorar la gestión del personal de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque.

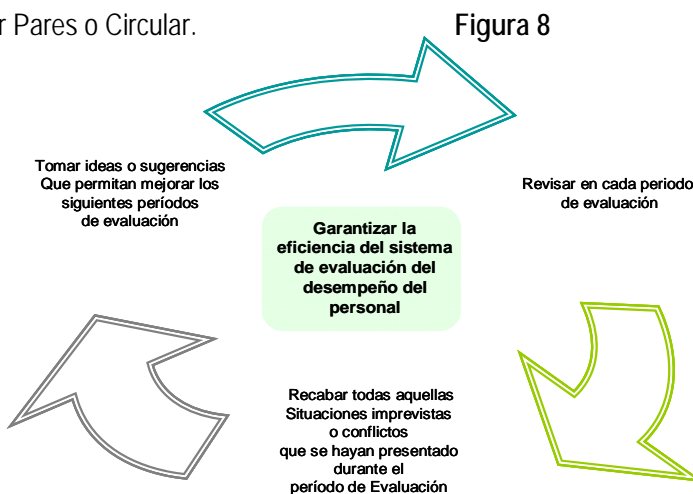
Además se recomienda que se forme el Comité de Evaluación, indispensable para que administre el proceso de Evaluación del desempeño.

## D. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Para conocer y garantizar la eficiencia del Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal se requiere de un mecanismo de Control y Seguimiento que permita determinar si se están cumpliendo los objetivos propuestos, además que contribuya a determinar las reformas y mejoras necesarias para que el Sistema de Evaluación mantenga su utilidad y credibilidad.

Este Control se deberá realizar una vez terminado el Período de Evaluación, bajo la dirección del Comité de Evaluación, el cual recabará todas aquellas situaciones imprevistas o conflictos que se hayan presentado durante el período de Evaluación, a través de la información o comentarios que puedan proporcionar tanto los evaluados como los evaluadores, pidiendo que valoren el desarrollo de la Evaluación de ese período y las ideas o sugerencias que permitan mejorar los siguientes períodos de evaluación, esto contribuirá a que las personas se involucren más en el proceso y se transmita una imagen de transparencia del Sistema de Evaluación del Personal.

Luego de haber aplicado la prueba piloto en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque se concluye que los empleados se mostraron motivados y entusiasmados en implementar el Sistema de Evaluación Por Pares o Circular.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS:

- Alles Marta. Desempeño por competencias 360°. Ediciones Granica S.A. 2005
- Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. 2ª Edición. Editorial Mc.Graw Hill. 2001
- Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición. Editorial Mc.Graw Hill. 2000
- Franklin, Enrique B. Organización de Empresas, 2ª Edición. Editorial Mc.Graw Hill. 2004
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos, 9ª edición. Editorial Pearson Educación, México 2005.
- Serrano Américo. Administración I y II, 1ª Edición. 2003
- Werther William B., Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw Hill. Interamericana Editores, SA de CV.

**TESIS:**

- Castro Donado, Livy J. y otros. Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño para ser aplicado en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa. UES, Julio de 2000
- Hernández Herrera, Luis Eduardo y otros. Diseño para un manual de evaluación del desempeño del personal. Universidad de El Salvador, 2001.
- Figueroa García, Patricia y otros. Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño para los trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOOCOP). UES. Abril del 2002.
- Figueroa Parada, Wendy Yamileth y otros. Modelo de Evaluación del desempeño para los empleados de la dirección Administrativa de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. UES, Diciembre 2003.

**SITIOS WEB**


- [www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion\\_360grados.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm)
- [www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

# ANEXOS





## ANEXO 2: Ejemplo de Instrumento de Evaluación de 360° grados

		EVALUACIÓN DE 360°									
		confidencial									
	Dirección del trabajo principal						Teléfono: 555-555-5555				
	Línea 2 de dirección						Fax: 555-555-5555				
	Línea 3 de dirección						Fecha: _____				
	Línea 4 de dirección										
<b>I.- Datos del Evaluado</b>											
Nombre: _____											
Oficina / Área: _____			Cargo: _____			Ubicación física: _____					
<b>II.- Datos del Evaluador (relación con el evaluado: marcar con una X)</b>											
Evaluador: _____											
		Jefe inmediato	<input type="checkbox"/>	Supervisor	<input type="checkbox"/>	Colega (Par)	<input type="checkbox"/>	Cliente interno	<input type="checkbox"/>		
<b>III.- Indicadores de Gestión (marcar con una X en un recuadro apropiado)</b>											
						Calificación (*)		Comentarios			
<b>Calidad Administrativa / Programática:</b> Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.						1	2	3	4	5	
<b>Trabajo en equipo:</b> Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados						1	2	3	4	5	
<b>Trabajo con otras organizaciones:</b> Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación						1	2	3	4	5	
<b>Control interno:</b> Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						1	2	3	4	5	
<b>Sentido Costo/Beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos.						1	2	3	4	5	
<b>Toma de decisiones y solución de problemas:</b> Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada						1	2	3	4	5	
<b>Compromiso de Servicio:</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.						1	2	3	4	5	
<b>Enfoque programático:</b> Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo. se involucra con el trabajo de campo						1	2	3	4	5	
<b>DE STREZAS Y HABILIDADES</b>											
<b>Iniciativa y excelencia:</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.						1	2	3	4	5	
<b>Integridad:</b> Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la Administración.						1	2	3	4	5	
<b>Comunicación a todo nivel:</b> Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo con los jefes, colegas clientes.						1	2	3	4	5	
<b>Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y lo comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros.						1	2	3	4	5	
<b>Supervisión/Acompañamiento:</b> Comprende al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas						1	2	3	4	5	
(*) : 5 = Excelente, 4= Muy Bueno, 3=Bueno, 2=Regular, 1=Deficiente											



## EVALUACIÓN DE 360° confidencial

Dirección del trabajo principal  
Línea 2 de dirección  
Línea 3 de dirección  
Línea 4 de dirección

Teléfono: 555-555-5555  
Fax: 555-555-5555

**V.- POR FAVOR COMENTE COMO LA PERSONA REFLEJA LOS VALORES CORPORATIVOS Y EL COMPROMISO A LA COMPAÑÍA**

---

---

---

**VI.- SIRVASE INDICAR ALGUNA(S) FORTALEZA(S) Y DEBILIDAD(ES) PARTICULARES SOBRE LA PERSONA EN REFERENCIA**

---

---

---

---

---

---

**VII.- ¿QUÉ LE SUGERIRÍA A LA PERSONA EN REFERENCIA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PERSONAL**

---

---

---

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

## ANEXO 3: Ejemplo de Resumen de la Evaluación de 360°

<b>EVALUACIÓN DE 360°</b>	
confidencial	
	Dirección del trabajo principal Línea 2 de dirección Línea 3 de dirección Línea 4 de dirección
	Teléfono: 555-555-5555 Fax: 555-555-5555 Fecha: _____
<b>I - Datos del Evaluado</b>	
<b>Nombre:</b> _____	
<b>Oficina / Área:</b> _____	<b>Cargo:</b> _____ <b>Ubicación física:</b> _____
<b>RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DE 360°</b>	
El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores a fin de compartirla confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje promedio obtenido y registrará en el recuadro correspondiente.	
<b>II - Indicadores de Gestión</b>	
	Puntaje Promedio (*)
<b>Calidad Administrativa /Programática:</b> Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	
<b>Trabajo en equipo:</b> Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados	
<b>Trabajo con otras organizaciones:</b> Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, manifiesta un clima amigable de cooperación	
<b>Control interno:</b> Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia	
<b>Sentido Costo/Beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos.	
<b>Toma de decisiones y solución de problemas:</b> Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada	
<b>Compromiso de Servicio:</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	
<b>Enfoque programático:</b> Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo, se involucra con el trabajo de campo	
<b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>	
<b>Iniciativa y excelencia:</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	
<b>Integridad:</b> Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la Administración.	
<b>Comunicación a todo nivel:</b> Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo con los jefes, colegas clientes.	
<b>Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y lo comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros.	
<b>Supervisión/Acompañamiento:</b> Comprende al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas	
(*) : 5 = Excelente, 4=Muy Bueno, 3=Bueno, 2=Regular, 1=Deficiente	



# EVALUACIÓN DE 360°

confidencial

Dirección del trabajo principal  
Línea 2 de dirección  
Línea 3 de dirección  
Línea 4 de dirección

Teléfono: 555-555-5555  
Fax: 555-555-5555

### III.- FORTALEZAS Y DEBILIDADES

---

---

---

---

---

---

---

---

### IV.- SUGERENCIAS

---

---

---

---

### V.- COMPROMISOS POR PARTE DEL EMPLEADO (PARA EL PROXIMO PERIODO)

---

---

---

---

## ANEXO 4 CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

## CUESTIONARIO

Somos estudiantes egresados de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador y solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de contestar las siguientes preguntas que tienen como objetivo conocer sobre el proceso de Evaluación del Desempeño que implementa la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque y hacer una propuesta sobre un método.

**Indicación:** Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X la opción que considere pertinente.

1. ¿Considera usted que es importante realizar evaluaciones del desempeño del personal?
  - a. Si
  - b. No
  
2. ¿Le evalúan su desempeño en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?
  - a. Si
  - b. No
  
3. ¿Ha recibido capacitación u orientación sobre el proceso de la evaluación del desempeño en la Alcaldía de Ayutuxtepeque antes de llevarlo a cabo?
  - a. Si
  - b. No
  
4. De los siguientes aspectos, ¿cuál o cuáles considera usted que es la finalidad de evaluar el desempeño de los empleados en la Alcaldía de Ayutuxtepeque?
  - a. Determinar necesidades de capacitación.
  - b. Dar a conocer a los empleados su desempeño.
  - c. Lograr más eficiencia en la organización.

- d. Buscar que el empleado sea el adecuado al puesto.
- e. Mantener fortalezas detectadas
- f. Tomar decisiones respecto a incentivos salariales, ascensos o promociones.
- g. Conocer debilidades y trabajar para eliminarlas
- h. Tomar decisiones respecto a traslados o despidos.
- i. Cumplir con normas establecidas.
- j. No tiene ninguna utilidad

5. De los siguientes modelos de evaluación, ¿Cuál es el que realiza la Alcaldía de Ayutuxtepeque?

- a. Evaluación vertical: Es aquella en la cual únicamente el jefe inmediato evalúa a la persona
- b. Evaluación circular: Es aquella en la cual evalúan a la persona, además de su jefe inmediato, uno o varios compañeros de trabajo, uno o varios clientes y la persona se evalúa a si misma.

6. En evaluaciones que le han aplicado, ¿Cree usted que se han visto influenciadas positiva o negativamente por problemas o prejuicios personales?

- a. Si
- b. No

Mencione que prejuicios \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que la forma en que se realiza la evaluación del desempeño en la Alcaldía es confiable?

- a. Si
- b. No

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Cree usted que se le debe dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?
- a. Si  b. No
9. De acuerdo con su opinión, ¿cuál de los siguientes modelos es el más adecuado para realizar la evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?
- a. Evaluación vertical: Es aquella en la cual únicamente el jefe inmediato evalúa a la persona
- b. Evaluación circular: Es aquella en la cual evalúan a la persona, además de su jefe inmediato, uno o varios compañeros de trabajo, uno o varios clientes y la persona se evalúa a si misma.
10. De las siguientes características o aspectos, ¿Cuáles considera usted que deberían ser evaluadas en el personal al realizarse la evaluación del desempeño? (enumerarlas en orden de prioridad).
- a. Relaciones interpersonales.
- b. Responsabilidad
- c. Colaboración
- d. Calidad en el trabajo
- e. Discreción
- f. Iniciativa
- g. Resultados o cumplimiento de metas.
- h. Servicio al cliente.
- i. Liderazgo.
- j. Administración de recursos.
- k. Solución de conflictos.



l. Planificación y organización del trabajo

m. Otras (señale cuáles)

---

---

11. Si ha tenido faltas en la realización de sus tareas ¿Qué medidas correctivas le han aplicado?

a. Llamadas de atención

b. Suspensión temporal del trabajo

c. Descuentos

d. Ninguna

e. Otras: \_\_\_\_\_

**ANEXO 5. GUIA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA**

1. ¿Cuál es el modelo de evaluación del desempeño que se utiliza actualmente?
2. Describa el proceso de evaluación del desempeño, desde la elaboración de formularios hasta la comunicación de los resultados:
3. ¿Cuál considera usted que es la finalidad de evaluar el desempeño de los empleados?  
Determinar necesidades de capacitación \_\_\_\_  
Buscar que el empleado sea adecuado para el puesto \_\_\_\_  
Dar a conocer a los empleados su desempeño \_\_\_\_  
Buscar que el empleado sea adecuado para el puesto y la organización \_\_\_\_  
Logra más eficiencia \_\_\_\_  
Tomar decisiones respecto a salarios, ascensos, promociones, traslados, despidos \_\_\_\_  
Buscar que el empleado sea adecuado para la organización \_\_\_\_
4. ¿Cómo se le informa al personal los resultados de la evaluación del desempeño?  
a) Forma verbal \_\_\_\_ b) Forma escrita \_\_\_\_ c) Ambas formas \_\_\_\_
5. ¿Con qué frecuencia se evalúa al personal?  
a) Mensual \_\_\_\_ b) Trimestral \_\_\_\_ c) Semestral \_\_\_\_ d) Anual \_\_\_\_

6. ¿Considera usted que los empleados mejorarían, si ellos mismos evalúan el trabajo que desarrollan?

Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué medios utiliza para evaluar el Desempeño?

a) Observación del empleado en su trabajo \_\_\_

b) Verificación de tareas \_\_\_

c) Entrevista con el empleado \_\_\_

d) Revisión del producto o servicio final \_\_\_

e) Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Además de las prestaciones exigidas por la ley, la Alcaldía le proporciona otros beneficios a sus empleados?

Si \_\_\_ No \_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9. ¿Qué tipo de incentivos otorga la institución al personal?

10. ¿Se imparte algún tipo de capacitación a los empleados, previo al proceso de evaluación del desempeño?

11. Mencione los aspectos que toma en consideración para llevar a cabo una capacitación del personal:

12. ¿Cuales de las siguientes áreas del sistema de Gestión de personal considera que se pueden reforzar?

- a) Reclutamiento y Selección de personal
- b) Inducción del personal.
- c) Descripción y análisis de cargos
- d) Evaluación del desempeño.
- e) Remuneración y compensación.
- f) Higiene y seguridad en el trabajo.
- g) Capacitación y desarrollo organizacional.
- h) Base de datos o sistemas de información

**ANEXO 6 INSTRUMENTO DE EVALUACION DE LA ALCALDIA**  
**ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE**

**RESULTADO INDIVIDUAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

PERIODO DE EVALUACION: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_

PUESTO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

SUB-GERENCIA/DEPARTAMENTO/ UNIDAD: \_\_\_\_\_

FECHA DE INICIO DEL CARGO ACTUAL \_\_\_\_\_ GENERO: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

No	FACTORES	PUNTAJE ASIGNADO
	FACTORES DE RENDIMIENTO	
1	CANTIDAD DE TRABAJO	
2	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
3	CALIDAD DE TRABAJO	
	FACTORES ACTITUDINALES	
4	COLABORACION	
5	INTEGRACION A LA INSTITUCION	
6	RELACIONES LABORALES	
7	CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES	
	FACTORES APTITUDINALES	
8	ETICA Y TRANSPARENCIA	
9	INICIATIVA	
10	DISCRECION	
	<b>CALIFICACION CUANTITATIVA</b>	
	<b>CALIFICACION CUALITATIVA</b>	

PERIODO EVALUADO: \_\_\_\_\_

EVALUO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL (A) EVALUADO \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

# ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA ALCALDIA

PERIODO A EVALUAR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

SUB-GERENCIA/DEPARTAMENTO/ UNIDAD: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente el concepto y sus grados, seleccione el grado que mejor refleje el comportamiento del (a) evaluado (a) y asigne la calificación que mejor represente el rendimiento del (a) evaluado (a)

No.	FACTORES DE RENDIMIENTO: Relacionado directamente al rendimiento laboral del empleado	GRADOS/PUNTAJES					
		CALIFICACION 0 A 10	CALIFICACION 11 A 20	CALIFICACION 21 A 30	CALIFICACION 31 A 40	CALIFICACION 41 A 50	
1	CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo efectivo generado por el empleado durante un tiempo estipulado de conformidad con las asignaciones que recibe	Volumen de trabajo muy escaso, siempre está atrasado	Con frecuencia no alcanza la cantidad de trabajo asignado, a veces se atrasa y tiene dificultades para cumplir con los plazos	Cumple justamente con el trabajo que le es asignado	Cumple con los trabajos asignados. Siempre está al día. A veces sobrepasa lo esperado	Siempre cumple con holgura los plazos y trabajos que tiene asignados, como también los adicionales encomendados	
2	CONOCIMIENTO DE TRABAJO: Conocimiento de técnicas, procesos y procedimientos necesarios para realizar el trabajo	Conocimientos insuficientes para desempeñarse efectivamente. Necesita instrucciones excesivas.	Tiene conocimientos mínimos para hacer su trabajo. necesita mas experiencia y entrenamiento.	Conocimiento satisfactorio de cómo hacer su trabajo y algún conocimiento de trabajos relacionados.	Bien informado de cómo hacer su trabajo y de trabajos relacionados.	Conocimientos superiores de todas las fases de su trabajo y de trabajos relacionados.	
3	CALIDAD DE TRABAJO: Precisión y cabalidad en el cumplimiento de las normas de calidad requeridas para la realización del trabajo	Los resultados de su trabajo no satisfacen los requerimientos	La calidad de su trabajo en cierto grado es aceptable	A veces sobresale en la calidad de su trabajo	El trabajo que realiza cumple con los requisitos de calidad	Excelente calidad en su trabajo	
	FACTORES ACTITUDINALES: Comportamientos reflejados por el empleado.	GRADOS/PUNTAJES					
4	COLABORACION: Disposición del empleado para asumir labores adicionales o fuera de la jornada de trabajo	No colabora y a veces obstaculiza el trabajo de los demás.	Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración	Colabora con cierto agrado cuando se le solicita	Procura colaborar y trabajar en equipo	Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponden.	

No.	FACTORES ACITUDINALES: Comportamientos reflejados por el empleado.	GRADOS/PUNTAJES									
		CALIFICACION 0 A 10		CALIFICACION 11 A 20		CALIFICACION 21 A 30		CALIFICACION 31 A 40		CALIFICACION 41 A 50	
5	INTEGRACION A LA INSTITUCION: Identificación y apoyo a los objetivos y metas de su unidad y de la institución. Medida en que participa en los programas y actividades impulsadas por la administración		No demuestra identificación con la institución, obstaculiza los planes y programas. No participa en las actividades impulsadas por la administración.		Demuestra alguna identificación con la institución a solicitud de sus superiores, apoya los planes y programas, poca participación en las actividades que impulsa la administración		Se identifica con la institución. Normalmente apoya los programas de trabajo. En la medida de sus posibilidades participa en las actividades que impulsa la administración		Muy identificado con la institución. Brinda mucho apoyo a las metas y programas de trabajo, casi siempre participa en las actividades que impulsa la administración		Plenamente identificado con la institución. Apoya incondicionalmente los objetivos, metas y programas. Siempre participa en las actividades que impulsa la administración.
6	RELACIONES LABORALES: Establece y mantiene comunicación con sus jefes, compañeros, colaboradores y público en general, propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto		Existe descontento con su actuación. Se presentan roces constantes con jefes, compañeros y/o público en general. Toma actitudes negativas con los mismos.		Tiene dificultades en sus relaciones con jefes compañeros y/o público en general. A veces asume actitudes negativas.		Las relaciones que mantienen con sus jefes, compañeros y /o público en general se consideran aceptables		Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o público en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal		Desarrolla su trabajo en contemplan armonía con sus jefes, compañeros y/o público en general
7	CUMPLIMIENTO DE NOMRAS E INSTRUCCIONES: Cumplimiento de ordenes e instrucciones de los jefes, de la puntualidad y asistencia, en general de todas las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño.		Incumple las normas y reglamentos vigentes. Es necesario llamarle al orden frecuentemente.		A veces incumple las normas e instrucciones que recibe. Requiere supervisión estrecha.		Cumple ordenes e instrucciones sin mayor dificultad. En raras ocasiones presenta problemas		Cumple con las normas y reglamentos vigentes, a menos que exista alguna razón la cual, hace saber a su jefe. A cada fielmente las ordenes e instrucciones que recibe		Su acatamiento de las normas e instrucciones es ejemplar, así como la disciplina y conducta observada durante su desempeño.
	FACTORES APTITUDINALES: Cualidades que refleja el empleado.	GRADOS/PUNTAJES									
8	ETICA Y TRANSPARENCIA Actuación con principios éticos y morales		Indicios de poca transparencia en sus actos. No merita confianza		Se le tiene poca confianza. Actos dudosos de honradez		Satisfactorias muestras de su moral y honradez		Buena imagen por su integridad y honradez		Alto grado de honradez en todos sus actos.
9	INICIATIVA: Capacidad del empleado para generar nuevas ideas y proponer soluciones		Siempre espera orientación en su trabajo		Se limita a realizar el trabajo asignado		Algunas veces sugiere y desarrolla ideas propias		Tiene iniciativa y algunas veces hace frente a dificultades		Es creativo y muy emprendedor
10	DISCRECION: Disposición para actuar con prudencia y reserva en el manejo de información confidencial		Siempre procede con indiscreción		Algunas veces procede con indiscreción		Procura ser discreto		Generalmente discreto		Siempre actúa con discreción

FIRMA DEL (A) EVALUADO (A): \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL (A) EVALUADO: \_\_\_\_\_

CARGO DEL EVALUADO (A): \_\_\_\_\_

FIRMA DEL (A) EVALUADOR (A): \_\_\_\_\_

FECHA DE EVALUACION: \_\_\_\_\_

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES

A) ¿Cuáles demuestran ser los puntos mas fuertes del (a) empleado (a) en su desempeño del puesto?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

B) ¿Cuáles demuestran ser los puntos mas débiles del (a) empleado (a) en su desempeño del puesto y que deben mejorarse?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## PLAN DE MEJORA

A) A la luz del desempeño y potencial del (a) empleado (a), detalle cualquier necesidad de desarrollo que usted considere que existe. ¿Qué programas de entrenamiento aparentan ser los indicados para cumplir con estas necesidades de desarrollo a lo largo de los próximos 12 meses.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

B) ¿Qué acciones específicas a nivel de jefe inmediato se programa para mejorar las áreas débiles del (a) empleado (a)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL (A) EVALUADOR (A)

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL (A) EVALUADOR (A)

\_\_\_\_\_  
FECHA

HOJA DE DISCUSION DE LA  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EMPLEADO: \_\_\_\_\_

¿Cuál fue la relación del (a) empleado (a) de la evaluación de su desempeño? ¿Con que partes estuvo de acuerdo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿En que aspectos de la evaluación estuvo en desacuerdo el (la) empleado (a)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Metas y compromisos de desempeño del (a) empleado (a) para el siguiente periodo ( si es posible debe ser escrita por el empleado (a)).

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL (A) EVALUADO (A)

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL (A) EVALUADOR (A)

\_\_\_\_\_  
FECHA

## ANEXO 7 TABULACIÓN Y ANALISIS

**Pregunta 1.** ¿Considera usted que es importante realizar evaluaciones del desempeño del personal?

**Objetivo:** Conocer la importancia que le dan los empleados de la Alcaldía a la Evaluación del Desempeño del personal.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	49	100%
No	0	0%
TOTAL	49	100%



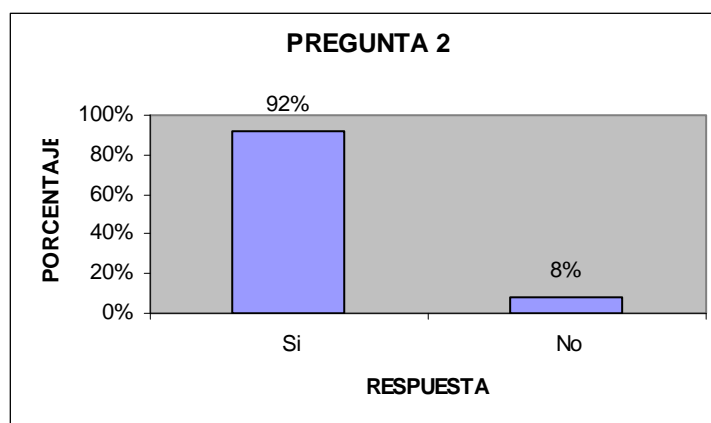
### Comentario:

Los empleados de la Alcaldía de Ayutuxtepeque reconocen la importancia de realizar la evaluación del desempeño del personal, ya que el 100% de los encuestados contestó que si lo consideran importante, lo cual resulta beneficioso para la Alcaldía por tener la disposición de los empleados para que se les realice la misma.

**Pregunta 2.** ¿Le evalúan su desempeño en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

**Objetivo:** Identificar si a los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque les ha sido evaluado su desempeño laboral.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	45	92%
No	4	8%
TOTAL	49	100%



**Comentario:**

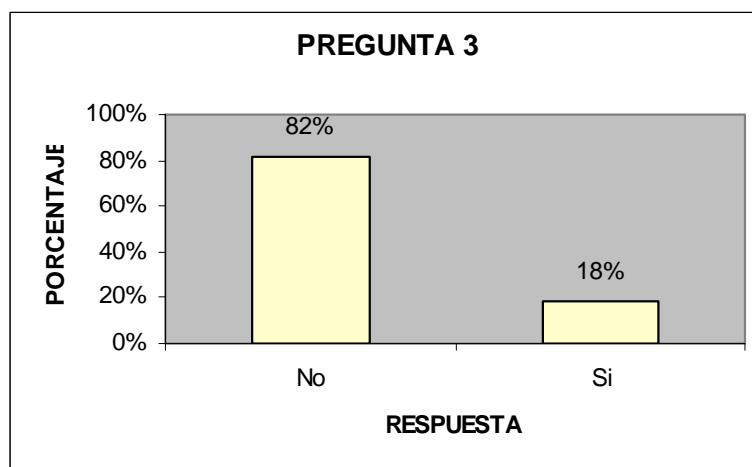
El 92% de los empleados encuestados aseguran que le han evaluado su desempeño en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque; mientras que el 8% afirma que no han sido evaluados.

Es decir que la mayoría de los empleados conocen de la herramienta administrativa que se aplica en dicha Alcaldía.

**Pregunta 3.** ¿Ha recibido capacitación u orientación sobre el proceso de la evaluación del desempeño en la Alcaldía de Ayutuxtepeque antes de llevarlo a cabo?

**Objetivo:** Conocer si los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque reciben la orientación respectiva del proceso de evaluación del desempeño previo a su ejecución.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	40	82%
Si	9	18%
Total general	49	100%



**Comentario:**

Del total de empleados encuestados la mayoría, un 82%, no ha recibido ningún tipo de capacitación respecto al proceso de evaluación del desempeño, solamente unos pocos empleados, un 18%, afirman haber recibido alguna orientación. Por lo tanto podemos decir que en general, los empleados de la Alcaldía desconocen el proceso al que son sometidos, ya que solamente son evaluados, pero no se les otorga explicación alguna de los objetivos de dicha evaluación, ni del proceso que se llevará a cabo.

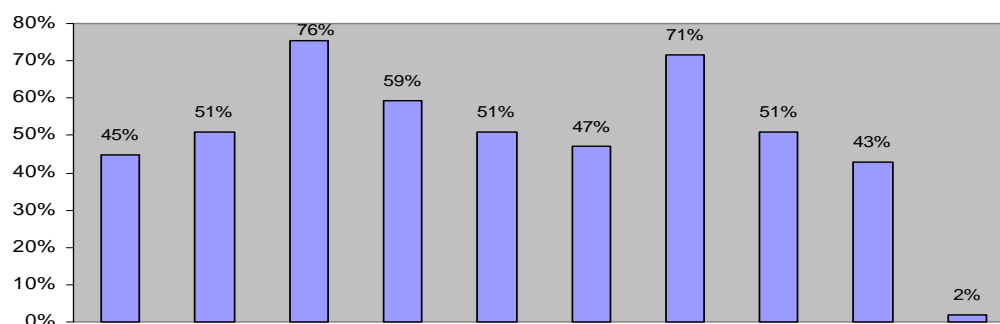
**Pregunta 4.** De los siguientes aspectos, ¿Cuál o Cuáles considera usted que es la finalidad de evaluar el desempeño de los empleados en la Alcaldía de Ayutuxtepeque?

**Objetivo:** Determinar la finalidad que perciben los empleados de la Evaluación del Desempeño del personal de la Alcaldía.

	OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (49)
1	Determinar necesidades de capacitación.	22	45%
2	Dar a conocer a los empleados su desempeño.	25	51%
3	Lograr más eficiencia en la organización.	37	76%
4	Buscar que el empleado sea el adecuado al puesto.	29	59%
5	Mantener fortalezas detectadas	25	51%
6	Tomar decisiones respecto a incentivos salariales, ascensos o promociones	23	47%
7	Conocer debilidades y trabajar para eliminarlas	35	71%
8	Tomar decisiones respecto a traslados o despidos.	25	51%
9	Cumplir con normas establecidas.	21	43%
10	No tiene ninguna utilidad	1	2%

La frecuencia relativa fue calculada para cuarenta y nueve personas encuestadas.

#### PREGUNTA 4



**Comentario:**

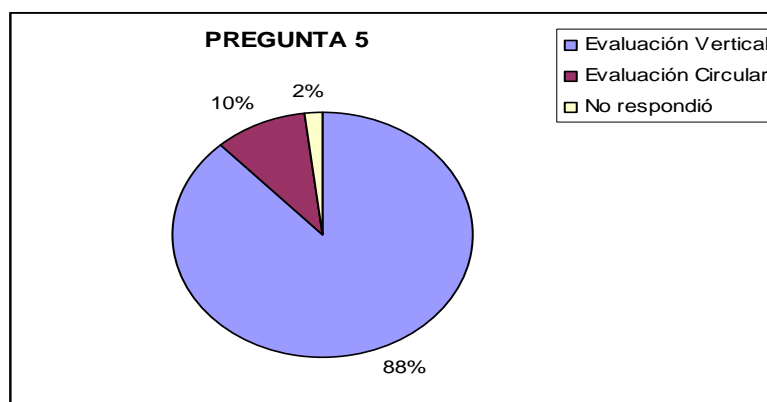
De las diferentes opciones acerca de finalidad que tiene la evaluación del desempeño del personal de la Alcaldía, los empleados seleccionaron las que según su criterio se pueden considerar para tal fin, entre las que obtuvieron mayor calificación están: "lograr más eficiencia en la organización" con un 76%, "conocer debilidades y trabajar para eliminarlas" obtuvo un 71%, un 59% para la opción "buscar que el empleado sea adecuado al puesto", las opciones "Dar a conocer a los empleados su desempeño", "Mantener fortalezas detectadas", "Tomar decisiones respecto a traslados o despidos" obtuvieron una calificación de 51% respectivamente, se asignó un 47% para la opción "Tomar decisiones respecto a incentivos salariales, ascensos o promociones", para la opción "Determinar necesidades de capacitación" fue un 45%, aunque muchos mencionaron que esta finalidad no era cumplida por la alcaldía, además un 43% calificó que la finalidad es la de "cumplir con normas establecidas" y únicamente una persona mencionó que la evaluación no tiene ninguna utilidad.

Por lo que se puede decir que los empleados están conscientes de los fines que se deben perseguir al realizar la evaluación del desempeño pero cabe mencionar que comentaron que no todos estos se llevan a cabo o que no se les da seguimiento a los resultados.

**Pregunta 5.** De los siguientes modelos de evaluación ¿Cuál es el que realiza la Alcaldía de Ayutuxtepeque?

**Objetivo:** Establecer si los empleados conocen el Modelo utilizado por la Alcaldía para realizar la Evaluación del Desempeño del personal.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Evaluación Vertical	43	88%
Evaluación Circular	5	10%
No respondió	1	2%
TOTAL	49	100%



**Comentario:** La mayoría de empleados está consciente del modelo que utiliza la Alcaldía para la realización de la evaluación del desempeño del personal ya que el 88% de los encuestados contestó que es la Evaluación Vertical, es decir, aquella en la cual únicamente el jefe inmediato evalúa a la persona, mientras que el 10% no coincidió con el modelo utilizado, ya que afirmó que se aplica la evaluación circular y el 2% no respondió a la pregunta.

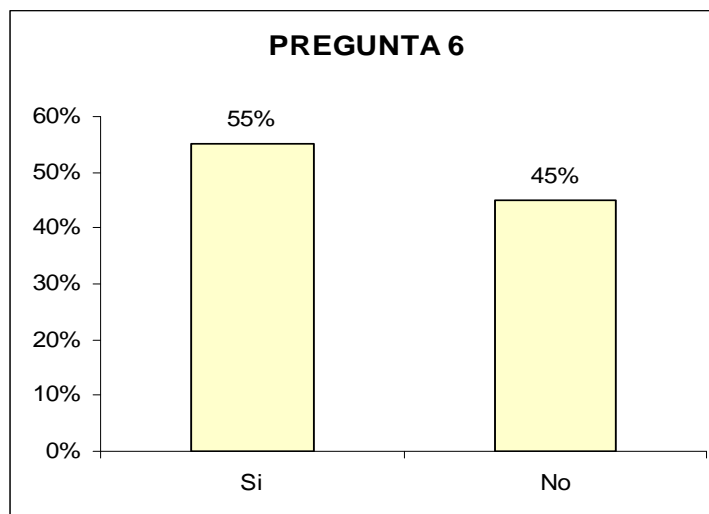


**Pregunta 6:** En evaluaciones que le han aplicado ¿Cree usted que se han visto influenciadas positiva o negativamente por problemas o prejuicios personales?

Mencione que prejuicios

**Objetivo:** Conocer la percepción de los empleados sobre la existencia de influencias o prejuicios personales al realizar la evaluación del desempeño y determinar cuales podrían ser dichos prejuicios si los hubieren.

OPCION	FRECUENCIA	FRECUENCIA
	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	27	55%
No	22	45%
TOTAL	49	100%



**Comentario:**

De los 49 empleados que respondieron al cuestionario el 55% percibe que sus evaluaciones aplicadas han sido influenciadas de manera negativa o positiva y el resto de los empleados encuestados, el 45%, comentan que no han sido influenciadas.

Una parte de los empleados percibe que las evaluaciones tienen elementos subjetivos que podrían distorsionar los resultados del desempeño de los empleados; es decir los evaluadores pueden perjudicar o favorecer al evaluado.

Mientras que la otra parte consideran que las evaluaciones no se ven afectadas por ningún tipo de prejuicio.

**Observación:** Esta tabla es para mostrar las respuestas afirmativas y lo que los empleados mencionaron en dicha respuesta.

PREJUICIOS	FRECUENCIA
Amistades	2
Caer mal a la persona que lo entrevista	3
Cuestiones políticas	1
Incompatibilidad con la Jefatura	2
Concepción personal sin conocer funciones	2
toman lo que dicen la gente	1
Exceso de confianza	1
Sin contestar	15
TOTAL	27

**Comentario:**

Las personas que afirmaron que había influencias en las evaluaciones mencionaron o hicieron comentario de las razones por las que se pudieran ver afectadas

- Dos empleados consideran que se ven afectadas por las amistades entre el evaluado y el evaluador
- Tres colaboradores municipales piensa que es debido a caer mal a la persona que lo entrevista.
- Dos aseguraron que existe incompatibilidad con la jefatura.
- Dos comentaron que es la concepción personal sin conocer las funciones
- Algunos comentaron que son por razones políticas, exceso de confianza que el jefe quisiera que el empleado adoptara o toman por habladurías de la gente.
- y otros empleados no contestaron.

**Observación:** La siguiente tabla muestra los comentarios de quienes afirmaron que no existen prejuicios.

COMENTARIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No son tomadas en cuenta	1	5%
Sin contestar	21	95%
TOTAL	22	100%

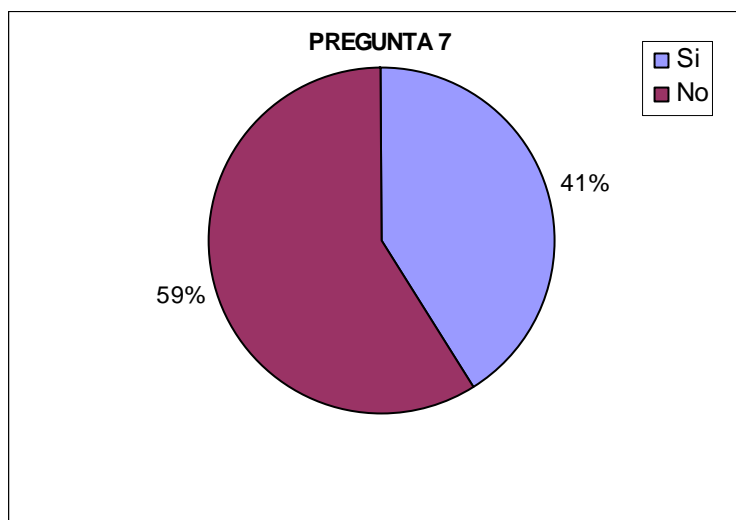
**Comentario:**

El 4% que consideran que no hay influencias en las evaluaciones mencionaron o hicieron comentario de las razones que los prejuicios no son tomados en cuenta al efectuarse las evaluaciones; mientras el resto dejaron sin contestar esta parte del cuestionario.

**Pregunta 7.** ¿Considera que la forma en que se realiza la evaluación del desempeño en la Alcaldía es confiable? ¿Por qué?

**Objetivo:** Conocer como los empleados perciben la confiabilidad del modelo de la Evaluación del Desempeño.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	20	41%
No	29	59%
TOTAL	49	100%



**Comentario:**

El 41% de empleados consideran que el método que utiliza la Alcaldía para la evaluación del desempeño del personal es confiable mientras que para el 59% de los encuestados el método no les parece confiable.

Y para complementar estas respuestas además de hacerles esta pregunta se les pidió que mencionaran los puntos por los cuales ellos consideraban que era confiable o porque no lo consideraban confiable.

Dentro de los que consideraban que si es un método confiable dieron las siguientes razones:

COMENTARIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA
<b>De los que afirman que Si les parece confiable</b>	
De lo evaluado estoy conciente de que es lo que he realizado	1
Fui bien evaluado	1
La evaluación siempre la realizan con criterios propios de trabajo y no con criterios personales	2
Se limitan a dar seguimiento al reglamento de controles interno	1
Son precisos y concisos	1
No opinaron	14
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Dentro de los comentarios a dos personas les parece que es realizada con criterios de trabajo y no con criterios personales, y en los demás comentarios afirman que se realizan bien las evaluaciones porque obtuvieron buena evaluación, porque se sigue el reglamento y porque las evaluaciones son precisas y concisas.

Dentro de los que consideraban que no es un método confiable dieron las siguientes afirmaciones:

COMENTARIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA
<b>De los que afirman que No es confiable</b>	
Cuando hay inconformidad con la evaluación nadie se responsabiliza de resolverla	1
Debe ser realizadas por una comisión si son jefaturas debe ser por gerencia y concejo	1
Deben involucrarse mas en el desempeño para saber evaluar	1
En muchas ocasiones no se mide bien el desempeño del empleados	1
Hay a veces varias opiniones de otras áreas de la plaza que ofrecen	1
Hay influencias personales, la evaluación es subjetiva	7
La alcaldía no esta capacitada para evaluar el personal	5
No se reconoce el buen desempeño del buen trabajador	1
No toman en cuenta todas las Áreas que se deberían evaluar	1
Nunca se toma en cuenta en si al trabajador en su cargo	1
No opinaron	9
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

Siete de los comentarios estaban relacionados en que no les parece confiable porque la evaluación es subjetiva debido a influencias personales, cinco personas piensan que se debe a que la Alcaldía no esta capacitada para evaluar al personal y para los demás comentarios los motivos se deben a aspectos como: las personas que realizan la evaluación, los factores que se toman en cuenta y que no hay un seguimiento de las evaluaciones

**Pregunta 8:** ¿Cree usted que se le debe dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Identificar si los empleados están conscientes de la importancia del seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	49	100%
No	0	0%
TOTAL	49	100%



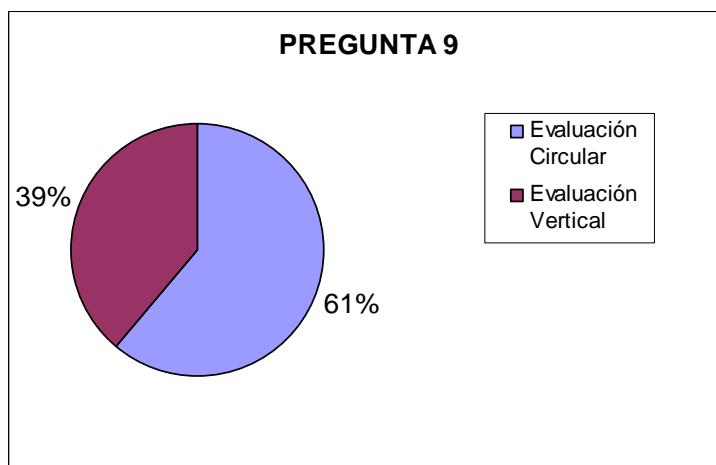
**Comentario:**

Todos los empleados entrevistados creen importante dar un debido seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño. Por tal razón la Alcaldía no debe limitarse a obtener resultados evaluativos sino que debe darles continuidad, ya sea para mantener fortalezas o para minimizar debilidades y proveer la capacitación necesaria.

**Pregunta 9:** De acuerdo con su opinión, ¿Cuál de los siguientes modelos es el más adecuado para realizar la evaluación del desempeño en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque?

**Objetivo:** Determinar la aceptación que tiene entre los empleados de la Alcaldía el método de evaluación circular frente al método de evaluación vertical.

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Evaluación Circular	30	61%
Evaluación Vertical	19	39%
Total general	49	100.00%



**Comentario:**

A pesar de que el modelo de evaluación circular no es muy conocido entre los empleados de la Alcaldía, tiene una buena aceptación, ya que más de la mitad de los encuestados, en total un 61%, lo escogieron como más adecuado, frente a un 39% que se inclinó hacia el modelo tradicional o vertical. Sin embargo con base en los resultados arrojados, se puede decir que al otorgar mayor información sobre el modelo de evaluación circular no sería difícil la aceptación por parte de los empleados, ya que no muestran una postura cerrada ante este modelo.



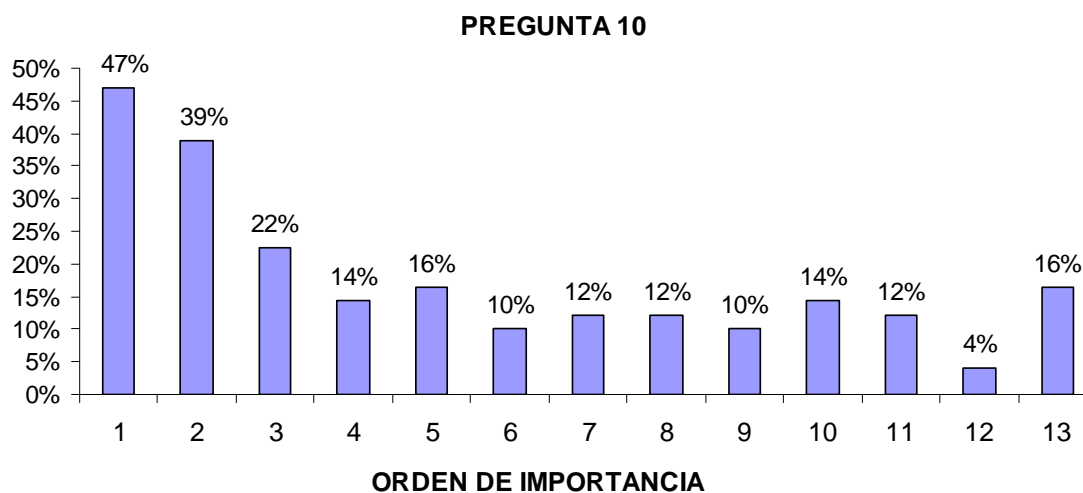
**Pregunta 10:** De las siguientes características o aspectos ¿Cuáles considera usted que deberían ser evaluados en el personal al realizarse la evaluación del desempeño? Enumérelas en orden de prioridad.

**Objetivo:** Determinar cuáles son los factores de evaluación y el orden de importancia otorgado a los mismos, según el criterio de los empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, para poder tomarlos en cuenta posteriormente.

Orden	Característica o factor	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (49)
1	Responsabilidad	23	47%
2	Calidad en el trabajo	19	39%
3	Resultados o cumplimiento de metas	11	22%
4	Discreción	7	14%
5	Iniciativa	8	16%
6	Relaciones interpersonales	5	10%
7	Liderazgo	6	12%
8	Planificación y organización del trabajo	6	12%
9	Administración de recursos	5	10%
10	Solución de conflictos	7	14%
11	Colaboración	6	12%
12	Servicio al cliente	2	4%
13	Otras <sup>27</sup>	8	16%

La frecuencia relativa fue calculada para cuarenta y nueve personas encuestadas.

<sup>27</sup> Se detallara en otro cuadro cuales son las características que mencionaron los empleados



**Comentario:**

La mayoría de los empleados coincide en que la responsabilidad es el principal factor a considerar en la evaluación del desempeño, de hecho de un total de cuarenta y nueve encuestados veintitrés (es decir un 47%) ubicaron dicho factor como el primero en el orden de importancia lo que refleja un sector bastante representativo de la muestra. Luego ubicaron a los factores directamente relacionados con el cumplimiento correcto de sus obligaciones laborales, como lo son calidad del trabajo (39%) y cumplimiento de metas (22%), en segundo y tercer lugar de importancia respectivamente.

Posteriormente el orden asignado a los factores o características fueron los siguientes:

- 4°. La discreción, ubicada en este lugar por el 14% de los empleados
- 5°. Iniciativa, por un 16%

- 6°. Relaciones interpersonales, situada por el 10% en dicho orden de importancia
- 7°. Liderazgo, puesta en este orden por el 12% de encuestados
- 8°. Planificación y organización del trabajo, encontrada en el octavo lugar por el 12%
- 9°. Administración de recursos, por el 10%
- 10°. Solución de conflictos, elegido por el 14%
- 11°. Colaboración, 12%

La característica de servicio al cliente fue muy poco mencionada, por lo que llegó al último lugar, el doceavo siendo ubicada por solamente un 4% en dicho lugar.

De los ocho empleados que dijeron se debían tomar otras características o factores en cuenta, los que fueron mencionados se presentan a continuación:

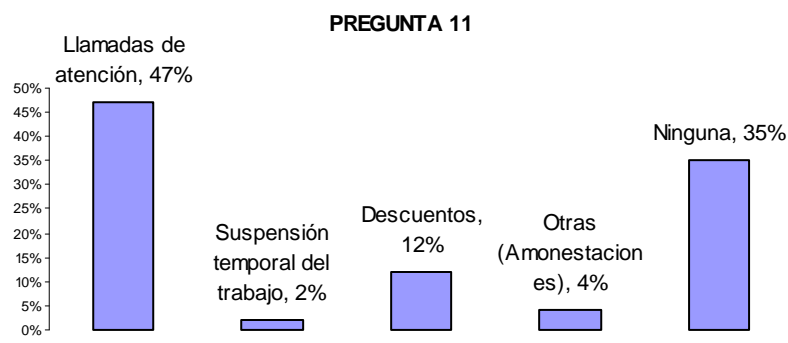
COMENTARIOS	FRECUENCIA ABSOLUTA
Eficiencia	1
Creatividad	1
Disciplina laboral y puntualidad	2
Lealtad por el compromiso con el proyecto Municipal	1
Cantidad del trabajo	1
Aporte en su ambiente laboral y participación en actividades municipales	1
Compromiso político y convicción en su trabajo	1
Total general	8

Algunos empleados, aunque muy pocos, mencionaron que debían tomarse en cuenta otras características, algunas de las cuales son creatividad, eficiencia, compromiso, organización, entre otros.

**Pregunta 11:** Si ha tenido faltas en la realización de sus tareas ¿Qué medidas correctivas le han aplicado?

**Objetivo:** Identificar las medidas correctivas que se realizan en la Alcaldía a los empleados que alguna vez han cometido una falta en la realización de sus tareas

OPCION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Llamadas de atención	23	47%
Suspensión temporal del trabajo	1	2%
Descuentos	6	12%
Otras (Amonestaciones)	2	4%
Ninguna	17	35%
TOTAL	49	100%



**Comentario:**

Los empleados al cometer una falta en la realización de sus tareas han recibido varias medidas correctivas a la vez. Para el 47% los han llamado la atención, el 2% han sido suspendidos temporalmente, el 12% les han descontado al salario y el 4% han sido amonestados.

## ANEXO 8 INSTRUMENTO PARA EVALUAR A JEFATURAS (EVALUADOS POR JEFES)

ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE				
EVALUACION PARA JEFATURAS			Fecha de Evaluación:	
<b>I.- Datos del Evaluado</b>				
Nombre: _____				
Área: _____		Cargo: _____		
<b>II.- Indicadores de Gestión (marcar con una X)</b>				
<b>Instrucciones :</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus respuestas son información privada acerca de la persona que esta calificando y <b>NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.</b></li> <li>• Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.</li> <li>• Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta .</li> </ul>				
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION			PUNTOS	%
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO				
<b>1.- Planificación del Trabajo:</b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando las acciones, los plazos y los recursos requeridos.				
1.1. Planifica pocas veces su trabajo.			2	8
1.2. En ocasiones planifica y organiza su trabajo pero con dificultades.			4	
1.3. Casi siempre planifica y organiza su trabajo			6	
1.4. Siempre planifica y organiza adecuadamente su trabajo			8	
<b>2.- Obtención de Resultados:</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos hacia el logro de resultados establecidos				
2.1. Casi obtiene resultados de su trabajo			4	16
2.2. Obtiene algunos resultados pero con dificultad			8	
2.3. Logra la mayoría de los resultados			12	
2.4. Supera los resultados esperados			16	
<b>3.- Toma de Decisiones y Soluciones de Conflicto:</b> Habilidad para resolver problemas, tomando las decisiones acertadas en el momento oportuno.				
3.1. Toma decisiones y soluciona conflictos de forma inadecuada			2	8
3.2. Muestra dificultades para tomar decisiones y solucionar conflictos pero con varios son acertadas			4	
3.3. Toma algunas decisiones acertadas que le permiten solucionar conflictos pero con ayuda de otros			6	
3.4. Siempre toma decisiones oportunas que le permiten solucionar conflictos			8	
<b>4.- Administración de Recursos:</b> Habilidad para emplear y distribuir los recursos que le han sido designados, haciendo buen uso de ellos.				
4.1. No utiliza adecuadamente los recursos asignados			3	12
4.2. En ocasiones utiliza adecuadamente los recursos asignados.			6	
4.3. Utiliza adecuadamente los recursos asignados.			9	
4.4. Administra los recursos eficientemente para superar los resultados esperados			12	
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO</b>				
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO				
<b>1.- Colaboración:</b> Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferente circunstancias.				
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración			2	8
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.			4	
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.			6	
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde			8	
<b>2.- Relaciones Interpersonales:</b> Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidas o redes de contactos con distintas personas.				
2.1. Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o publico en general. A veces asume actitudes negativas			2	8
2.2. Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o publico en general se consideran aceptables.			4	
2.3. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y /o publico en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal			6	
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o publico en general			8	
<b>3.- Capacidad de Dirección:</b> Habilidad para dirigir y estimular la participación del personal bajo su mando..				
3.1. Tiene dificultad para dirigir a su personal.			4	16
3.2. Generalmente es obedecido por su personal			8	
3.3. Dirige bien a su personal y coordina en el trabajo en equipo.			12	
3.4. Dirige y motiva de forma excelente, manteniendo alta la moral de su equipo.			16	

ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE							
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION				PUNTOS	%		
<b>II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>							
<b>4.- Ética y Transparencia:</b> Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.							
4.1. Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza.				2	8		
4.2. Satisfactorias muestras de su moral y honradez.				4			
4.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez.				6			
4.4. Alto grado de honradez en todos sus actos				8			
<b>5.- Capacidad de Análisis:</b> Es la capacidad de entender una situación, desintegramola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre los diferentes elementos o aspectos temporales y establecer prioridades, así como comprender las relaciones causa — efecto							
5.1. Pocas veces analiza problemas simples o específicos				4	16		
5.2. Es capaz de analizar algunos problemas o situaciones de diferente naturaleza.				8			
5.3. Tiene capacidad para analizar problemas y a veces plantea soluciones				12			
5.4. Analiza todo tipo de problemas y plantea alternativas de solución.				16			
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>							
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>					100		
<b>ESCALA DE PUNTOS</b>							
NOTAS	CONCEPTOS	DEFINICION					
90 — 100	Optimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.					
70 — 89	Muy Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.					
60 — 69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.					
50 — 59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.					
0 — 49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.					
<b>III.- Evaluación Propositiva</b>							
<b>Instrucciones .:</b>							
• Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.							
1.- Enumere las tres cualidades mas sobresalientes de esta persona:							
2.- Describa las tres cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.							
ACCIONES DE MEJORA		TRIMESTRE				PORCENTAJE DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
		1	2	3	4		
FIRMA DEL JEFE: _____		FIRMA DEL :EMPLEA DO _____					
LUGAR Y FECHA: _____							

## INSTRUMENTO PARA EVALUAR A COLABORADORES ADMINISTRATIVOS (EVALUADOS POR JEFES)

ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE			
EVALUACION PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS		Fecha de Evaluación:	
<b>I.- Datos del Evaluado</b>			
Nombre: _____			
Área: _____		Cargo: _____	
<b>II.- Indicadores de Gestión (marcar con una X)</b>			
<b>Instrucciones :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus respuestas son información privada acerca de la persona que esta calificando y <b>NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.</b></li> <li>• Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.</li> <li>• Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta .</li> </ul>			
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION		PUNTOS	%
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO			
<b>1.- Cantidad de Trabajo:</b> Volumen de trabajo realizado por el empleado durante un tiempo estipulado conforme a lo que ha sido asignado.			
1.1. Generalmente está atrasado con el trabajo.	3	12	
1.2. Algunas veces se atrasa y tiene dificultades para cumplir con su trabajo	6		
1.3. Cumple justamente el trabajo asignado.	9		
1.4. Siempre cumple a tiempo los trabajos asignados.	12		
<b>2.- Calidad de Trabajo:</b> Es la capacidad de aplicar los conocimientos en las tareas asignadas, cumpliendo los requerimientos de exactitud, precisión, confiabilidad y tiempo establecido			
2.1. Comete errores constantemente	3	12	
2.2. La calidad de su trabajo es aceptable a veces comete errores	6		
2.3. Su trabajo es de buena consistencia y presentación	9		
2.4. Excelente calidad de su trabajo	12		
<b>3.- Capacidad de Trabajar bajo Presión:</b> Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, des-acuerdo, oposición y diversidad..			
3.1. En situaciones de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.	4	16	
3.2. Hay una sensible baja en su rendimiento cuando está presionado.	8		
3.3. Pocas veces su rendimiento es afectado por situaciones de estrés.	12		
3.4. Maneja varios problemas a la vez sin afectar su trabajo.	16		
<b>4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones:</b> Cumplimiento de órdenes e instrucciones de los jefes, de la puntualidad y asistencia, en general de todas las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño..			
4.1. Incumple las normas de la institución. Le llaman la atención frecuentemente.	2	8	
4.2. Cumple órdenes sin mayor dificultad. En ocasiones presenta problemas	4		
4.3. Cumpla las órdenes e instrucciones que recibe	6		
4.4. Es una persona ejemplar, disciplinada y cumple las normas e instrucciones a cabalidad	8		
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO</b>		.....	
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO			
<b>1.- Colaboración:</b> Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferente circunstancias.			
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración	3	12	
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	6		
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.	9		
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde	12		
<b>2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario:</b> Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y calidas o redes de contactos con distintas personas.			
2.1. Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o publico en general. A veces asume actitudes negativas	4	16	
2.2. Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o publico en general se consideran aceptables.	8		
2.3. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y /o publico en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal	12		
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o publico en general	16		
<b>3.- Ética y Transparencia:</b> Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones , ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.			
3.1. Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza	3	12	
3.2. Satisfactorias muestras de su moral y honradez	6		
3.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez.	9		
3.4. Alto grado de honradez en todo sus actos..	12		

<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</b>							
<b>FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION</b>					<b>PUNTOS</b>	<b>%</b>	
<b>II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>							
<b>4.- Iniciativa:</b> Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.							
4.1. Se limita a realizar el trabajo que le corresponde.					3	12	
4.2. Algunas veces sugiere nuevas ideas para desarrollarlas					6		
4.3. Tiene iniciativa y en ocasiones hace frente a dificultades					9		
4.4. Es creativo y emprendedor en su trabajo o actividades de la Alcaldía					12		
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>					12		
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>					100		
<b>ESCALA DE PUNTOS</b>							
NOTAS	CONCEPTOS	DEFINICION					
90 — 100	Optimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.					
70 — 89	Muy Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.					
60 — 69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.					
50 — 59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.					
0 — 49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.					
<b>III.- Evaluación Propositiva</b>							
<b>Instrucciones .:</b>							
• Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.							
1.- Enumere las tres cualidades mas sobresalientes de esta persona:							
2.- Describa las tres cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.							
ACCIONES DE MEJORA				TRIMESTRE		PORCENTAJE DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
				1	2	3	4
FIRMA DEL JEFE: _____				FIRMA DEL EMPLEADO: _____			
LUGAR Y FECHA: _____							



## INSTRUMENTO PARA EVALUAR A COLABORADORES OPERATIVOS (EVALUADOS POR JEFES)

ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE			
EVALUACION PARA COLABORADORES OPERATIVOS		Fecha de Evaluación:	
<b>I.- Datos del Evaluado</b>			
Nombre: _____			
Área: _____		Cargo: _____	
<b>II.- Indicadores de Gestión (marcar con una X)</b>			
<b>Instrucciones :</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus respuestas son información privada acerca de la persona que esta calificando y <b>NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.</b></li> <li>• Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.</li> <li>• Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta .</li> </ul>			
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION		PUNTOS	%
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO			
<b>1.- Cantidad de Trabajo:</b> Volumen de trabajo realizado por el empleado durante un tiempo estipulado conforme a lo que ha sido asignado.			
1.1. Generalmente está atrasado con el trabajo.		2	8
1.2. Algunas veces se atrasa y tiene dificultades para cumplir con su trabajo		4	
1.3. Cumple justamente el trabajo asignado.		6	
1.4. Siempre cumple a tiempo los trabajos asignados.		8	
<b>2.- Calidad de Trabajo:</b> Es la capacidad de aplicar los conocimientos en las tareas asignadas, cumpliendo los requerimientos de exactitud, precisión, confiabilidad y tiempo establecido			
2.1. Comete errores constantemente		2	8
2.2. La calidad de su trabajo es aceptable a veces comete errores		4	
2.3. Su trabajo es de buena consistencia y presentación		6	
2.4. Excelente calidad de su trabajo		8	
<b>3.- Responsabilidad:</b> La capacidad existente en toda persona de conocer y aceptar las consecuencias de un acto suyo, así como la relación que une al autor con el acto que realice.			
3.1. Algunas veces alude o evita asumir obligaciones.		3	12
3.2. Es responsable por su trabajo y lo cumple con dificultad		6	
3.3. Generalmente es responsable por su trabajo y lo cumple de acuerdo a lo esperado.		9	
3.4. Es sumamente responsable por su trabajo, cumpliendo mas de lo esperado.		12	
<b>4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones:</b> Cumplimiento de órdenes e instrucciones de los jefes, de la puntualidad y asistencia, en general de todas las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño..			
4.1. Incumple las normas de la institución. Le llaman la atención frecuentemente.		4	16
4.2. Cumple órdenes sin mayor dificultad. En ocasiones presenta problemas		8	
4.3. Cumpla las órdenes e instrucciones que recibe		12	
4.4. Es una persona ejemplar, disciplinada y cumple las normas e instrucciones a cabalidad		16	
PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO			
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO			
<b>1.- Colaboración:</b> Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferente circunstancias.			
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración		4	16
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.		8	
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.		12	
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde		16	
<b>2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario:</b> Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y calidas o redes de contactos con distintas personas.			
2.1. Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o publico en general. A veces asume actitudes negativas		4	16
2.2. Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o publico en general se consideran aceptables.		8	
2.3. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y /o publico en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal		12	
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o publico en general		16	
<b>3.- Ética y Transparencia:</b> Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones , ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.			
3.1. Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza		4	16
3.2. Satisfactorias muestras de su moral y honradez		8	
3.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez.		12	
3.4. Alto grado de honradez en todo sus actos..		16	

<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</b>							
<b>FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION</b>					<b>PUNTOS</b>	<b>%</b>	
<b>II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>							
4.- <b>Iniciativa:</b> Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.							
4.1. Se limita a realizar el trabajo que le corresponde.					2	<b>8</b>	
4.2. Algunas veces sugiere nuevas ideas para desarrollarlas					4		
4.3. Tiene iniciativa y en ocasiones hace frente a dificultades					6		
4.4. Es creativo y emprendedor en su trabajo o actividades de la Alcaldía					8		
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>					8		
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>					8	100	
<b>ESCALA DE PUNTOS</b>							
NOTAS	CONCEPTOS	DEFINICION					
90 — 100	Optimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.					
70 — 89	Muy Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.					
60 — 69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.					
50 — 59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.					
0 — 49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.					
<b>III.- Evaluación Propositiva</b>							
<b>Instrucciones .:</b>							
• Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.							
1.- Enumere las tres cualidades mas sobresalientes de esta persona:							
2.- Describa las tres cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.							
ACCIONES DE MEJORA				TRIMESTRE		PORCENTAJE DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
				1	2	3	4
FIRMA DEL JEFE: _____				FIRMA DEL :EMPLEADO _____			
LUGAR Y FECHA: _____							

## INSTRUMENTO PARA EVALUAR A JEFATURAS (EVALUADOS POR COMPAÑEROS Y COLABORADORES)

<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</b>		
<b>EVALUACION PARA JEFATURAS</b>		Fecha de Evaluación:
<b>I.- Datos del Evaluado</b>		
Nombre: _____		
Área: _____ Cargo: _____		
<b>II.- Indicadores de Gestión (marcar con una X)</b>		
<b>Instrucciones :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus respuestas son información privada acerca de la persona que esta calificando y <b>NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.</b></li> <li>• Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.</li> <li>• Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta .</li> </ul>		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION	PUNTOS	%
<b>II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>		
<b>1.- Colaboración:</b> Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferente circunstancias.		
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración	2	8
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	4	
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.	6	
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde	8	
<b>2.- Relaciones Interpersonales:</b> Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y calidas o redes de contactos con distintas personas.		
2.1. Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o publico en general. A veces asume actitudes negativas	2	8
2.2. Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o publico en general se consideran aceptables.	4	
2.3. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y /o publico en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal	6	
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o publico en general	8	
<b>3.- Capacidad de Dirección:</b> Habilidad para dirigir y estimular la participación del personal bajo su mando..		
3.1. Tiene dificultad para dirigir a su personal.	4	16
3.2. Generalmente es obedecido por su personal	8	
3.3. Dirige bien a su personal y coordina en el trabajo en equipo.	12	
3.4. Dirige y motiva de forma excelente, manteniendo alta la moral de su equipo.	16	
<b>4.- Ética y Transparencia:</b> Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.		
4.1. Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza.	2	8
4.2. Satisfactorias muestras de su moral y honradez.	4	
4.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez.	6	
4.4. Alto grado de honradez en todos sus actos	8	
<b>5.- Capacidad de Análisis:</b> Es la capacidad de entender una situación, desintegrándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre los diferentes elementos o aspectos temporales y establecer prioridades, así como comprender las relaciones causa — efecto		
5.1. Pocas veces analiza problemas simples o específicos	4	16
5.2. Es capaz de analizar algunos problemas o situaciones de diferente naturaleza.	8	
5.3. Tiene capacidad para analizar problemas y a veces plantea soluciones	12	
5.4. Analiza todo tipo de problemas y plantea alternativas de solución.	16	
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>		56
<b>III.- Evaluación Propositiva</b>		
<b>Instrucciones :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.</li> </ul>		
1.- Enumere las tres cualidades mas sobresalientes de esta persona:		
2.- Describa las tres cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.		

## INSTRUMENTO PARA EVALUAR A COLABORADORES ADMINISTRATIVOS (EVALUADOS POR COMPAÑEROS)

ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE		
EVALUACION PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS		Fecha de Evaluación:
<b>I.- Datos del Evaluado</b>		
Nombre: _____		
Área: _____		Cargo: _____
<b>II.- Indicadores de Gestión (marcar con una X)</b>		
<b>Instrucciones :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus respuestas son información privada acerca de la persona que esta calificando y <b>NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.</b></li> <li>• Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.</li> <li>• Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta .</li> </ul>		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION	PUNTOS	%
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO		
<b>1.- Colaboración:</b> Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferente circunstancias.		
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración	3	12
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	6	
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.	9	
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde	12	
<b>2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario:</b> Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y calidas o redes de contactos con distintas personas.		
2.1. Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o publico en general. A veces asume actitudes negativas	4	16
2.2. Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o publico en general se consideran aceptables.	8	
2.3. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y /o publico en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal	12	
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o publico en general	16	
<b>3.- Ética y Transparencia:</b> Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones , ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.		
3.1. Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza	3	12
3.2. Satisfactorias muestras de su moral y honradez	6	
3.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez.	9	
3.4. Alto grado de honradez en todo sus actos..	12	
<b>4.- Iniciativa:</b> Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.		
4.1. Se limita a realizar el trabajo que le corresponde.	3	12
4.2. Algunas veces sugiere nuevas ideas para desarrollarlas	6	
4.3. Tiene iniciativa y en ocasiones hace frente a dificultades	9	
4.4. Es creativo y emprendedor en su trabajo o actividades de la Alcaldía	12	
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>		52
<b>III.- Evaluación Propositiva</b>		
<b>Instrucciones .:</b>		
• Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.		
1.- Enumere las tres cualidades mas sobresalientes de esta persona:		
2.- Describa las tres cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.		

## INSTRUMENTO PARA EVALUAR A COLABORADORES OPERATIVOS (EVALUADOS POR COMPAÑEROS)

<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</b>		
<b>EVALUACION PARA COLABORADORES OPERATIVOS</b>		Fecha de Evaluación:
<b>I.- Datos del Evaluado</b>		
Nombre: _____		
Área: _____		Cargo: _____
<b>II.- Indicadores de Gestión (marcar con una X)</b>		
<b>Instrucciones :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus respuestas son información privada acerca de la persona que esta calificando y <b>NO DEBEN SER COMENTADAS CON NINGUNA PERSONA.</b></li> <li>• Marque la casilla que mejor describa su acuerdo con los enunciados posteriores.</li> <li>• Asegúrese marcar una sola casilla de la forma correcta .</li> </ul>		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION	PUNTOS	%
<b>II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>		
<b>1.- Colaboración:</b> Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a otros de manera individual o grupal en diferente circunstancias.		
1.1. Con frecuencia se excusa cuando se le solicita colaboración	4	16
1.2. Colaboración con cierto agrado cuando se lo solicitan.	8	
1.3. Procura colaborar y trabajar en equipo.	12	
1.4. Es espontáneo para colaborar en tareas que no le corresponde	16	
<b>2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario:</b> Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y calidas o redes de contactos con distintas personas.		
2.1. Tiene dificultades en sus relaciones con jefes, compañeros y/o publico en general. A veces asume actitudes negativas	4	16
2.2. Las relaciones que mantiene con sus jefes, compañeros y/o publico en general se consideran aceptables.	8	
2.3. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y /o publico en general. Es amistoso. Propicia buen ambiente entre el personal	12	
2.4. Desarrolla su trabajo en completa armonia con sus jefes, compañeros y/o publico en general	16	
<b>3.- Ética y Transparencia:</b> Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones , ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuestto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.		
3.1. Pocos indicios de transparencia en sus actos, por lo cual se considera en sus actos, por lo cual se considera que no amerita confianza	4	16
3.2. Satisfactorias muestras de su moral y honradez	8	
3.3. Tiene buena imagen por su integridad y honradez .	12	
3.4. Alto grado de honradez en todo sus actos..	16	
<b>4.- Iniciativa:</b> Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.		
4.1. Se limita a realizar el trabajo que le corresponde.	2	8
4.2. Algunas veces sugiere nuevas ideas para desarrollarlas	4	
4.3. Tiene iniciativa y en ocasiones hace frente a dificultades	6	
4.4. Es creativo y emprendedor en su trabajo o actividades de la Alcaldía	8	
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>		56
<b>III.- Evaluación Propositiva</b>		
<b>Instrucciones .:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haga sus comentarios con la mayor consideración, asegurándose que serán de naturaleza constructiva.</li> </ul>		
1.- Enumere las tres cualidades mas sobresalientes de esta persona:		
2.- Describa las tres cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento.		

ANEXO 9 CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN PARA JEFES EN CASOS DE APELACIÓN

ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE			
CASO DE APELACION PARA JEFATURAS			
Fecha de Evaluación: _____			
<u>I.- Datos del Evaluado</u>			
Nombre: _____			
Área: _____ Cargo: _____			
<u>II.- Indicadores de Gestión</u>			
<b>Instrucciones:</b>			
La calificación emitida por el Comité de evaluación será definitiva y por tanto no podrá ser apelada.			
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION		PUNTOS	%
<b>I.- FACTORES DE RENDIMIENTO</b>			
1.- Planificación del Trabajo			8
2.- Obtención de Resultados			16
3.- Toma de Decisiones y Soluciones de Conflicto			8
4.- Administración de Recursos			12
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO</b>			44
<b>II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>			
1.- Colaboración			8
2.- Relaciones Interpersonales			8
3.- Capacidad de Dirección			16
4.- Ética y Transparencia			8
5.- Capacidad de Análisis			16
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>			56
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>			100
OBSERVACIONES:			
FIRMA DEL EMPLEADO _____			
LUGAR Y FECHA: _____			

## CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS EN CASOS DE APELACIÓN

<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</b>		
<b>CASO DE APELACION PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS</b>		
Fecha de Evaluación: _____		
<b>I.- Datos del Evaluado</b>		
Nombre: _____		
Área: _____ Cargo: _____		
<b>II.- Indicadores de Gestión</b>		
<b>Instrucciones :</b>		
La calificación emitida por el Comité de evaluación será definitiva y por tanto no podrá ser apelada.		
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION	PUNTOS	%
<b>I.- FACTORES DE RENDIMIENTO</b>		
1.- Cantidad de Trabajo	12	12
2.- Calidad de Trabajo	16	16
3.- Capacidad de Trabajar bajo Presión	8	8
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones	48	48
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO</b>		48
<b>II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>		
1.- Colaboración	12	12
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario	16	16
3.- Ética y Transparencia	12	12
5.- Iniciativa	12	12
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>		52
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>		100
OBSERVACIONES:		
FIRMA DEL EMPLEADO: _____		
LUGAR Y FECHA: _____		

**CUADRO RESUMEN DE LA EVALUACIÓN PARA COLABORADORES OPERATIVOS EN  
CASOS DE APELACIÓN**

<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</b>			
<b>CASO DE APELACION PARA COLABORADORES OPERATIVOS</b>			
Fecha de Evaluación: _____			
<u>I.- Datos del Evaluado</u>			
Nombre: _____			
Área: _____ Cargo: _____			
<u>II.- Indicadores de Gestión</u>			
<b>Instrucciones:</b>			
La calificación emitida por el Comité de evaluación será definitiva y por tanto no podrá ser apelada.			
<b>FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION</b>		<b>PUNTOS</b>	<b>%</b>
<b>I.- FACTORES DE RENDIMIENTO</b>			
1.- Cantidad de Trabajo			8
2.- Calidad de Trabajo			8
3.- Responsabilidad			12
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones			16
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO</b>		44	44
<b>II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>			
1.- Colaboración			16
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario			16
3.- Ética y Transparencia			16
5.- Iniciativa			8
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>		56	56
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>		100	100
OBSERVACIONES:			
FIRMA DEL EMPLEADO _____			
LUGAR Y FECHA : _____			



## ANEXO 10 INFORME DE RESULTADOS PARA JEFATURAS.

<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</b>			
<b>INFORME DE RESULTADOS PARA JEFATURAS</b>			
Fecha de Evaluación: _____			
<u>I.- Datos del Evaluado</u>			
Nombre: _____			
Área: _____ Cargo: _____			
<u>II.- Indicadores de Gestión</u>			
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION		PUNTOS	%
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO			
1.- Planificación del Trabajo		8	8
2.- Obtención de Resultados		16	16
3.- Toma de Decisiones y Soluciones de Conflicto		8	8
4.- Administración de Recursos		12	12
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO</b>		44	44
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO			
1.- Colaboración		8	8
2.- Relaciones Interpersonales		8	8
3.- Capacidad de Dirección		16	16
4.- Ética y Transparencia		8	8
5.- Capacidad de Análisis		16	16
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>		56	56
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>		100	100
ESCALA DE PUNTOS			
NOTAS	CONCEPTOS	DEFINICION	
90 — 100	Optimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	
70 — 89	Muy Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.	
60 — 69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.	
50 — 59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	
0 — 49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	
FIRMA DEL EMPLEADO: _____			
LUGAR Y FECHA: _____			

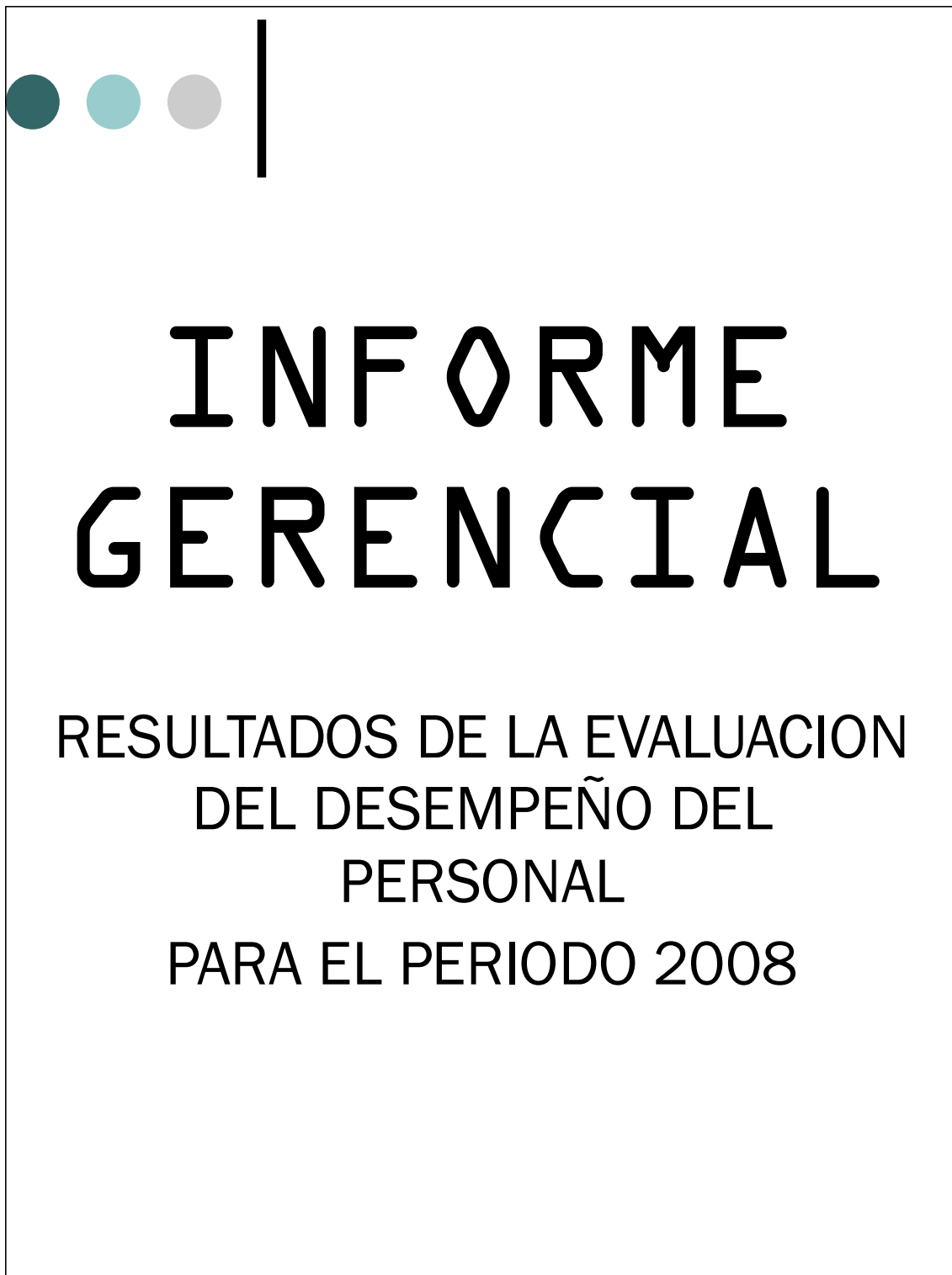
## INFORME DE RESULTADOS PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS

<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</b>			
<b>INFORME DE RESULTADOS PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS</b>			
Fecha de Evaluación: _____			
<u>I.- Datos del Evaluado</u>			
Nombre: _____			
Área: _____ Cargo: _____			
<u>II.- Indicadores de Gestión</u>			
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION		PUNTOS	%
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO			
1.- Cantidad de Trabajo		12	12
2.- Calidad de Trabajo		12	12
3.- Capacidad de Trabajar bajo Presión		16	16
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones		8	8
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO</b>		48	48
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO			
1.- Colaboración		12	12
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario		16	16
3.- Ética y Transparencia		12	12
5.- Iniciativa		12	12
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>		52	52
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>		100	100
ESCALA DE PUNTOS			
NOTAS	CONCEPTOS	DEFINICION	
90 — 100	Optimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	
70 — 89	Muy Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.	
60 — 69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.	
50 — 59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	
0 — 49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	
FIRMA DEL EMPLEADO: _____			
LUGAR Y FECHA: _____			

## INFORME DE RESULTADOS PARA COLABORADORES OPERATIVOS

<b>ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE</b>			
<b>INFORME DE RESULTADOS PARA COLABORADORES OPERATIVOS</b>			
Fecha de Evaluación: _____			
<u>I.- Datos del Evaluado</u>			
Nombre: _____			
Área: _____ Cargo: _____			
<u>II.- Indicadores de Gestión</u>			
FACTORES Y NIVELES DE EVALUACION		PUNTOS	%
I.- FACTORES DE RENDIMIENTO			
1.- Cantidad de Trabajo			8
2.- Calidad de Trabajo			8
3.- Responsabilidad			12
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones			16
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE RENDIMIENTO</b>		44	
II.- FACTORES DE COMPORTAMIENTO			
1.- Colaboración			16
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario			16
3.- Ética y Transparencia			16
5.- Iniciativa			8
<b>PUNTOS OBTENIDOS EN LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO</b>		56	
<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>		100	
ESCALA DE PUNTOS			
NOTAS	CONCEPTOS	DEFINICION	
90 — 100	Optimo	Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	
70 — 89	Muy Bueno	Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.	
60 — 69	Satisfactorio	Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desempeño del cargo.	
50 — 59	Regular	Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	
0 — 49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.	
FIRMA DEL EMPLEADO: _____			
LUGAR Y FECHA: _____			

INFORME DE RESULTADOS PARA CONCEJO MUNICIPAL



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE**

**PERIODO 2008**

**RESPONSABLES:**

**MIEMBROS DEL COMITE:**

**CARGO:**

- 1.-
- 2.-
- 3.-

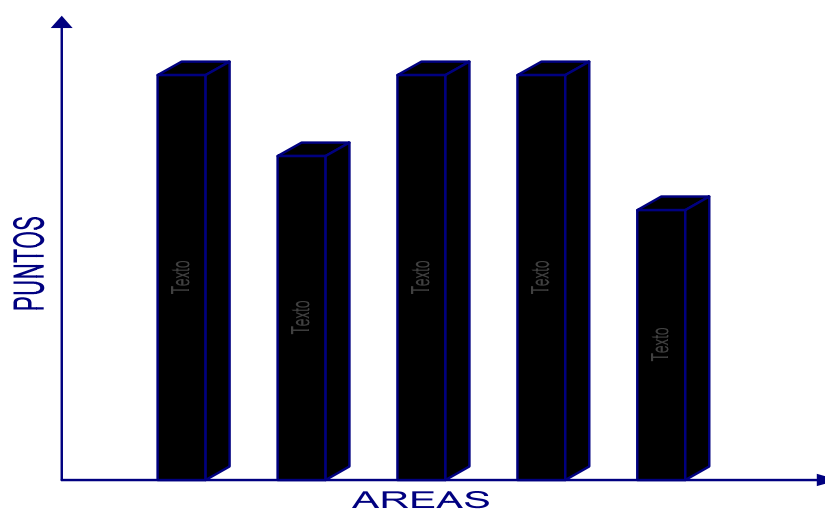
**GERENTE ADMINISTRATIVO Y DEL PERSONAL**

**AYUTUXTEPEQUE, 31 DE ENERO DE 2009**

# OBJETIVOS

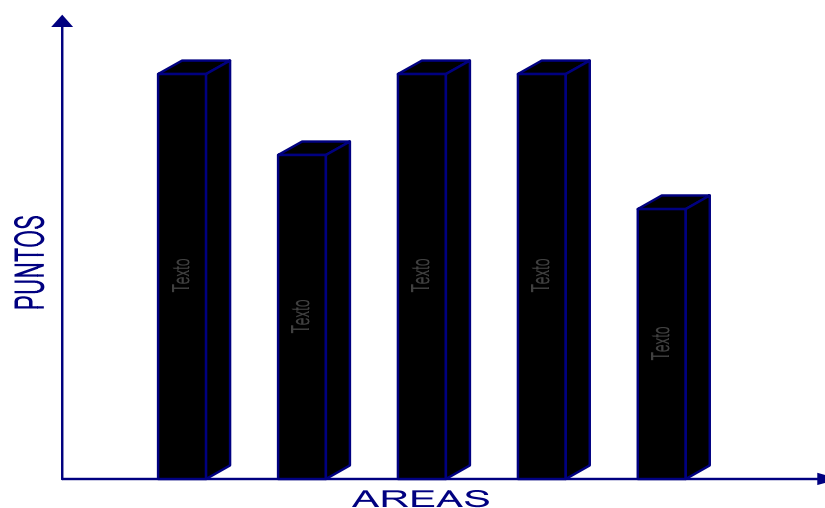
## RESULTADOS DE LA EVALUACION

AREA	RESULTADOS		PUNTOS OBTENIDOS
	FACTORES DE RENDIMIENTO	FACTORES DE COMPORTAMIENTO	
Administrativo			
Aseo Publico			
Archivo			
CAM			
Catastro			
CDI			
Cementerio			
Contabilidad			
Cuentas Corrientes			
Mantenimiento			
Mercados			
Proyección social y cultural			
Proyectos			
Registro del Estado Familiar			
Tesorería y Colecturía			
UACI			
<b>NOTA GLOBAL</b>			



**COMPARACION DE RESULTADOS DE LA EVALUACION  
CON EL PERIODO ANTERIOR**

AREA	RESULTADOS			OBSERVACIONES
	PERIODO 2007	PERIODO 2008	DIFERENCIA	
Administrativo				
Aseo Publico				
Archivo				
CAM				
Catastro				
CDI				
Cementerio				
Contabilidad				
Cuentas Corrientes				
Mantenimiento				
Mercados				
Proyección social y cultural				
Proyectos				
Registro del Estado Familiar				
Tesorería y Colecturía				
UACI				
<b>NOTA GLOBAL</b>				





ANALISIS E INTERPRETACION  
DE LOS RESULTADOS

## CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR ESCALA DE PUNTOS

**Empleados con Optimo Desempeño**

**(90-100)**

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_

**Empleados con Muy buen Desempeño**

**(70-89)**

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_

**Empleados con un Satisfactorio Desempeño**

**(60-69)**

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_

**Empleados con un Regular Desempeño**

**(50-59)**

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_

**Empleados con un Deficiente Desempeño**

**(00-49)**

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_

## PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORAS

FIRMAS DE LOS RESPONSABLES:

F.- \_\_\_\_\_  
MIEMBRO DEL COMITE

F.- \_\_\_\_\_  
MIEMBRO DEL COMITE

F.- \_\_\_\_\_  
MIEMBRO DEL COMITE

F.- \_\_\_\_\_  
GERENTE ADMINISTRATIVO Y DEL PERSONAL

## ANEXO 11 RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO.

SRA. NUBIA PICHE				
	JEFE	COMP AÑERO 1	COMP AÑERO 2	PROMEDIO
<b>I.- FACTORES DE RENDIMIENTO</b>				
1.- Cantidad de Trabajo	9	////////////////////	////////////////////	9.00
2.- Calidad de Trabajo	9	////////////////////	////////////////////	9.00
3.- Capacidad para trabajar bajo presión	8	////////////////////	////////////////////	8.00
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones	6	////////////////////	////////////////////	6.00
TOTAL	32	////////////////////	////////////////////	<b>32.00</b>
<b>II.- FACTORES CONDUCTUALES</b>				
1.- Colaboración	9	9	12	10.00
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario	8	16	16	13.33
3.- Ética y Transparencia	9	12	12	11.00
4.- Iniciativa	6	9	12	9.00
TOTAL	32	46	52	<b>43.33</b>
<b>NOTA TOTAL</b>				<b>75.33</b>
<p><b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradora</li> <li>- Solidaria con los demas en aspectos de trabajo</li> <li>- Persistente en lo que hace</li> <li>- Conocimiento del Area de trabajo</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Capacidad</li> <li>- Disposición al Trabajo</li> <li>- Iniciativa y Cooperación</li> <li>- Capacidad para Organizar.</li> </ul>				
<p><b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el trato con los compañeros; en el aspecto social</li> <li>- Comportamiento</li> <li>- Trato con las personas de la comunidad</li> <li>- Capacitación sobre Poder Popular.</li> </ul>				

<b>SRA. TANIA DERAS</b>						
	JEFE	COMPAÑERO 1	COMPAÑERO 2	PROMEDIO		
<b>I.- FACTORES DE RENDIMIENTO</b>						
1.- Cantidad de Trabajo	9	////////////////////	////////////////////	9.00		
2.- Calidad de Trabajo	9	////////////////////	////////////////////	9.00		
3.- Capacidad para trabajar bajo presión	8	////////////////////	////////////////////	8.00		
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones	6	////////////////////	////////////////////	6.00		
TOTAL	32	////////////////////	////////////////////	<b>32.00</b>		
<b>II.- FACTORES CONDUCTUALES</b>						
1.- Colaboración	9	9	6	8.00		
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario	12	12	8	10.67		
3.- Ética y Transparencia	12	12	6	10.00		
4.- Iniciativa	9	9	6	8.00		
TOTAL	42	42	26	<b>36.67</b>		
			NOTA TOTAL	<b>68.67</b>		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b>            - Colaboradora            - Empatica            - Solidaria            - Sincera            - Serena            - Confidencialidad            - Honestidad         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b>            - Capacitación en su ámbito laboral            - Respeto de su línea de trabajo            - Espacio idóneo para la realización de su trabajo            - Capacitación Técnica en Computación            - Leyes de Familia            - Manejo de Grupos         </td> </tr> </table>					<b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b> - Colaboradora - Empatica - Solidaria - Sincera - Serena - Confidencialidad - Honestidad	<b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b> - Capacitación en su ámbito laboral - Respeto de su línea de trabajo - Espacio idóneo para la realización de su trabajo - Capacitación Técnica en Computación - Leyes de Familia - Manejo de Grupos
<b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b> - Colaboradora - Empatica - Solidaria - Sincera - Serena - Confidencialidad - Honestidad	<b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b> - Capacitación en su ámbito laboral - Respeto de su línea de trabajo - Espacio idóneo para la realización de su trabajo - Capacitación Técnica en Computación - Leyes de Familia - Manejo de Grupos					

<b>SR. REYNALDO GARCIA</b>						
	<b>JEFE</b>	<b>COMPAÑERO 1</b>	<b>COMPAÑERO 2</b>	<b>PROMEDIO</b>		
<b>I.- FACTORES DE RENDIMIENTO</b>						
1.- Cantidad de Trabajo	6	////////////////////	////////////////////	6.00		
2.- Calidad de Trabajo	6	////////////////////	////////////////////	6.00		
3.- Capacidad para trabajar bajo presión	8	////////////////////	////////////////////	8.00		
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones	6	////////////////////	////////////////////	6.00		
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	////////////////////	////////////////////	<b>26.00</b>		
<b>II.- FACTORES CONDUCTUALES</b>						
1.- Colaboración	9	9	9	9.00		
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario	8	12	8	9.33		
3.- Ética y Transparencia	6	12	9	9.00		
4.- Iniciativa	9	12	6	9.00		
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>36.33</b>		
<b>NOTA TOTAL</b>				<b>62.33</b>		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b>            - Solidario            - Honradez            - Responsabilidad            - Sociable            - Colaborador            - Disposición         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b>            - Capacitaciones constantes            - Proporcionar Recursos Materiales            - Espacio adecuado para trabajar            - Puntualidad            - Responsabilidad         </td> </tr> </table>					<b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b> - Solidario - Honradez - Responsabilidad - Sociable - Colaborador - Disposición	<b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b> - Capacitaciones constantes - Proporcionar Recursos Materiales - Espacio adecuado para trabajar - Puntualidad - Responsabilidad
<b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b> - Solidario - Honradez - Responsabilidad - Sociable - Colaborador - Disposición	<b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b> - Capacitaciones constantes - Proporcionar Recursos Materiales - Espacio adecuado para trabajar - Puntualidad - Responsabilidad					

<b>SR. OSCAR GOMEZ</b>				
	<b>JEFE</b>	<b>COMPAÑERO 1</b>	<b>COMPAÑERO 2</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>I.- FACTORES DE RENDIMIENTO</b>				
1.- Cantidad de Trabajo	9	////////////////////	////////////////////	9.00
2.- Calidad de Trabajo	6	////////////////////	////////////////////	6.00
3.- Capacidad para trabajar bajo presión	12	////////////////////	////////////////////	12.00
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones	6	////////////////////	////////////////////	6.00
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	////////////////////	////////////////////	<b>33.00</b>
<b>II.- FACTORES CONDUCTUALES</b>				
1.- Colaboración	9	12	6	9.00
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario	16	12	8	12.00
3.- Ética y Transparencia	12	12	6	10.00
4.- Iniciativa	9	9	6	8.00
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>26</b>	<b>39.00</b>
			<b>NOTA TOTAL</b>	<b>72.00</b>
<b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b>		<b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborador</li> <li>- Empatico</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Disposición al Trabajo</li> <li>- Honrado</li> <li>- Responsable</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar conocimiento de participación ciudadana</li> <li>- Dejarse apoyar por los demas compañeros</li> <li>- Capacitación sobre manejo de grupos</li> <li>- Carácter</li> </ul>		



SRA. SONIA ALFARO				
	JEFE	COMPAÑERO 1	COMPAÑERO 2	PROMEDIO
<b>I.- FACTORES DE RENDIMIENTO</b>				
1.- Cantidad de Trabajo	9	////////////////////	////////////////////	9.00
2.- Calidad de Trabajo	9	////////////////////	////////////////////	9.00
3.- Capacidad para trabajar bajo presión	8	////////////////////	////////////////////	8.00
4.- Cumplimiento de Normas e Instrucciones	6	////////////////////	////////////////////	6.00
TOTAL	32	////////////////////	////////////////////	<b>32.00</b>
<b>II.- FACTORES CONDUCTUALES</b>				
1.- Colaboración	9	9	12	10.00
2.- Relaciones Interpersonales y Servicio al Usuario	12	16	16	14.67
3.- Ética y Transparencia	12	12	12	12.00
4.- Iniciativa	9	12	12	11.00
TOTAL	42	49	52	<b>47.67</b>
			<b>NOTA TOTAL</b>	<b>79.67</b>
<b>1.- Cualidades mas sobresalientes de esta persona</b>		<b>2.- Cosas mas importantes que esta persona podría cambiar para un mejor rendimiento</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos del Área de Trabajo</li> <li>- Disposición por apoyar</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Responsable</li> <li>- Solidaria</li> <li>- Colaboradora</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Facilidad para elaborar planes y programas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición por Aprender</li> <li>- Funcionamiento de Juntas Directivas</li> <li>- Manejo de Grupos y Poder Popular</li> <li>- Mas capacitaciones para reforzar conocimientos</li> <li>- Tener mas espontaneidad con el trabajo</li> <li>- Mas iniciativa</li> <li>- Mayor integración con todos en las actividades</li> <li>- Apoyo de Gerencia</li> </ul>		

**ANEXO 12 CUESTIONARIOS DE APRECIACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE**

**CUESTIONARIO DE APRECIACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN POR PARES O CIRCULAR (COLABORADORES ADMINISTRATIVOS)**

¿Qué le parece la forma de Evaluación Circular (por pares), en la cual no solo es evaluado por su Jefe Inmediato sino que además por sus compañeros de trabajo?

¿Cómo se ha sentido usted al ser tomado en cuenta para evaluar a sus compañeros de trabajo?

¿Cree conveniente que usted participe en evaluar aspectos de comportamiento de un compañero para que mejore su desempeño?

¿Cree usted que a través de este Método se obtiene una calificación más objetiva acerca del desempeño de los empleados?

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE AYUTUXTEPEQUE****CUESTIONARIO DE APRECIACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN CIRCULAR (POR PARES)****(JEFE)**

¿Qué le parece la forma de Evaluación Circular (por pares), en la cual no sólo el Jefe Inmediato evalúa al empleado sino que además sus compañeros de trabajo?

¿Cree conveniente que los empleados participen en evaluar aspectos de comportamiento de un compañero para que mejore su desempeño?

¿Cree usted que a través de este Método se obtiene una calificación más acertada acerca del desempeño de los empleados?