

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TÍTULO: GESTION DE RECURSOS HUMANOS

SUBTÍTULO: Implementación de la Evaluación al Desempeño como estrategia de mejora continua en la Alcaldía de Ciudad Sandino

SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

Br. Julissa Tatiana Morgan Rivas

Br. Karen Gioconda Rocha Medina

TUTOR:

Lic. Lorena Aguilar Scampini

Managua, 17 de marzo de 2016

INDICE

DEDICATORIA	<i>i</i>
AGRADECIMIENTO.....	<i>iii</i>
VALORACIÓN DEL DOCENTE	<i>v</i>
RESUMEN EJECUTIVO	<i>vi</i>
INTRODUCCION	<i>8</i>
JUSTIFICACION.....	<i>10</i>
OBJETIVOS DE SEMINARIO	<i>11</i>
Objetivo general.....	<i>11</i>
Objetivos específicos	<i>11</i>
CAPITULO I GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	<i>12</i>
1.1. Reseña histórica de la evaluación al desempeño.....	<i>12</i>
1.2. Definición evaluación al desempeño	<i>14</i>
1.3. Objetivo de la Evaluación al Desempeño.....	<i>15</i>
1.4. Importancia de la evaluación al desempeño laboral en las organizaciones	<i>17</i>
1.5. Beneficios de la evaluación al desempeño.....	<i>19</i>
1.5.1. Beneficios para el Gerente	<i>19</i>
1.5.2. Beneficios para el subordinado.....	<i>20</i>
1.5.3 Beneficios para la organización.....	<i>20</i>
1.6. Ventajas de la evaluación al desempeño.....	<i>21</i>
1.7. Problemas del proceso de evaluación al desempeño	<i>22</i>
1.7.1. ¿Cómo evitar problemas en la evaluación?.....	<i>23</i>
CAPITULO II PREPARACION DEL PROCESO DE LA EVALUACION AL DESEMPEÑO	<i>24</i>
2.1. Preparación de la evaluación al desempeño	<i>24</i>
2.2. Procedimiento de evaluación del desempeño para la implantación de un sistema de gestión integrado de capital humano.....	<i>28</i>
2.2.1. Fase I: Preparación inicial	<i>28</i>

2.2.2. Fase II: Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño del Capital Humano	29
2.2.3. Fase III: Realización del Diseño del Sistema de Evaluación al Desempeño del Capital Humano.	31
2.2.4. Fase IV: Evaluación, control y mejora de la Evaluación al Desempeño del Capital Humano ...	33
2.3. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño	34
1. Método de evaluación al desempeño mediante escalas graficas	36
A. Ventajas del método de evaluación al Desempeño mediante escalas gráficas	36
B. Desventajas del método de evaluación al desempeño mediante escalas gráficas	37
2. Método de elección forzosa	39
A. Ventajas del método de elección forzosa.....	39
B. Desventajas del método de elección forzosa.....	39
3. Método de evaluación al desempeño mediante investigación de campo	41
A. Ventajas del método de evaluación al desempeño mediante investigación de campo.....	41
B. Desventajas del método de evaluación al desempeño mediante investigación de campo.....	42
4. Método de evaluación al desempeño mediante incidentes críticos	44
A. Características del método de evaluación al desempeño mediante incidentes críticos	44
5. Método de comparación de pares.....	45
6. Método de frases descriptivas	46
2.4 Implicaciones de la evaluación al desempeño	47
2.4.1 Nivel de responsabilidad por la evaluación del desempeño	48
2.5 Capacitación de los Evaluadores.....	53
2.6 Entrevista de la Evaluación al Desempeño	53
2.7 Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función personal.	56
2.6.3. Pasos para lograr Evaluaciones útiles de Desempeño	57
CAPITULO III MODELO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ALCALDÍA DE CIUDAD SANDINO.	58
3.1 Aspectos Generales de la Institución	58
3.1.1 Nombre de la Institución	58
3.1.2 Ubicación	58
3.1.3 Tamaño	58
3.1.4 Giro de la Institución.....	59
3.1.5 Misión	59
3.1.6 Visión	60
3.1.7 Objetivos estratégicos de la alcaldía.....	60
- Objetivo General	60

-	Objetivos Específicos	61
-	Desarrollo Económico.....	61
-	Desarrollo Social.....	61
-	Fortalecimiento Institucional.....	61
-	Desarrollo del Medio ambiente	62
3.1.8	Organigrama.....	62
3.2	Funcionalidad del manual actualmente	63
3.3	Normativas que no se cumplen en la Alcaldía de Ciudad Sandino.	63
3.4	Procedimientos que realiza la Alcaldía de Ciudad Sandino para llevar a cabo las Evaluaciones al Desempeño Laboral del Servidor Público.	65
3.1	Modelo	67
3.2	Alcance	68
3.3	Manual	69
	CONCLUSIONES	1
	BIBLIOGRAFIA	3

DEDICATORIA

A Dios primeramente, por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida, por haberme dado salud, sabiduría, e iluminar el camino que debía seguir, por su inmenso amor y bondad.

A mis hijos Jared y Arianna que son mi inspiración, mi razón de ser, para seguir siempre adelante.

A mi esposo Jonathan Alfaro por ese optimismo que siempre me impulsa a seguir avanzando, por sus consejos.

A mi abuelita Emelina y a mi madre Rosario que aunque no estén físicamente conmigo, siempre las llevo en el corazón, y sé que desde el cielo están observando este gran logro en mi vida, del cual espero estén muy orgullosas.

A mi tía Lorena por tu amor y dedicación, por tu apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado.

Y como olvidar a mi apreciada Maritza, de tantos momentos inolvidables en el aula de clases, partiste mucho antes de lo previsto, no estas físicamente, pero siempre estarás en mi corazón.

Bra. Julissa Tatiana Morgan Rivas

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por darme la vida, la fortaleza y entendimiento para culminar mis estudios.

A mis hijos Jarod y Brissa por ser mi inspiración.

A mis padres, que lamentablemente partieron, y no pudieron ver este logro culminado

A todos los docentes que me impartieron clases y fueron de gran ayuda para la culminación de mi carrera.

Bra. Karen Gioconda Rocha Medina

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme en cada etapa de mi vida, por concederme todo cuanto le he pedido, por permitirme culminar mi carrera.

A mis maestros, pues cada uno de ellos han aportado mucho en mi formación profesional, por su paciencia y dedicación en la enseñanza, gracias.

A nuestra tutora Lic. Lorena Aguilar Scampini por su apoyo y motivación en la elaboración del presente trabajo.

Finalmente a mis compañeros de clases, y aquellas personas que de alguna forma contribuyeron y me ayudaron a culminar esta etapa de mi vida.

Bra. Julissa Tatiana Morgan Rivas

AGRADECIMIENTO

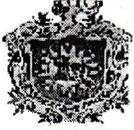
Agradezco a Dios primeramente, como eje fundamental en nuestras vidas

Al gobierno de unidad y reconciliación nacional, como garante de mejores condiciones de vida, apuntando al bien común de todos y todas las nicaragüenses con el proyecto revolucionario que día a día se va incrementando en mejores y más beneficios.

Al gobierno municipal que ha permitido que adquiramos nuevos conocimientos que aplicaremos en el trabajo para mejorar los ingresos propios en el municipio

No puedo olvidar a la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal y UNAN- MANNAGUA, que nos han dado acompañamiento durante toda la carrera.

Bra. Karen Gioconda Rocha Medina



VALORACIÓN DOCENTE

En cumplimiento al Artículo 8 de las **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOES ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 el 08 de Agosto de 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor de 50% de la nota final”.

Por lo tanto, el suscrito Instructor del Seminario de Graduación sobre el tema general de **“GESTION DE RECURSOS HUMANOS”**, hace constar que los Bachilleres: **JULISSA TATIANA MORGAN RIVAS**, carne No. **08-2039-10** y **KAREN GIOCONDA ROCHA MEDINA**, carne No. **13-8008-00**, han culminado satisfactoriamente su Informe Final sobre el sub-tema titulado: **“IMPLEMENTACION DE LA EVALUACION AL DESEMPEÑO COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD SANDINO”**, obteniendo la calificación máxima de **50 PUNTOS**.

Dado en la ciudad de Managua, a los diecinueve días del mes de diciembre del dos mil quince.

Lic. Lorena del Socorro Aguilar Scampini
Docente – Tutor
Departamento de Administración de Empresas
UNAN – MANAGUA, RUCFA
PROGRAMA SINACAM

Cc: sustentantes
Archivo

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe con el tema gestión de recursos humanos y el sub tema Implementación de la Evaluación al Desempeño como Estrategia de Mejora Continua en la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino, para optar al título de licenciado en administración de empresas.

Como objetivo general para el informe es el explicar la evaluación al desempeño como Estrategia de Mejora Continua en la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino, y como específicos pretendemos describir las generalidades de la evaluación al desempeño a través de su reseña histórica, definición u objetivos, importancia y beneficios, ventajas y problemas del proceso, determinar la preparación del proceso de la evaluación del desempeño por medio de sus fases, métodos, ventajas y desventajas y presentar caso práctico en el que se detalla el modelo de evaluación al desempeño de los servidores públicos de la Alcaldía de Ciudad Sandino.

Como justificación se espera sea de gran utilidad para la Alcaldía de Ciudad Sandino, aportando un gran número de beneficios que favorecen al crecimiento de la Institución, permitiendo medir el nivel de desempeño del personal, así como tomar medidas que aprueben corregir fallas, para eludir lo que tuvo un final desafortunado y fortalecer aquello que dio buen resultado.

El informe consta de tres capítulos que a continuación detallamos.

En el capítulo uno generalidades de la evaluación al desempeño se desarrollan los siguientes temas: reseña histórica, definición, objetivo, importancia, beneficios, ventajas y problemas de la evaluación al desempeño respectivamente.

En el capítulo dos preparación del proceso de evaluación al desempeño se desarrollan los siguientes ítems; preparación de la evaluación al desempeño, procedimientos de la evaluación al desempeño para la implementación de un sistema de gestión integrado del capital humano, métodos tradicionales de la evaluación al desempeño, fase de la reflexión, diseño de la evaluación al desempeño, implicaciones, nivel de responsabilidad, evaluación, capacitación a los evaluadores, entrevista y retroalimentación de la evaluación al desempeño.

En el capítulo tres modelo de evaluación al desempeño de los servidores públicos de la Alcaldía de Ciudad Sandino, haciendo énfasis en la evaluación al desempeño de los servidores públicos, objetivos estratégicos de la alcaldía, funcionalidad del manual en la actualidad, modelos, alcances y manuales de funciones.

Al final del documento se presentan las conclusiones basadas en los objetivos del seminario y las fuentes bibliográficas del cual se extrajo la información teórica.

INTRODUCCION

La evaluación al desempeño en la Alcaldía de Ciudad Sandino es producto a la necesidad de saber hasta qué punto se aplican según la teoría y con ello descubrir que también los servidores públicos desempeñan su papel de una manera eficaz y eficiente.

La evaluación al desempeño es un tema de mucha importancia y relevancia en las Instituciones, ya que por medio de ella se puede ver y comprobar el desempeño de los funcionarios públicos en diferentes áreas de trabajo y en base a esto tomar las decisiones que ayudan a la Institución para el logro de objetivos.

La evaluación al desempeño se constituye en una técnica de dirección, imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del funcionario público a la institución o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Las generalidades de la evaluación al desempeño, nos ayudará a conocer la evolución que ha tenido la gestión de recursos humanos por medio de su definición, objetivos, beneficios, ventajas y los problemas que suscitan en el proceso de la evaluación al desempeño.

La preparación al del proceso de la evaluación al desempeño es una herramienta muy importante de conocer y dominar, ya que los estándares, mediciones y elementos nos ayudaran a determinar qué tipo de métodos se podrían aplicar a las organizaciones y con ello medir los diferentes niveles de responsabilidad en cada una de las funciones de los funcionarios o empleados.

JUSTIFICACION

Debido a la falta de la utilización del instrumento de evaluación al desempeño de la Alcaldía de Ciudad Sandino, nos hemos tomado la tarea de demostrar la importancia de la aplicación del mismo, es por eso que seleccionamos como subtema Implementacion de la evaluación al desempeño como estrategia de mejora continua en la Alcaldía de Ciudad Sandino.

Es necesario que todo funcionario público conozca la importancia de valorar su desempeño laboral; conocer el valor de esto, significa que podrá tener un mejor desempeño que lo hará una persona satisfecha y comprometida con la misión y visión de la Institución. Será de gran utilidad para la Alcaldía de Ciudad Sandino, aportando un gran número de beneficios que favorecen al crecimiento de la Institución, permitiendo medir el nivel de desempeño del personal, así como tomar medidas que aprueben corregir fallas, para eludir lo que tuvo un final desafortunado y fortalecer aquello que dio buen resultado, lo cual se demuestra a nivel técnico, que el instrumento se logre aplicar en la municipalidad.

El aporte como profesionales a la carrera de administración de empresas de la municipalidad de la Alcaldía de Ciudad Sandino, es demostrar que la aplicación de la gestión del recurso humano logre un aporte necesario para el proceso de la evaluación al desempeño del personal.

OBJETIVOS DE SEMINARIO

Objetivo general

Explicar la evaluación al desempeño como una implementación de estrategias de mejoras continúa en la alcaldía de ciudad Sandino.

Objetivos específicos

1. Descripción de las Generalidades de la Evaluación al Desempeño.
2. Determinar la Preparación del proceso de la evaluación del desempeño por medio de sus fases, métodos, ventajas y desventajas.
3. Presentar caso práctico en el que se detalla el modelo de evaluación al desempeño de los servidores públicos de la Alcaldía de Ciudad Sandino.

CAPITULO I GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

1.1. Reseña histórica de la evaluación al desempeño

(Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones., 2007) Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes.

En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. (pág. 242 – 243)

El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior.

Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización.

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

Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el hombre, en forma de un “aprieta botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, dado que se consideraba que era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos.

Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no se había logrado ningún progreso en la segunda variable: el hombre. La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención. Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre.

Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción?

Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo.

Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

1.2. Definición evaluación al desempeño

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (pág. 243).

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch (1992), Chiavenato (1995), Sikula (1989), Byars (1996) que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

1.3. Objetivo de la Evaluación al Desempeño

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. (pág. 247-248)

Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentaren tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

1.4. Importancia de la evaluación al desempeño laboral en las organizaciones

(Sanchez Moreno, 2014) Dentro de lo que identificamos hoy como Gestión de recursos humanos o gestión del Capital Humano, uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

Aunque los profesionales de Recursos Humanos entienden claramente la importancia de la gestión óptima del rendimiento de los trabajadores, a menudo se enfrentan a obstáculos internos, pues generalmente hay resistencia a este proceso tanto por los que evalúan como por los evaluados, estos últimos tal vez por miedo a recibir sugerencias de la forma como está realizando su trabajo o por la poca imparcialidad que perciben de sus evaluadores, generando así un ambiente de alta tensión ya que en gran medida de esto depende su permanencia en la organización.

Un proceso eficaz de evaluación al desempeño permite a los gerentes:

- a. Evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo.
- b. Alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- c. Determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias.
- d. Apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación.
- e. Medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

La razón principal para que los procesos evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales. El seguimiento regularmente del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad.

Los empleados quieren sentirse exitoso, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda, los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales.

Por último, los empleadores deben tener muy presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en sus empresas en un instrumento de vital importancia en manos de los profesionales en recursos humanos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional.

1.5. Beneficios de la evaluación al desempeño

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficio a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (pág. 248 - 249)

1.5.1. Beneficios para el Gerente

1. Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

3. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

1.5.2. Beneficios para el subordinado

1. Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
3. Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
4. Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

1.5.3 Beneficios para la organización

1. Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

2. Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
3. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

1.6. Ventajas de la evaluación al desempeño

(Lavanda reategui, 2005)

1. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
2. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

7. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
8. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

1.7. Problemas del proceso de evaluación al desempeño

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

1. Definir criterios de desempeño inequitativos.
2. Presentar incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
3. Supervisores-Evaluadores no consideran la evaluación al desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
4. Desarrollar prejuicios personales.
5. Sobrestimar o subestimar al evaluador.
6. Presentar el efecto de tendencia central.
7. Producir un efecto de indulgencia.

8. Evaluar apresuradamente.
9. Evaluar por apariencia externa, posición social, raza, amiguismo, etc.
10. Supervisor-evaluador no comprenden la responsabilidad que se le asigna.

1.7.1. ¿Cómo evitar problemas en la evaluación?

(Lavanda reategui, 2005) Para reducir el impacto de los problemas en la evaluación:

1. Es necesario conocer bien los problemas.
2. Elegir la técnica de evaluación adecuada.
3. Capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

CAPITULO II PREPARACION DEL PROCESO DE LA EVALUACION AL DESEMPEÑO

2.1. Preparación de la evaluación al desempeño

Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, si no lo hace, carece de validez.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo".

Es importante que durante el proceso de evaluación al desempeño, se tenga en cuenta la entrega de retroalimentación oportuna al evaluado, que se le comunique de forma clara y asertiva las expectativas de desempeño laboral, proporcionarle oportunidades de aprendizaje y desarrollo adecuadas y hacer un reconocimiento y entregar incentivos a los que obtuvieron las calificaciones más altas, así hay una motivación para mejorar cada día.

En cuanto a la realización de un proceso de medición del desempeño poco estructurado puede inducir a la desconfianza, menor compromiso y productividad porque si los trabajadores con mejor nivel laboral no ven la diferenciación entre las calificaciones obtenidas, los incentivos y beneficios, ocasionará en ellos desmotivación y por ende afectará su rendimiento.

Si no hay una documentación organizada que permita tener cifras y estadísticas claras, difícilmente se tendrán datos concretos, lo que dificultaría tomar decisiones que promuevan la formación del empleado. Al igual, ante un proceso legal la empresa estaría en desventaja porque no hay evidencia del seguimiento que se ha realizado al desempeño del trabajador.

Es necesario que se haga uso de algún software para compilar las estadísticas y el historial de desempeño del trabajador, así se puede tener una visión clara y se puede hacer un análisis individual y general que permitirá identificar los aspectos fuertes y débiles para intervenirlos de forma inmediata y diseñar los planes de formación y desarrollo acorde a las necesidades. Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los siguientes:

1. Estándares del desempeño: Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

2. Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad:

Las mediciones objetivas: son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.

Las mediciones subjetivas: del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

3. Elementos subjetivos del calificador: Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

4. Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
5. La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos.
6. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.
7. El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
8. Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son.
9. Métodos para reducir distorsiones: los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

2.2. Procedimiento de evaluación del desempeño para la implantación de un sistema de gestión integrado de capital humano

El diseño del sistema de evaluación del desempeño individual propicia una tendencia marcada a que ocurran los errores más frecuentes durante el proceso de evaluación. Se utilizan métodos teóricos como el análisis y síntesis, el sistémico estructural y la modelación.

Con la finalidad de viabilizar la implantación de un sistema de gestión integrado de capital humano, se diseña un procedimiento de evaluación del desempeño compuesto de 4 fases y 12 etapas que se describen a continuación:

2.2.1. Fase I: Preparación inicial

Tiene como objetivo lograr la continuidad de las siguientes fases, organizar todo el proceso, logrando tener un equipo encargado de realizar la actividad y comprometido con esta, centrando su esfuerzo en garantizar una evaluación del desempeño integral, donde se tengan en cuenta los resultados, las conductas y las competencias, además de equilibrarla con los objetivos estratégicos de la organización.

Se desarrolla mediante tres etapas una primera que es la Planificación y Organización del Diseño, donde se constituye un grupo multidisciplinario encargado de llevar a cabo el sistema y se realiza el cronograma de trabajo de manera tal que se garantice realizar todas las actividades en la fecha necesaria.

Luego se realiza la Caracterización de la organización objeto de estudio, así como de su fuerza de trabajo para lograr conocer todas las actividades de la organización y las características de su fuerza de trabajo.

2.2.2. Fase II: Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño del Capital Humano

En esta fase se diseña el sistema de evaluación del desempeño, basado en la gestión por competencias, siendo una de las principales salidas los modelos de evaluación, para efectuar el mismo es necesario realizar seis etapas, las cuales estaremos explicando:

1. Determinación de las competencias: tiene como objetivo definir las competencias laborales para cada cargo, de tal manera que constituya una base para la evaluación de los trabajadores.
2. Identificación del cuerpo legal existente sobre evaluación del desempeño: en esta fase, se estudia todo el cuerpo legal existente sobre el tema en cuestión, con el propósito de no violar lo que se establece por los organismos encargado y de definir las reglas del sistema de evaluación del desempeño, que serán la base metodológica que sustentará al proceso y estarán en total correspondencia con lo planteado por el cuerpo legal identificado.
3. Diseño de los indicadores y las categorías de evaluación, en esta etapa se materializará la integración de los resultados, la conducta y las competencias, se hace necesario tener en cuenta los perfiles de competencias, pues se definirán los indicadores a evaluar, así como las categorías de evaluación de tal manera que describan un comportamiento.

4. Determinación de los evaluadores y del periodo de evaluación: esto tiene la finalidad de definir los responsables del sistema de evaluación del desempeño y del periodo a realizar, pues responsabiliza a los implicados y los compromete con el sistema, siendo los encargados de llevar a cabo el mismo, Para la determinación del periodo de evaluación se tendrá en cuenta los regulado, los pagos existentes en la entidad objeto de estudio, la actividad que se realiza y otros aspectos que refieran los especialista de Recursos Humanos conjuntamente con la dirección de la organización.
5. Definición de los métodos de evaluación a implementarse: en esta se establecerán los métodos a utilizar para realizar la evaluación, que será una combinación de varios de ellos (Método de auto evaluación, Método interactivo, Método 360 grados, Método de escalas gráficas, Método de frases descriptivas, etc.).
6. Elaboración de los modelos de evaluación: tiene como objetivo fundamental recopilar los resultados de la evaluación del desempeño en registros o modelos donde se especifican las competencias evaluadas.

2.2.3. Fase III: Realización del Diseño del Sistema de Evaluación al Desempeño del Capital Humano.

(Sánchez Henríquez, 2011) Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo.

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar.

En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000).

Lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos. Esta actividad del proceso es fundamental, ya que “si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados.

Por otra parte, si se incluye una dimensión irrelevante o trivial, los empleados pueden pensar que todo el proceso de valoración carece de sentido” (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 2001, p. 246). Estas dimensiones, si bien deben relacionarse con el puesto, deben estar directamente relacionadas con lo que la empresa quiere evaluar en términos generales.

Luego, solo si la empresa lo desea, se debe asignar a cada evaluador las dimensiones que cada uno de ellos deberá evaluar, pues la empresa podría desear que cada evaluador (si ha definido más de uno) evalúe dimensiones específicas; todo va a depender de las necesidades de información que la organización tenga y de cómo desee obtenerla, o más bien, a través de qué fuentes informativas.

Una vez que se ha definido claramente lo anterior se está en condiciones de seleccionar el método de evaluación. Según Sastre y Aguilar (2003, p. 324), al elegir un método de evaluación se está frente a una cuestión táctica, sin embargo, es muy importante para obtener los resultados que se desean, en términos de cantidad y calidad de la información obtenida a partir de ellos.

En algunos casos, los métodos utilizados pueden ser muy simples, sin embargo, en estos casos, probablemente la información que se obtendrá será poco estructurada o de baja calidad; por otro lado, cuando se usan métodos más sofisticados se debe realizar mayor esfuerzo en el seguimiento de los empleados, pero, obviamente, esto redundará, generalmente, en una evaluación más completa y objetiva.

Una vez seleccionado el método se está en condiciones de elaborar el instrumento de evaluación. Cuando existe más de un evaluador, la organización podría asignar ponderaciones a las distintas fuentes de evaluación que permitan obtener una evaluación final compuesta por las diversas fuentes utilizadas.

Otro de los aspectos importantes que se deben considerar en esta etapa es la elaboración de una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con los empleados en función de la discriminación (o clasificación de los resultados) antes mencionada.

Luego se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado para ello (en función de lo planificado), establecer el periodo de evaluación, es decir, en qué momento del año se aplicará la evaluación formal, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente. Una vez que todo esto se ha especificado se está en condiciones de comenzar con la implementación del sistema que la organización ha diseñado.

2.2.4. Fase IV: Evaluación, control y mejora de la Evaluación al Desempeño del Capital Humano

Luego de concluido el proceso de evaluación, la información será plasmada en un informe y se planifica mesa de trabajo para evaluar el sistema de evaluación, con el objetivo de determinar posibles problemas y realizar los ajustes pertinentes para su perfeccionamiento, logrando retroalimentación del mismo.

Se planifica los correctivos y se realiza la entrevista final donde se hacen comentarios al evaluado y se proponen nuevos objetivos y un proceso de acompañamiento pedagógico y de seguimiento para constar la corrección de actitud y aptitud en el logro de los objetivos planificados.

2.3. Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. (pág. 249 - 253).

Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado.

Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado.

Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí.

Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación al desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

De los cuales se puede explicar lo siguiente:

1. *Método de evaluación al desempeño mediante escalas graficas*

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas graficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

A. *Ventajas del método de evaluación al Desempeño mediante escalas gráficas*

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.

3. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

B. Desventajas del método de evaluación al desempeño mediante escalas gráficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”.

Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.

3. Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

En la siguiente grafica podemos observar un ejemplo de Evaluación al Desempeño mediante el Método de Escalas Graficas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____			Fecha: _____		
Departamento/Sección: _____		Puesto: _____			
Desempeño en la función: <i>Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	Ótimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto, Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutados	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio Su exactitud es regular	Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	Sabe lo necesario	Sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	Es reticente a colaborar
Características individuales: <i>Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.</i>					
Comprensión de las situaciones	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición y capacidad de
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Grafica 1. Evaluación al desempeño por el método de escalas graficas

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007)

2. *Método de elección forzosa*

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos.

El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas graficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.

A. Ventajas del método de elección forzosa

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

B. Desventajas del método de elección forzosa

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.

2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

En la siguiente grafica podemos observar un ejemplo de Evaluación al Desempeño mediante el Método de Elección Forzosa.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____ Sección/Departamento: _____							
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta criticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser deservuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Grafica 2. Evaluación al desempeño por el método de Elección Forzosa.

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007)

3. Método de evaluación al desempeño mediante investigación de campo

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

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

A. Ventajas del método de evaluación al desempeño mediante investigación de campo

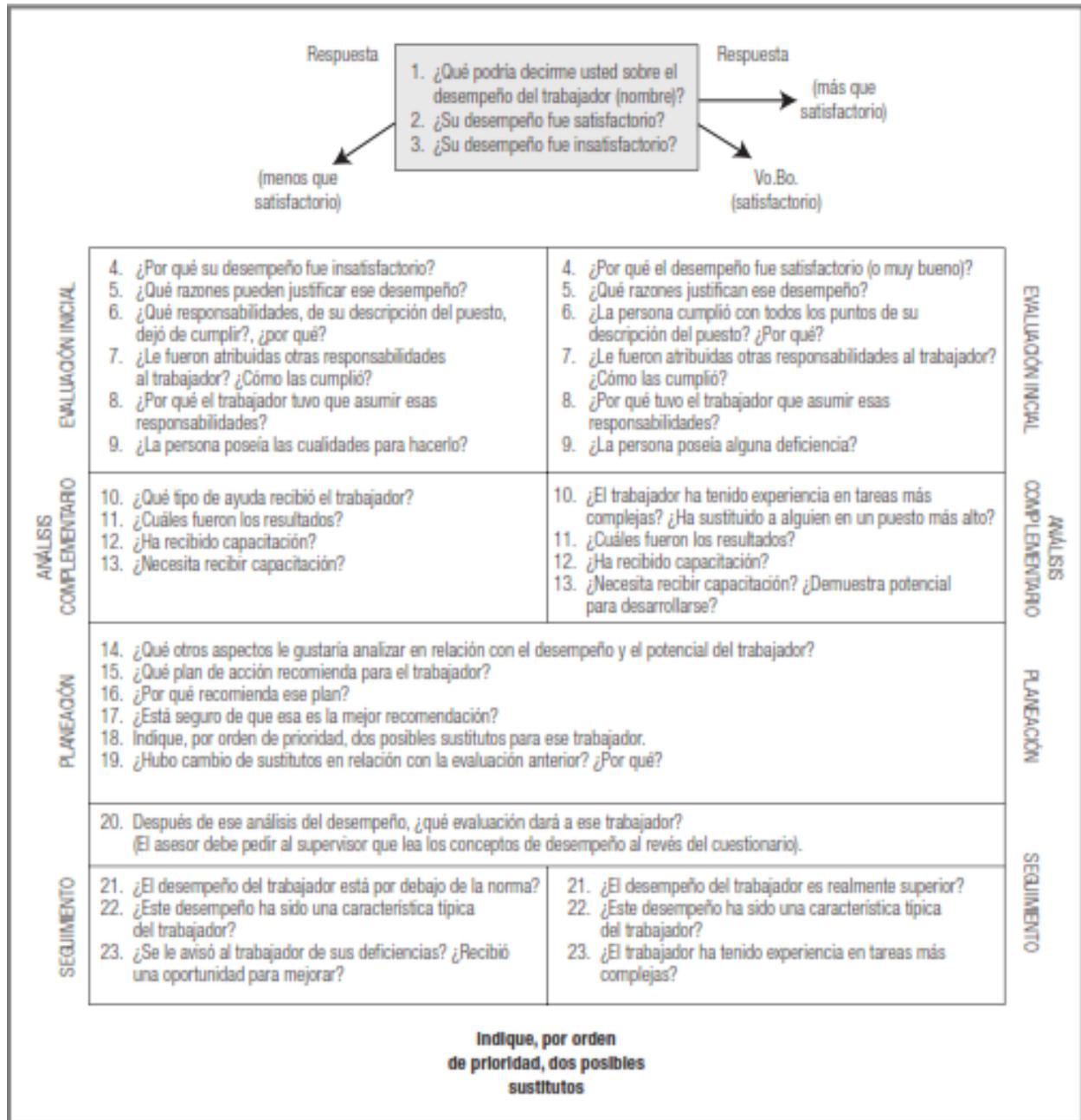
1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares.
2. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, así mismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.

3. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
4. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
5. Permite una planeación de la acción capaz de removerlos obstáculos y de mejorar el desempeño.
6. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH (Administración de Recursos Humanos).
7. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
8. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

B. Desventajas del método de evaluación al desempeño mediante investigación de campo

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

En la siguiente grafica podemos observar un ejemplo de Evaluación al Desempeño mediante el Método de Investigación de campo.



Grafica 3. Evaluación al Desempeño por el Método de Investigación de Campo

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007)

4. Método de evaluación al desempeño mediante incidentes críticos

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

A. Características del método de evaluación al desempeño mediante incidentes críticos

1. Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).
2. El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas.
3. Emplea una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.

En la siguiente grafica podemos observar un ejemplo de Evaluación al Desempeño mediante el Método de Incidentes Críticos.

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente critico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente critico positivo

<p>Factor de evaluación: Productividad</p> <p>Elemento:</p> <p>A. Trabajó con lentitud B. Perdió tiempo en el periodo de trabajo C. No inició su tarea con celeridad</p>	<p>Elemento:</p> <p>A. Trabajó con velocidad B. Economizó tiempo al realizar el trabajo C. Inició de inmediato su nueva tarea</p>
---	---

Grafica 4. Evaluación al Desempeño por el Método de Incidentes Críticos.

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007)

5. Método de comparación de pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

En la siguiente grafica podemos observar un ejemplo de Evaluación al Desempeño mediante el Método de Comparación de Pares.

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

Grafica 5. Evaluación al Desempeño por el Método de Comparación de Pares.

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007)

6. Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

En la siguiente grafica podemos observar un ejemplo de Evaluación al Desempeño mediante el Método de Frases Descriptivas.

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Si (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Grafica 6. Evaluación al Desempeño por el Método de Frases Descriptivas.

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007)

2.4 Implicaciones de la evaluación al desempeño

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

2.4.1 Nivel de responsabilidad por la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

1. El gerente: En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.

En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, Mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

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

3. El individuo y el gerente: Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de detención y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora.

Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

- ✓ Formulación de objetivos mediante consenso.
- ✓ Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos
- ✓ formulados conjuntamente.
- ✓ Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- ✓ Desempeño
- ✓ Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- ✓ Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta

4. El equipo de trabajo: Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

5. El área de recursos humanos: Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.

Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

6. La comisión de evaluación:

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios.

Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior.

Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

7. Evaluación de 360°:

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados.

No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

2.5 Capacitación de los Evaluadores

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

2.6 Entrevista de la Evaluación al Desempeño

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella.

Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzarlos objetivos plenamente.

La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación. Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprenderlo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrá ser jugado debidamente cuando todos los jugadores comprendan sus reglas.
2. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
3. Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.

4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.

5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la entrevista, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño.

El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará. El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

- ✓ Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás.

- ✓ El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.

2.7 Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función personal.

El proceso de la evaluación al desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación al desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal. Un buen sistema de evaluación puede identificar el enigma en el proceso de información sobre recursos humanos. Por tanto, un organismo debe tener un sistema de evaluación del desempeño válido, efectivo, aceptado y estandarizado dentro de cada categoría para obtener resultado manejable.

Las evaluaciones al desempeño pueden ser llevada a cabo en forma directa o indirecta (éstas últimas menos confiables), con estándares de desempeño que no tengan elementos subjetivos del calificador por que distorsionan la calificación; en cuyo caso, los especialistas recomiendan para su reducción la capacitación, retroalimentación y técnicas de evaluación.

2.6.3. Pasos para lograr Evaluaciones útiles de Desempeño

1. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
2. Determinar quién efectuará la evaluación.
3. Decidir sobre una filosofía de evaluación.
4. Superar deficiencias de evaluación.
5. Diseño de un instrumento de evaluación.
6. Retroalimentación de información a los colaboradores.

CAPITULO III MODELO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ALCALDÍA DE CIUDAD SANDINO.

3.1 Aspectos Generales de la Institución

3.1.1 Nombre de la Institución

Alcaldía de Ciudad Sandino

3.1.2 Ubicación

La Alcaldía del Municipio de Ciudad Sandino se encuentra ubicada en el sector urbano específicamente en la zona # 4, costado oeste del Mercado Municipal Augusto Cesar Sandino. Sus números telefónicos 2269 -6525.

3.1.3 Tamaño

Cuenta con un edificio administrativo de dos plantas de 1,670 m², un auditorio municipal de 265 m², un pasillo techado de 54 m² de comunicación entre los dos edificios y un taller de mantenimiento vehicular, que tiene como principal objetivo garantizar el mantenimiento y reparación de los equipos de recolección de los desechos sólidos, módulo de equipos pesados para la reparación de calles y equipos livianos que prestan servicio a la población.

3.1.4 *Giro de la Institución*

Se caracteriza por ser una institución de servicios públicos, que son dirigidos a la población del municipio y de sus alrededores. Entre los servicios que ofrece la Alcaldía de Ciudad Sandino, podemos mencionar los siguientes:

- Recolección de Desechos Solidos
- Inscripciones de nacimientos, divorcios, matrimonios, defunciones
- Inscripción de matrícula de contribuyentes
- Cementerio
- Mercado
- Compostera y vivero
- Escuela de Oficiios.
- Etc

3.1.5 *Misión*

Identificar las necesidades de los y las protagonistas, para el desarrollo de los proyectos y programas de interés común que contribuyan al progreso integral, sostenible y armónico del municipio; así mismo brindar los servicios públicos con eficiencia y eficacia, comprometidos en asegurar la satisfacción ciudadana permanente, con respeto, equidad de género, responsabilidad compartida y transparencia.

3.1.6 Visión

Una institución con alto nivel en la cobertura de los bienes y servicios con transparencia, eficacia y eficiencia que permita generar respuestas expeditas y objetivas que contribuyan al desarrollo educativo, económico, social, turístico y ambiental sostenible; basado en el modelo y los principios Cristianos, Socialistas y Solidario.

3.1.7 Objetivos estratégicos de la alcaldía

Los objetivos estratégicos de la municipalidad se elaboran y se aplican en dos tipos de categorías, generales y específicos, para un periodo de 1 a 5 años.

- *Objetivo General*

Alcanzar en un horizonte de 20 años, el mejoramiento del nivel de vida de la población del municipio de Ciudad Sandino, con el desarrollo de sus potenciales territoriales, de los sectores de actividad económica, recursos naturales y humanos, sobre la base del aumento sostenido de la actividad económica con competitividad y en armonía con el ambiente.

Reducción del desempleo y aumento de los ingresos de las familias, mediante el incremento significativo de la inversión privada, el desarrollo empresarial con sólida alianza entre la grande y mediana empresa con las pequeñas y micro empresas, así como alianza urbano – rural de la economía local.

Incremento del consumo y acceso a los servicios sociales básicos y servicios municipales con equidad social, en la población del municipio.

- *Objetivos Específicos*

- *Desarrollo Económico*

Alcanzar el desarrollo económico y social, mediante la explotación racional de los recursos naturales, materiales y las capacidades humanas disponible optando una economía diversificada que permita un mayor ingreso, riqueza al municipio.

- *Desarrollo Social*

Promover la asignación racional de recursos a los sectores y territorios con menos potencial y oportunidades mediante la optimización de la infraestructura y los servicios municipales.

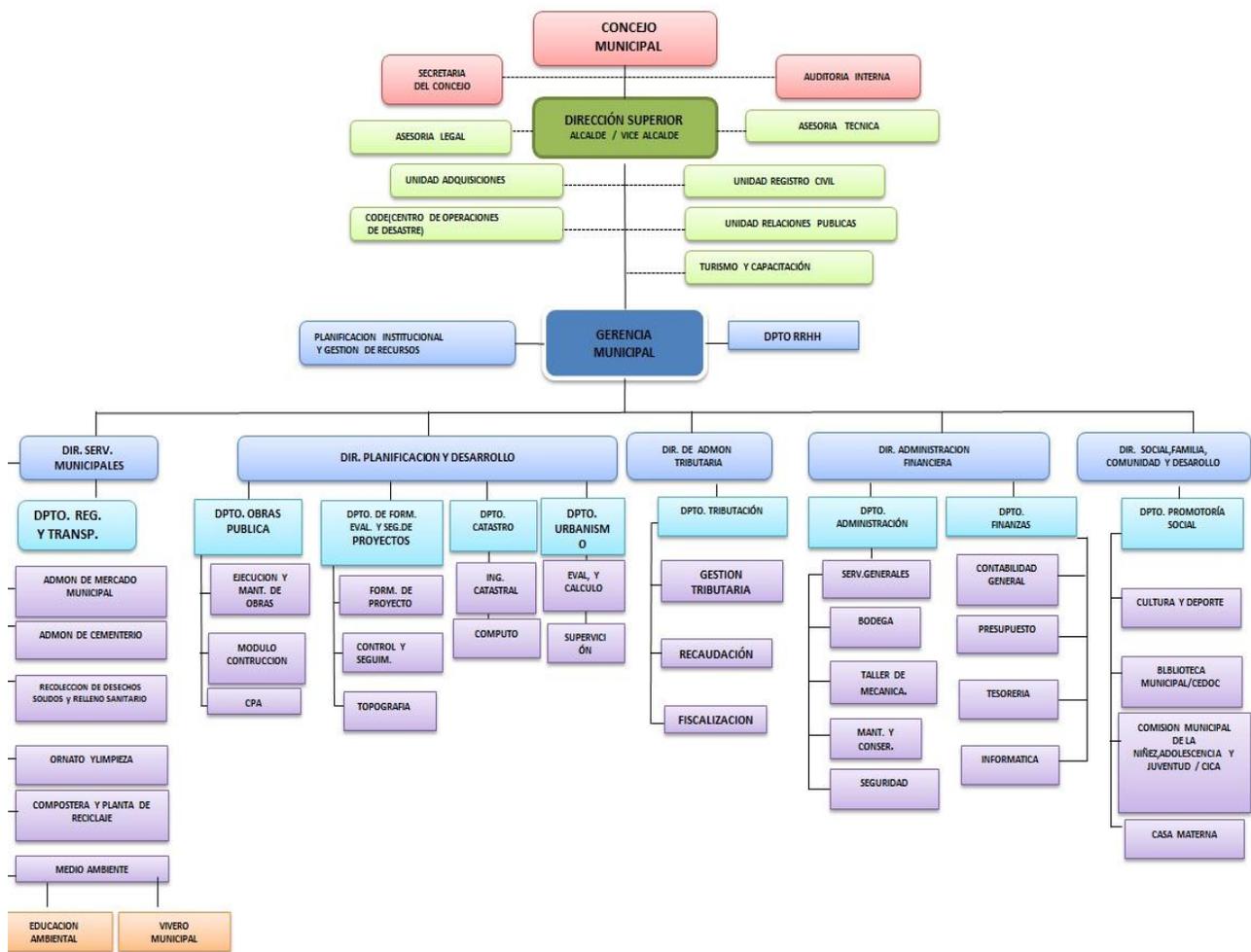
- *Fortalecimiento Institucional*

Modernizar la institución a través de la implementación de sistemas de información registros y control de las operaciones administrativas financieras y de gestión que permitan mejorar la calidad de servicios a usuarios internos y externos.

- *Desarrollo del Medio ambiente*

Promover la asignación racional de recursos a los sectores y territorios con menos potencial y oportunidades mediante la optimización de la infraestructura y los servicios municipales.

3.1.8 Organigrama



3.2 Funcionalidad del manual actualmente

Actualmente el Departamento de Planificación Institucional en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Ciudad Sandino, han diseñado el Manual para Evaluar el Desempeño de los Servidores Públicos, en el cual se establecen los procedimientos básicos que deben seguirse en el Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral, que permitirá mediante los resultados, tomar las medidas correspondientes, ajustes y reconocimientos.

Además en él se definen las políticas de aplicación de los resultados de dicha evaluación, así como el procedimiento para su aplicación. Para tales fines se diseñaron tres formularios que se aplicarán por nivel jerárquico de evaluación o al finalizar el período de prueba, que ofrecen al usuario una visión amplia de la finalidad de la evaluación al desempeño, sus objetivos y las políticas que lo regulan.

3.3 Normativas que no se cumplen en la Alcaldía de Ciudad Sandino.

De acuerdo a lo establecido en el Arto. 70 de la Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, el Órgano o la instancia encargada de realizar el Manual de Evaluación al Desempeño Laboral es la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal, la cual deberá estar integrada por:

1. El Presidente Ejecutivo de INIFOM
2. Dos representantes de las autoridades municipales electos en asambleas de las asociaciones de municipios más representativas.

3. Dos representantes de los funcionarios y empleados de los municipios electos por las confederaciones sindicales más representativas del país.

Téngase como confederaciones más representativas del país, aquellas que tengan el mayor número de afiliados.

En el Arto. 71 de la Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal reza así: los resultados de la evaluación al desempeño deben servir para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro del funcionario o empleado, de acuerdo a los resultados. Los funcionarios y empleados de carrera podrán recurrir de reposición y apelación en contra de los resultados de su evaluación y de las consecuencias que de ella se deriven.

Así mismo el Arto. 72 de la Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal establece, que cada municipalidad sujeta a esta Ley deberá efectuar el proceso de evaluación al desempeño laboral a todos los funcionarios y empleados de carrera, basado en el correspondiente Manual de Evaluaciones al Desempeño Laboral, al menos una vez al año.

Otro aspecto que se obvia en la Alcaldía de Ciudad Sandino, es el Código de Conducta Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo, el cual tiene por objeto normar la conducta ética de los servidores públicos del Poder Ejecutivo en el ejercicio de sus funciones, para prevenir hechos que afecten los intereses del Estado de conformidad a lo establecido en la Constitución Política y demás leyes de la materia.

Además este Código es aplicable a todas las personas naturales investidas de funciones públicas, permanentes o temporales remuneradas, que ejerzan sus cargos por nombramiento, contrato, concurso, convenio de pasantías y/o cualquier otro medio legal de contratación emanado de la autoridad competente que presten servicios o cumplan funciones en cualquier institución del Poder Ejecutivo.

3.4 Procedimientos que realiza la Alcaldía de Ciudad Sandino para llevar a cabo las Evaluaciones al Desempeño Laboral del Servidor Público.

Antes de implementar las evaluaciones al desempeño laboral de los servidores públicos de la Alcaldía de Ciudad Sandino, se realizaron los siguientes procedimientos:

- Reunión con los directores, en la que se presentó modelo de evaluación al desempeño.
- Posterior se realizó formato de evaluación al desempeño para el personal de campo, debido a que solamente se había realizado formato de evaluación al desempeño para el personal administrativo.
- Finalizados los formatos se remitió al Concejo Municipal para su debida autorización, cabe hacer mención que el Departamento de Planificación Institucional realizo una presentación y justificación al Concejo Municipal justificando, por qué se habían elaborado los formatos de evaluación al desempeño laboral, petición que debía ser realizada y firmada por el alcalde.

- Luego el Concejo Municipal emitió ordenanza, autorizando los formatos de evaluación al desempeño, una vez aprobado el Departamento de Recursos Humanos realizo cronograma para su aplicación.
- Actualmente se está recopilando la información obtenida de las evaluaciones al desempeño laboral de los servidores públicos, a fin de dar a conocer las estadísticas de como están desarrollando los servidores públicos sus funciones.

Las instituciones nacen con el fin de lograr diversos objetivos, que de manera individual para las personas no podrían ser alcanzados, sean éstas de carácter público o privado.

Para conocer a profundidad la percepción u opinión de los servidores públicos de la Alcaldía de Ciudad Sandino respecto a las Evaluaciones al Desempeño Laboral, se realizó una encuesta, a 37 servidores públicos, que en este caso es nuestra muestra, la cual equivale al 10% de la Población que es de 367 servidores públicos (administrativo y de campo). Ver anexos.

3.5 Procedimientos que debe adoptar la Alcaldía de Ciudad Sandino al momento de realizar Evaluaciones al Desempeño Laboral.

Las administraciones municipales, requieren de una regulación legal propia que norme las relaciones y situaciones jurídicas de empleo con sus funcionarios y empleados, garantizándoles estabilidad laboral, y que se desempeñen eficientemente en el ejercicio de sus funciones todo de acuerdo a las necesidades organizativas de la institución.

Por lo tanto la Alcaldía de Ciudad Sandino, deberá de realizar evaluaciones al desempeño a todos los funcionarios y empleados de carrera, basado en el correspondiente Manual de Evaluaciones al Desempeño Laboral, al menos una vez al año.

Cabe mencionar que el Manual de Evaluaciones al Desempeño Laboral es uno de los instrumentos del Sistema de Carrera Administrativa Municipal, cuya aplicación debe ser sistemática permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y los alcances proyectados según POA (Plan Operativo Anual) así como el rendimiento de cada funcionario o empleado, adoptando como base la calificación profesional, la evaluación del mérito y otros factores que se especificarán en dicho Manual.

3.1 *Modelo*

Existen múltiples métodos de evaluación de personal, sin embargo la Alcaldía de Ciudad Sandino ha seleccionado los más usados y los que de acuerdo a la realidad de las municipalidades ofrecen mayores niveles de viabilidad e integración en su aplicación, siendo estos:

1. Administración por Objetivos: Adopta objetivos específicos y medibles para cada funcionari@ y emplead@ derivados de los Objetivos Estratégicos, Plan Operativo Anual de cada municipalidad y de los objetivos del nivel jerárquico superior.

2. Escala Gráfica de Calificación: Es una escala que lista varios factores de desempeño según nivel jerárquico y un rango para cada uno.
3. Al evaluado se le califica, identificando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño, por cada factor.

3.2 Alcance

Con base a lo establecido en el Arto. 141 de la Ley No.502, y Arto. 97 de la Ley No. 476 de la Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, el Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral de los funcionarios y empleados de la Alcaldía de Ciudad Sandino, tiene los objetivos siguientes:

1. Propiciar estilos de dirección que contribuyan a mejorar los servicios que prestan los funcionarios y empleados municipales, atendiendo a los objetivos de cada municipalidad.
2. Facilitar el desarrollo de los servidores públicos municipales a través de acciones que incidan en su motivación para conseguir mejores resultados.
3. Proporcionar información objetiva para la gestión y desarrollo del personal.

3.3 *Manual*

El Manual de Cargos y Funciones de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino; está concebido como una necesidad dentro de la estructura organizativa interna de la institución tal y como lo mandata la Ley de Carrera Administrativa Municipal (Ley 502).

Su elaboración fue impulsada por la Administración del Cro. Manuel de Jesús Pinell Garay; Alcalde Municipal de Ciudad Sandino (Periodo 2013 – 2017); en base a los lineamientos del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y en cumplimiento a las disposiciones contenidas en las Normas Técnicas de Control Interno de la Contraloría General de la República y las regulaciones contenidas en Ley de Municipios y sus Reformas; en su Arto. 28 numeral 18 y aprobado por el Concejo Municipal de Ciudad Sandino conforme el Arto. 34 incisos. 22 y la Ley No.502, Artos.11, inciso. J), Arto. 20 y Siguietes; y 137 párrafo 1.

Es un instrumento de gestión de personal, mediante el cual se ordena los diferentes cargos de puestos de trabajo en la municipalidad, atendiendo al nivel de responsabilidad y capacidad que éstos requieren y otros factores que indican su grado de complejidad.

Como instrumento del Sistema de Carrera Administrativa Municipal permite desarrollar de manera específica la estructura orgánica de la Alcaldía, se definen su estructura de cargos, y clasificación de los cargos propios, comunes y de confianza; así mismo establecer las funciones de cada uno de los cargos de la municipalidad.

3.3.1 Objetivo General del Manual

Establecer los requisitos indispensables que deben contener las descripciones de cargos de la Alcaldía, en concordancia al nivel y complejidad que ocupan los mismos en la estructura orgánica institucional.

3.3.2 Objetivos específicos

1. Proporcionar a cada Director o Responsable de Área, el conocimiento de los diferentes cargos bajo su responsabilidad, de manera que les permita desarrollar un adecuado proceso de delegación y supervisión de funciones.

2. Establecer el perfil, las funciones o actividades a realizar y los requisitos mínimos de cada uno de los cargos, afín de orientar las funciones de reclutamiento y selección de personal.

3. Facilitar el adiestramiento y desarrollo del personal reclutado para cada cargo.

4. Servir de guía a los servidores públicos municipales, para conocer las funciones que les corresponde desempeñar dentro de la Alcaldía.

3.3.3 Base Legal

1. Constitución Política de la República de Nicaragua, Arto. 176.
2. Ley N° 40 y 261, Reformas e Incorporaciones a la Ley N° 40, Ley de Municipios, publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 162 del 26 de Agosto de 1997.
3. Ley N° 786, Ley de Reforma y Adición a la Ley N° 40 “Ley de Municipios”, publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 47 del 09 de Marzo del 2012.
4. Ley N° 792, Ley de Reformas a la Ley N° 40 “Ley de Municipios”, publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 109 del 12 de Junio del 2012.
5. Decreto N° 52-97, Reglamento a la Ley de Municipios, publicado en La Gaceta N° 171 del 08 de Septiembre de 1997.
6. Capítulo II, Ley N°. 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, publicada La Gaceta, Diario Oficial N° 244, del jueves 16 de diciembre del 2004.
7. Decreto No.51-2005, “Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa Municipal”, publicado en la Gaceta Diario Oficial No. 156 del 12 agosto del 2005.

3.3.4 Diseño del Manual

El Manual de funciones se realizó en forma clara y sencilla, con el propósito que pueda ser utilizado por todos los servidores públicos municipales que laboran en la Alcaldía. En él se han descrito los cargos de acuerdo a la jerarquía que ocupan en la estructura organizacional de la Alcaldía y cada descriptor consta de 4 partes, las que se detallan a continuación:

- a. **NOMBRE DEL CARGO:** Detalla de forma escrita el grado de responsabilidad de un puesto de acuerdo a su nivel jerárquico y que deberá ser desempeñado por servidores públicos.
- b. **UBICACIÓN:** Refleja la ubicación física del puesto de trabajo dentro de la institución.
- c. **SUPERIOR INMEDIATO:** Determina la jerarquía existente en el puesto.
- d. **SUBORDINADOS DIRECTOS:** Determina el número de servidores públicos bajo su responsabilidad.
- e. **MISIÓN:** Describe de forma resumida la razón de cada cargo.
- f. **FUNCIONES:** Describe las tareas claves de un cargo específico.
- g. **PERFIL DEL CARGO:** Establece los requisitos mínimos en educación, experiencia, otros conocimientos y características personales que un candidato debe reunir para optar al cargo.
- h. **OTROS CONOCIMIENTOS TECNICOS:** Habilidades técnicas intelectuales que fortalecen el desarrollo y entendimiento con mayor facilidad de las funciones del cargo.
- i. **EXPERIENCIA EN EL CARGO.** Señala el número de años laborados exigibles para ocupar el cargo.

- j. HABILIDADES REQUERIDAS: Características, valores y actitudes positivas de la personalidad que permiten la interrelación entre servidores públicos y que elevan el nivel de satisfacción en el ambiente laboral.

3.3.5 Política que se adoptaron para su aplicación

1. Darlo a conocer a todos los servidores públicos municipales que laboran en la Alcaldía, a fin de alcanzar el objetivo con el que fue creado, y no mantenerlo únicamente a nivel de dirección.
2. Respetar la dependencia jerárquica, las funciones y los requisitos mínimos exigibles para el desempeño del cargo.
3. Consultarlo al momento de realizar contrataciones de cargos vacantes.
4. Actualizar el presente Manual, cuando se lleve a efecto Reorganización o Reestructuración en la Alcaldía.
5. En caso de creación de nuevos cargos, realizar un estudio de las actividades y del perfil de cada uno, para incorporarlo al presente Manual.

3.3.6 Clasificación de cargos

De conformidad con el Arto. 25 de la Ley de Carrera Administrativa Municipal Ley 502; el Manual de Clasificación de Cargos será el instrumento legal de cargos, grupos, niveles, grados y puestos de trabajo y sus equivalencias de la Municipalidad. La Estructura de Cargos permite tener el ordenamiento de los cargos con sus plazas.

3.3.7 Tipo de cargos

1. Cargos de Elección Popular: Son los servidores públicos municipales que ocupan cargos por votación popular, de conformidad al Arto. 178 de la Constitución Política de la República de Nicaragua y Arto. 2 párrafo 5 de la Ley N° 502. Los cargos son:
 - a. Alcalde
 - b. Vice Alcaldesa
 - c. Concejales y concejales
 - d. Secretari@ del concejo Municipal

2. Cargos de Confianza: Son los servidores públicos municipales de libre designación y que únicamente realizan actividades de asistencia y asesoría a los órganos de gobierno municipal, de conformidad al Arto. 2 Párrafo 6 de la Ley N° 502 y en el caso del Responsable del Registro Civil, de conformidad al Arto. 34 numeral 19 de Ley No. 786 Ley de Reforma y Adición a la Ley No. 40 y 261 Ley de Municipios. Los cargos son:

- a. Asistente del Despacho del Alcalde.
- b. Asesor Legal y técnico.
- c. Gerente Municipal.
- d. Directores.
- e. Responsable de adquisiciones.
- f. Responsable de Registro Civil.
- g. Asistente del Despacho del vice Alcalde.
- h. Asistente del Secretario del Concejo Municipal.

3. Cargos del Sistema de Carrera Administrativa Municipal: Todos aquellos servidores públicos municipales que tienen una relación de trabajo de carácter permanente con la Municipalidad, en virtud de nombramiento definitivo por un periodo indeterminado, e ingresan a la Carrera Administrativa Municipal, por reunir los requisitos de idoneidad para el puesto y superar los procedimientos de selección de conformidad con lo dispuesto en La Ley No.502 y su Reglamento; o han sido acreditado a la Carrera Administrativa Municipal mediante el proceso extraordinario.

A excepción de los cargos de elección popular y cargos de confianza, el restante de cargos son de carrera administrativa municipal. No obstante, también se podrán contratar Servidores Públicos Municipales, con cargos transitorios y cargos de proyectos como lo establece la Ley N° 502; y la Ley N° 476.

3.3.8 Clasificación de los cargos por su naturaleza

Los cargos por su naturaleza se dividen en Cargos Comunes y Cargos Propios.

1. Cargos Comunes: De conformidad al Arto. 22 Numeral 1 de La Ley N° 502, son cargos comunes aquellos que desarrollan funciones dirigidas a prestar asistencia, medios y servicios a las funciones sustantivas. Los cargos comunes por su contenido genérico son iguales en todas las instituciones; El Manual de Clasificación de Cargos establecerá las equivalencias, aunque los nombres del cargo sean diferentes.

2. Cargos Propios: De conformidad al Arto. 22 numeral 2 de La Ley N° 502, son cargos propios, aquellos que desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada y cuyo ámbito de actuación generalmente viene referido a la competencia que la ley le señala a cada institución.

3.3.9 Clasificación de los cargos por su contenido funcional

De conformidad al Artículo 23 de La Ley N° 502, por su contenido funcional los cargos se clasifican en:

1. Cargos de Dirección: Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales; y ejecutar acciones tendientes a lograr los grandes objetivos de la Municipalidad. los cargos de dirección se clasifican así:

- a. Director Administrativo Financiero
- b. Director de Planificación y Desarrollo
- c. Directora de Administración Tributaria

d. Director de Servicios Municipales.

e. Dirección Social, Familias, Comunidad y Desarrollo.

También se consideran cargos de dirección los Responsables de Departamentos, no por ser directores, sino por la responsabilidad de las funciones que ejercen, siendo estos:

- a. Responsable Departamento de planificación Institucional
- b. Responsable del Departamento de Recursos Humanos
- c. Responsable del Departamento de Administración
- d. Responsable del Departamento de Finanzas
- e. Responsable del Departamento de Formulación ,Evaluación y Seguimiento de proyectos
- f. Responsable del Departamento de Catastro
- g. Responsable del Departamento de Urbanismo
- h. Responsable del Departamento de Tributación
- i. Responsable del Departamento de Promotoría social
- j. Responsable del Departamento de Obras publicas
- k. Responsable de Departamento Transporte Intramunicipal
- l. Responsable de Adquisiciones
- m. Responsable de Turismo
- n. Responsable de CODE
- o. Responsable monitoreo y seguimiento de la información
- p. Responsable de Estudios socioeconómicos y estadísticas
- q. Responsable monitoreo y seguimiento de la información
- r. Responsable de Estudios socioeconómicos y estadísticas
- s. Responsable de Servicios Generales
- t. Responsable de pre inversión e inversión

2. Cargos ejecutivos: Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas y complejas que contribuyen a la consecución de los objetivos y metas de la Municipalidad. Los cargos ejecutivos son:

- a. Técnico de Adquisiciones
- b. Técnico de CODE
- c. Técnico de Urbanismo
- d. Supervisor de Catastro
- e. Inspectores
- f. Técnico laboral
- g. Técnico de archivo
- h. Técnico bibliotecario
- i. Técnico catastral
- j. Dibujantes
- k. Topógrafos

3. Cargos auxiliares, operativos y de base: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

Auxiliares: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución. Los cargos auxiliares son:

- a. Promotores e instructores
- b. Secretarias
- c. Técnico Alfanumérico (SISCAT)

- d. Auxiliar Contable
- e. Auxiliar de tesorería
- f. Auxiliar de presupuesto
- g. Auxiliar administrativo
- h. Notificador/Colector/gestor de cobro

Cargos Operativos: Sus funciones principales son de apoyo técnico, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución. Los cargos operativos son:

- a. Operario de Recolección de Desechos Sólidos
- b. Operarios de mantenimiento de obras
- c. Mantenimiento de cementerio, mercado y edificios de la alcaldía municipal
- d. Conductor equipos pesados y livianos.
- e. Mecánico
- f. Vulcanizador, electricista, ayudantes, llanero
- g. Higienista
- h. Enfermera
- i. Recepcionista
- j. Docentes
- k. Arqueólogo

Cargos de Base: Sus funciones principales son de apoyo de servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución. Los cargos de base son:

- a. Guarda de Seguridad
- b. Conserje/ cocinera
- c. Conductor/mensajero
- d. Kardista
- e. Ayudantes de topografía y Urbanismo
- f. Albañiles
- g. Fiscales
- h. Jardineros

CONCLUSIONES

La descripción de las generalidades de la evaluación al desempeño a través de su reseña histórica, definición u objetivos, importancia y beneficios, ventajas y problemas del proceso nos permite ejecutar una buena toma de decisión a través su propio diagnóstico y definir las actividades acorde a lo planteado en cada uno de los elementos de las generalidades de la evaluación al desempeño.

La determinación de la preparación del proceso de la evaluación del desempeño por medio de sus fases, métodos, ventajas y desventajas, nos lleva a plantear o replantear los procesos de todas y cada una de las evaluaciones a realizar para poder medir la eficacia y eficiencia de los servidores públicos comprometidos con la sociedad civil.

La presentación de un caso práctico en el que se detalla el modelo de evaluación al desempeño de los servidores públicos de la alcaldía de ciudad Sandino, es con el fin de hacer ver las técnicas de gestión de recursos humanos en cuanto a la evaluación del desempeño basado en las funciones y sus manuales de cargos en cada uno de sus puestos y poder cumplir así los objetivos estratégicos de la institución para con la sociedad.

La explicación de la evaluación al desempeño como una implementación de estrategias de mejoras continua para el buen andar laboral en la alcaldía de ciudad Sandino, es con el fin de que los empleados se sientan comprometidos tanto con la institución, el estado, la comunidad y sobre todo con el compañerismo a través de la comunicación oral y escrita de una manera vertical, horizontal y diagonal y no que estos se sientan asehado o acosados laboralmente por medio del control en cada una de las evaluaciones al desempeño de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

1. Andrés, C. S. (2015). *Monografias.com*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos104/evaluacion-del-desempeno-laboral/evaluacion-del-desempeno-laboral.shtml#capacitaca>
2. Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones*. (Octava edición ed.). México, México: Mc Graw Hill.
3. Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C:V.
4. Guzmán, M. d. (SF). *Monografía.com*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos72/proceso-evaluacion-desempeno/proceso-evaluacion-desempeno2.shtml>
5. Lavanda reategui, d. g. (2005). *Monografías.com*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#ventaj>
6. Sánchez Henríquez, J. (Mayo de 2011). *rcientificas.uninorte.edu.co/*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/27>

7. Sanchez Moreno, Y. P. (26 de Noviembre de 2014). *Gerencie.com*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de <http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>

8. SN. (SF). *Freeservers*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <http://www.manuel.emilio.8m.com/tema06.htm>

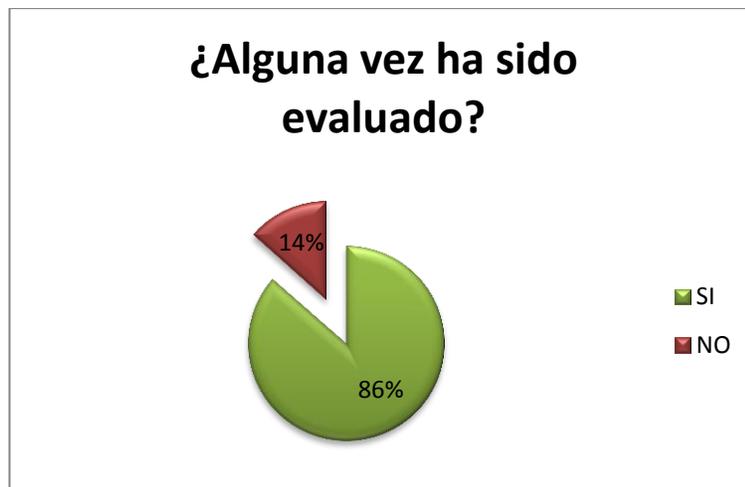
9. ZeroGrados, O. d. (SF). *webnode*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2015, de <http://www.zerograd.net/evaluacion-de-desempe%C3%B1o/implicaciones-del-proceso-de-evaluacion/>

Grafico 1.



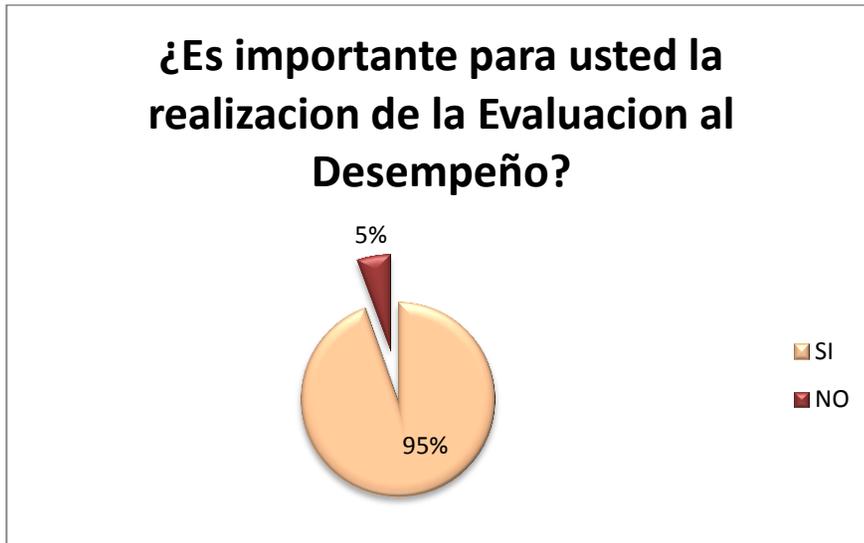
En el Grafico 1, podemos observar que el 95% respondió que Si, Conoce la definición de lo que es Evaluación al Desempeño y solo un 5% dijo No.

Grafico 2.



En el Grafico 2, podemos observar que el 86% respondió que Si, ha sido evaluado y solo un 14% dijo No.

Grafico 3.



En el Grafico 3, podemos observar que el 95% respondió que Si, Es importante la realización de la Evaluación al Desempeño y solo un 5% dijo No.

Grafico 4.



En el Grafico 4, podemos observar que el 54% respondió que Si, Conoce a la comisión encargada de realizar la Evaluación al Desempeño y solo un 46% dijo No.

Grafico 5.



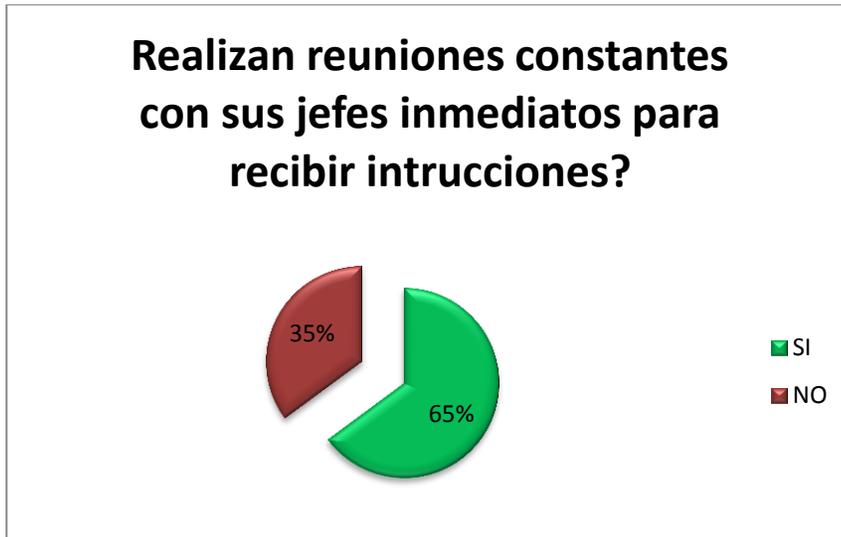
En el Grafico 5, podemos observar que el 57% respondió que Si, Conoce el Manual de Funciones y solo un 43% dijo No.

Grafico 6.



En el Grafico 6, podemos observar que el 76% respondió que Si, se elaboran Planes de Trabajo para desarrollar las funciones, y solo un 24% dijo No.

Grafico 7.



En el Grafico 7, podemos observar que el 65% respondió que Si, se realizan reuniones con sus jefes inmediatos para recibir instrucciones, y solo un 35% dijo No.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD SANDINO

FICHA PERSONAL ADMINISTRATIVO

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL

DATOS:

Identificación del Servidor Público:

Nombres: _____ Apellidos: _____
 Número de Cédula: _____ Número de empleado: _____
 Cargo: _____ Area/Departamento: _____
 Jefe Inmediato: _____ Periodo a evaluar: _____
 Fecha: _____

EVALUACIÓN:

Factores de Desempeño:

A la par de cada factor de desempeño, colocar calificación en la casilla según la escala que considere merece el evaluado. La suma total de los factores dará resultado del 100%. Siendo 70% el mínimo aceptable para la Institución.

FACTOR HUMANO 25%	Calificación						PUNTAJE
	0	1	2	3	4	5	
Asistencia y Puntualidad							
Disciplina en el cumplimiento de las tareas asignadas							
Prácticas de valores, principios morales y ética laboral							
Espíritu de Colaboración en el desarrollo de actividades impulsadas por su área o Departamento							
Respeto a las autoridades electas, compañeros de trabajo y público en general							
SUBTOTAL							

FACTOR HABILIDADES Y DESTREZAS 30%	Calificación						PUNTAJE
	0	1	2	3	4	5	
Iniciativa y capacidad de toma de decisiones							
Creatividad (ideas y propuestas innovadoras)							
Capacidad de manejar tareas múltiples bajo presión							
Coordinación y liderazgo							
Manejo de conflictos y búsqueda de soluciones a los problemas							
Potencialidad y capacidad de aprendizaje							
SUBTOTAL							

FACTOR LABORAL 45%	Calificación						PUNTAJE
	0	1	2	3	4	5	
Posee conocimientos técnicos y tiene Comunicación fluida y acertada							
Calidad, presentación y precisión en los trabajos asignados							
Cumple con los planes de trabajo en el cargo bajo su responsabilidad							
Uso eficiente de los equipos de trabajo y optimización de los recursos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino.							
Realiza actividades según el manual de funciones de manera eficaz, eficiente con calidad y productividad							
Colabora en la ejecución de funciones y actividades adicionales que el jefe inmediato le solicite							
Atiende y da respuesta las solicitudes de la población en tiempo y forma							
Asiste y colabora en todas las actividades convocadas por las autoridades municipales							
Comparte de manera espontánea sus experiencias y conocimientos con los compañeros de trabajo.							
SUBTOTAL							

*Sumar los subtotales de cada factor y anotar con claridad y sin manchones el total obtenido:

Porcentaje Total en número _____ y en letras _____

Observaciones del Equipo evaluador:

Recomendaciones del Equipo evaluador:

Opinión del Evaluado:

Estando de acuerdo procedemos a firmar:

 Servidor Público evaluado

 Jefe Inmediato

 Resp. Recursos Humanos

 Delegado Gerencia Municipal