

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGA  
UNAN MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA  
FAREM ESTELI**



**TEMA:**

**Propuesta de normativa de evaluación al desempeño como herramienta que contribuya a la mejora de la atención a usuarios de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL Estelí**

**TESIS PARA OPTAR A TÍTULO DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**AUTORA: Maykelling De Fátima Cuevas Pérez**

**TUTORA: Msc. Jazmína Ramírez.**

**Estelí, 11 de Noviembre de 2016**

## Tabla de contenido

DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTO .....	6
INTRODUCCION .....	10
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. Definición del problema.....	12
1.2. Pregunta Problema .....	14
1.3. Justificación.....	15
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.1. Objetivo General.....	16
2.2. Objetivos Específicos .....	16
III. MARCO TEÓRICO .....	17
3.1. Antecedentes de la Investigación .....	17
3.2. Gestión y administración pública .....	18
3.2.1. Funcionamiento organizacional .....	20
3.3. Evaluación del Desempeño.....	22
3.3.1. Importancia de la Evaluación del desempeño.....	25
3.3.2. Objetivos de la Evaluación del desempeño .....	25
3.3.3. Tipos de Evaluación del desempeño.....	26
3.3.5. Beneficios de Evaluación del desempeño.....	27
3.3.6. Técnicas para la Evaluación del desempeño .....	28
3.3.7. Entrevistas de la evaluación de desempeño .....	33
3.3.8. Retroalimentación de la evaluación de desempeño.....	34
3.3.9. Problemas que se presentan durante la evaluación del desempeño.....	34
3.3.10. Barreras que perjudican la evaluación al desempeño.....	36
4. SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS .....	36
5. DATOS GENERALES DE EMPRESA NICARAGUENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS.....	37
5.1. Visión.....	38
5.2. Misión .....	39
5.3. Objetivos .....	39
5.3.1. Objetivos Estratégicos.....	39
5.3.2. Objetivos Específicos .....	39

5.4 Organigrama .....	40
IV. <b>CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	41
V. METODOLOGÍA.....	43
VI RESULTADOS .....	48
VIII CONCLUSIONES .....	102
IX RECOMENDACIONES .....	104
VI BIBLIOGRAFIA.....	105

## Índice de Gráficos y Tablas de Contingencias

1. GRÁFICO No. 1 Práctica de evaluación al desempeño en ENACAL .....	49
2. GRÁFICO No. 2 Existencia de criterios de objetividad .....	50
3. GRÁFICO No. 3 Influencia de la evaluación al desempeño en la realización del trabajo en ENACAL .....	51
4. GRÁFICO No. 4 Disposición para que se realice la Evaluación al desempeño en ENACAL .....	52
5. GRÁFICO No. 5 Relación entre capacitaciones recibidas y los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño. ....	53
6. GRÁFICO No. 6 Retroalimentación de información obtenida en evaluación al desempeño.....	54
7. GRÁFICO No. 7 Las decisiones que toma la gerencia son tomadas a partir de la información obtenida en la evaluación al desempeño.....	55
8. GRÁFICO No. 8 Evaluación al desempeño y detección y corrección de debilidades de los colaboradores. ....	56
9. GRÁFICO No. 9 Criterios de objetividad utilizados en la evaluación al desempeño. ...	57
10. TABLA DE CONTINGENCIA N° 1 .....	58
11. TABLA DE CONTINGENCIA N° 2 .....	59
12. GRÁFICO No. 10 Resultados y Retroalimentación de resultados de evaluación al desempeño y capacitación recibida.....	60
13. GRÁFICO No. 11 Debilidades de colaboradores y toma de decisiones de la gerencia a partir de la evaluación al desempeño. ....	61
14. GRÁFICO No. 12 Valoración del servicio prestado por ENACAL.....	62
15. GRÁFICO No. 13 Respuesta a la gestión Presentada. ....	63
16. GRÁFICO No. 14 Capacitación del personal de atención .....	64
17. GRÁFICO No. 15 Reclamos en oficina de ENACAL .....	65
18. GRÁFICO No. 16 Tiempo de respuesta de la empresa.....	66
19. GRÁFICO No. 17 Mejora de atención a los usuarios, evaluando el desempeño. ....	67
20. GRÁFICO No. 18 Valoración de atención vrs Satisfacción .....	68
21. TABLA DE CONTINGENCIA N° 3 .....	69

## **DEDICATORIA**

A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A mis padres que siempre tienen una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido guías para lograr mis metas.

De forma muy especial a mi hija Odnamra Brigitte, que ha sido mi mayor motivación para no rendirme y llegar a ser un ejemplo a seguir.

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mis estudios, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobretodo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Armando y Rosario por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a la Msc. Jazmina Ramírez por sus sabias orientaciones durante la realización de la investigación.

A los trabajadores, responsables y jefes de área de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL Estelí, quienes me brindaron su tiempo y disposición de suministrar información para la realización de esta investigación.

Un especial agradecimiento a Elsa María Umaña, quien ha confiado en mí y me ha dado su apoyo en momentos de dificultad, gracias por tener tanta bondad, humildad y sobre todo por ofrecer mucho amor a quienes la rodea, mil bendiciones para usted y su familia.

## CARTA AVAL

A través de la presente hago constar que, **Maykelling de Fátima Cuevas Pérez** estudiante de la Maestría en Gestión y Administración Pública finalizó su trabajo investigativo en el tema: **“Propuesta de normativa de Evaluación al Desempeño como herramienta que contribuya a la mejora de la atención a usuarios de la empresa Nicaragüense de acueductos y alcantarillados ENACAL Estelí.”**

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación **“Propuesta de normativa de Evaluación al Desempeño como herramienta que contribuya a la mejora de la atención a usuarios de la empresa Nicaragüense de acueductos y alcantarillados ENACAL Estelí.”**, es un tema que por primera vez se ha trabajado, valoro positivo el análisis de sus datos los que están estrechamente relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones del jurado en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de estudios de postgrado vigente y por lo tanto está listo para ser presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los once días del mes de noviembre del año 2016.

Atentamente.

**Msc. Yasmina Ramírez Sobalvarro**  
**Docente tutora**

## **RESUMEN**

En la investigación se planteó abordar el tema de evaluación al desempeño del recurso humano dentro de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL Estelí, analizando el funcionamiento de las diferentes áreas, el proceso de evaluación que se utiliza y desde la perspectiva de la atención a usuarios; identificando la importancia que tiene el llevar a cabo este proceso en una empresa pública destinada al servicio de la población; metodológicamente fue una investigación factible con diseño de campo, apoyado en una revisión documental; con un amplio universo, para lo cual se establecieron diferentes muestras, entre ellas usuarios, trabajadores, jefes y responsables de áreas de ENACAL. Se manejó como instrumento para la recolección de datos las encuestas y entrevistas. Al término de la investigación, la autora concluyó que ENACAL no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño definido, que contribuya a la toma de decisiones por parte de la gerencia y mejorar la atención de los usuarios, por lo cual se propuso una normativa que regule la evaluación al desempeño del personal de ENACAL, la cual fue presentada como objetivo de la presente investigación.

Palabras Claves: Recursos Humanos, Evaluación al desempeño, Atención al Usuario, Servicio.

## Summary

In this investigation it was proposed to approach the topic of evaluation of the performance of the human resource within the Nicaraguan Company of Aqueducts and Sewers (ENACAL Estelí), analyzing the operation of the different areas, the evaluation process that is used and from the perspective of the customer service; Identifying the importance of implement this process in a public service company; Methodologically was a feasible research with experiential design, supported by a documentary revision; with a extensive universe, establishing different samples, like users, workers, managers and managers of ENACAL areas. Surveys and interviews were used as instruments for collecting data. At the end of the investigation, the author concluded that ENACAL does not have a defined performance evaluation process, that contributes to the decision making by the management and to improve the customer service, therefore a normative was proposed to regulate performance evaluation of the ENACAL employees, this was presented as an objective of this investigation.

Key Words: Human Resources, Performance Evaluation, Customer Service, Service.

## Introducción

En la Actualidad el mundo es tan globalizado y competitivo, que las empresas deben de innovar día a día para ser mejor, siendo el punto clave para triunfar el talento humano; en la gestión, manejo y control del personal colaborador de cada área, para lograr un buen funcionamiento y obtener una mejor percepción de quien recibe el servicio.

La Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillado Sanitarios (ENACAL), fue creada en 1994, por la Ley creadora 276, y sus reformas Ley 479. Concebida como la empresa nacional de utilidad pública que brinda los servicios de agua potable y alcantarillados sanitario a la población urbana y rural (concentrada) en Nicaragua, con espíritu de servicio, a favor de la población más pobre del país, con metas crecientes de eficiencia y eficacia en la previsión de estos servicios con tarifas justas, equitativas y diferenciadas, en armonía con el ambiente.

El presente trabajo se centrará en el Proceso de Evaluación del Desempeño (ED), y tiene como objetivo visualizar la contribución que hace este proceso para lograr la satisfacción de los usuarios.

La investigación consistió en la consulta de diferentes aspectos que engloban la evaluación al desempeño, la ventaja, barreras y métodos que se utilizan para esta gestión y así lograr identificar cual es el más conveniente para la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-Estelí.

El siguiente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, contempla el planteamiento del problema, justificación.

Capítulo II, objetivos, tanto generales como específicos.

Capítulo III, El marco teórico, presenta el conjunto de trabajos previos que guardan estrecha vinculación con este estudio desde el punto de vista de su contenido, los cuales constituyen antecedentes de la investigación, así mismo, se plantean las bases teóricas y legales que sustentan la investigación, además de la definición de términos y la definición y operacionalización de variables.

Capítulo IV, marco metodológico, recoge la metodología con la cual se realizó el estudio, es decir, el tipo de investigación aplicada para el desarrollo del trabajo, se establecen las técnicas e instrumentos de recolección usados para obtener los datos requeridos, así como las técnicas para analizar los resultados y efectuar el diseño.

Capítulo V, se presentan y analizan los resultados de la investigación, en el mismo se hace un exhaustivo análisis de los alcances obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos seleccionados para tal fin, incluyendo la propuesta de normativa de evaluación al desempeño a aplicarse al personal de ENACAL Estelí.

Capítulo VI se exponen las conclusiones a las cuales llegó la autora del estudio al término de todas las etapas de la misma.

Capítulo VII se presentaron las recomendaciones a que hubo lugar, a fin de brindar el aporte a la empresa.

Por último, se presentan las referencias que sirvieron de base conceptual a la investigación, así como los anexos correspondientes.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Definición del problema.**

Aunque la evaluación al desempeño de los funcionarios y empleados públicos en Nicaragua se encuentra legitimada en la ley 476, ley de servicio civil y de la carrera administrativa, actualmente con influencia del nuevo modelo implementado por el gobierno de Nicaragua, se ha venido considerando al talento humano como el recurso más importante para lograr el éxito de las empresas, organizaciones e instituciones.

Es por eso que en el último quinquenio y en base a lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016, han orientado trabajar en el fortalecimiento de la calidad de la prestación de servicios para: contribuir a la mejora en la calidad de la gestión pública, obtener un alto nivel de los encargados de la atención a la población y lograr la plena satisfacción en los usuarios.

Por tal motivo una de las preocupaciones de las empresas públicas está orientada a la gestión del rendimiento del talento humano, considerando que el desempeño laboral es el rendimiento general del empleado. Por lo que se considera que además de trabajar en la calidad del servicio que brinda la empresa, también se debe trabajar en la calidad de quienes la conforman; siendo el talento humano el recurso más indispensable y fundamental para lograr la aceptación de los usuarios y el éxito de la empresa, alcanzando sus resultados y metas.

Se debe considerar que una debilidad de las empresas públicas es que no conoce a sus trabajadores, les hace falta observar sus características, conocer sus necesidades, capacidades y habilidades de cada una de las personas que conforman la empresa, ya que estos son quienes deciden sobre los recursos físicos, materiales y económicos de la misma.

Dentro de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL, no existe una normativa que estipule y regule la evaluación del desempeño de sus colaboradores, que aporte información para que se establezcan criterios de base en la toma de decisión en aspectos relativos a la gestión del talento humano, como: reconocimiento, aumento por méritos, traslados o promociones, capacitaciones y evaluación de todo el personal, tanto fijo como eventual.

Así mismo no se utiliza un procedimiento de evaluación al desempeño formal, continuo, sistemático, permanente y uniforme del nivel de actuación en el cargo de cada trabajador, que se ajuste a los objetivos estratégicos y metas de la empresa,

que permita transmitir al personal lo que se aspira de ellos como profesionales y laboralmente.

Esta falta de normativa y procedimientos de evaluación de ENACAL central afecta a las delegaciones, esto se puede observar en la delegación de ENACAL-Estelí donde solamente se evalúan a los nuevos ingresos como requisito para confirmación de cargos, mediante una hoja de evaluación cerrada que no conlleva a un análisis profundo del desempeño; en esta delegación hace falta la continua evaluación de sus colaboradores, mediante criterios y estándares, las metas y los resultados que se deben alcanzar, así como la evaluación crítica de las habilidades y competencias de cada uno de los empleados.

La falta de evaluación del desempeño de los colaboradores de esta delegación, dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones, solamente se da seguimiento al cumplimiento de metas de cada área, por ejemplo el cumplimiento de las metas establecidas en el plan operativo anual, sin embargo no se identifican cuáles de los colaboradores de cada área contribuyen o inhiben el cumplimiento de estas meta.

De igual manera afecta en la transparencia al sistema de estímulos y promociones, ya que en muchas ocasiones no es mediante una evaluación que se realizan las promociones a los empleados, sino por otras medidas o simplemente no se realizan promociones sino que se contrata personal nuevo, lo que conlleva a la reducción de la motivación del personal, lo que deteriora su productividad en el clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.

Otra problemática que presenta la empresa al no practicar una evaluación continua es que el personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas, sin tener la posibilidad de reorientarse en el camino, lo que disminuye la comunicación con el responsable del área y con sus compañeros de trabajo, ya que en muchas ocasiones hay insatisfacción laboral que perjudica directamente al desempeño.

## 1.2. **Pregunta Problema**

Para efectuar el siguiente trabajo que busca analizar el proceso actual de evaluación al desempeño y poder proponer una normativa que ayude a mejorar la evaluación al desempeño de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL-Estelí, se debe responder a lo siguiente:

### **Pregunta Central:**

¿Qué estrategias de evaluación al desempeño deben de desarrollarse e implementarse en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL sucursal Estelí, para el logro de una mejor percepción sobre la atención brindada a los usuarios?

### **Preguntas específicas:**

1. ¿Cómo es el funcionamiento organizativo de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL sucursal Estelí?
2. ¿De qué manera se evalúa el desempeño de los colaboradores de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL sucursal Estelí?
3. ¿Qué apreciación tienen los usuarios sobre la atención brindada por los colaboradores de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL sucursal Estelí?
4. ¿Qué factores influyen en el desempeño de los colaboradores de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL sucursal Estelí?
5. ¿Cuál es el mejor modelo a seguir para la evaluación al desempeño de los colaboradores de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL sucursal Estelí, tomando en cuenta las actividades que se realizan en cada área?

### 1.3. Justificación

*“El desarrollo y el avance de los colaboradores son la mejor garantía del Desarrollo y avance de la compañía y de la satisfacción del cliente”.*

Actualmente el mundo es tan globalizado y competitivo, en el cual las empresas deben de innovar día a día para ser mejor, siendo el punto clave para triunfar el talento humano; en la gestión, manejo y control del personal colaborador de cada área, para lograr un buen funcionamiento.

La creación de una normativa que regule la evaluación al desempeño del personal de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL –Estelí ayudará al crecimiento y competitividad de la empresa, utilizando los datos obtenidos de cada evaluación en la toma de futuras decisiones que tengan que realizar la dirección.

De igual manera la evaluación al desempeño puede servir tanto al empleador como a los colaboradores de una misma empresa y a los jefes de área para identificar el potencial humano con el que cuentan y programar de una manera oportuna el trabajo y con qué personal realizarlo. Para los colaboradores es útil la evaluación, para conocer cómo ha sido su desempeño, si esta de acorde a la necesidad de la empresa y en que debe mejorar.

Se considera que la creación de un Sistema de Evaluación del Desempeño, permitirá a la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL Estelí, fortalecer el desarrollo de su personal a corto, mediano y largo plazo. Así como establecer lineamientos para tener un efectivo sistema de reclutamiento y selección de empleados, todo lo anterior con el fin de dinamizar y hacer oportuna la operación del proceso de evaluación del desempeño y rendimiento del personal en cada una de las áreas, brindando a los responsables una metodología que les permita llevar a cabo en forma objetiva y homogénea, la calificación del trabajo de los servidores públicos y brindar un eficiente servicio a los usuarios.

Así mismo, este trabajo puede ser utilizado como referencia en futuras investigaciones de trabajos relacionados o de instituciones similares.

## **II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1. Objetivo General.**

Analizar el proceso de evaluación al desempeño utilizado por la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillado ENACAL-Estelí, para el diseño de una propuesta de normativa que estipule y regule la evaluación al desempeño de sus colaboradores.

### **2.2. Objetivos Específicos**

1. Describir el funcionamiento organizacional de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL- Estelí, para la atención a usuarios.
2. Determinar el proceso que se utiliza para la evaluación al desempeño del talento humano de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillado ENACAL-Estelí.
3. Explicar la satisfacción que presentan los usuarios con respecto a la atención brindada por los colaboradores de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL- Estelí.
4. Proponer una normativa que regule la evaluación al desempeño del personal encargado de la atención a usuarios de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL -Estelí.

### III. MARCO TEÓRICO

El marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.

#### 3.1. Antecedentes de la Investigación

El proceso de evaluación al desempeño se ha venido abordando desde hace ya unos años, en los últimos tiempos ha habido investigaciones en los diferentes marcos referente al talento humano, el tema de evaluación al desempeño ha sido muy estudiado, principalmente en la última década, donde los grandes estudiosos afirman que el personal es la principal arma para el desarrollo de una empresa.

La evaluación del desempeño surge en los Estados Unidos, en la década de 1920-1930 debido a que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permitiera justificar una política retributiva que relacionará la responsabilidad del puesto de trabajo con las aportaciones de los empleados en el éxito de la empresa. Fue así como comenzó a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzaran los estándares (Cummings y Schwab, 1985)

En general se le considera como una técnica o proceso por medio del cual se valora o mide de forma sistemática el rendimiento global y comportamiento laboral del trabajador en función de su cargo; con la finalidad de retroalimentar su desempeño (Chiavenato I. , 2004)

En países Europeos y Asiáticos se han realizado investigaciones especializadas en evaluación al desempeño, así mismo existe un sinnúmero de conmemoraciones y entrega de reconocimiento a empresas españolas, alemanas, italianas, chinas, entre otras por el trabajo realizado con recursos humanos, como son: PREMIOS RRHH AEDIPE<sup>1</sup> CV, PREMIO HUDSON<sup>2</sup> - ABC A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PREMIOS CEGOS<sup>3</sup> con Equipos&Talento a las mejores prácticas en recursos humanos; estos los realizan cada año.(Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, 2002)(TEA-CEGOS, S.A., 2002)(Hudson Global , 2011)

---

<sup>1</sup>AEDIPE Asociación de Dirección de Personas

<sup>2</sup>En el año 2012 la temática fue "CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO DEL NEGOCIO A TRAVÉS DEL TALENTO"

<sup>3</sup> Estos premios abarcan las categorías de Gestión Organizacional, Formación y Desarrollo, y Selección e Integración.

Dentro del sector público la evaluación al desempeño es un concepto relativamente nuevo, del cual se interpreta como un elemento estratégico que asocia los logros obtenidos y los recursos organizativos utilizados para este fin, con condiciones de exigencias particulares que le imponen los diferentes factores a la organización.

Por su parte Pérez (2002) considera que la evaluación del desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de resultados como del comportamiento de acuerdo a una filosofía basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos.

En revisión de investigaciones anteriores se encontró una vinculada a la evaluación al desempeño del personal de ENACAL Estelí, "Subsistemas de aplicación de Recursos Humanos, con énfasis en la descripción-análisis de puestos y evaluación al desempeño en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL Estelí, en el último trimestre del año 2003"<sup>4</sup>

En esta investigación se pretende entregar a la empresa una propuesta de normativa que ayude a la dirección a escoger el mejor modelo a utilizar para la evaluación al desempeño de los servidores públicos de la empresa y con ello lograr una mayor aceptabilidad de los usuarios que forman parte importante de la empresa.

Para una mejor comprensión del porque es importante una normativa para ENACAL, se presenta el siguiente concepto, en el cual define normativa como toda regla de conducta dictada por un poder legítimo para regular la conducta humana. (Valleta, 1997) La norma prescribe, prohíbe, autoriza o permite determinada conducta individual o social. Atendiendo a este significado, cuando se habla de norma se está haciendo referencia al contenido de un texto jurídico, sea éste de rango constitucional, legal o reglamentario y, en general, de cualquier disposición que genere obligaciones y derechos.

### **3.2 Gestión y administración pública**

Se iniciará estudiando aspectos generales de la administración pública, la cual se caracteriza por atributos propiamente estatales. Con lo cual se debe explicar primeramente el concepto de Estado, para lo cual se estudiará conforme lo denominó tiempo atrás (Maquiavelo, 1971): "los estados y soberanías que han

---

<sup>4</sup>Elaborada en el año 2003 por estudiantes de la carrera de administración de empresa de FAREM Estelí

existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados".

Según (Fraga, 1997), la Administración pública "debe entenderse desde el punto de vista formal como "el organismo público que ha recibido el poder político, la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales" y que desde el punto de vista material "la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia tanto en sus relaciones como organismos semejantes como con los particulares para asegurarla ejecución de su misión.

Se puede afirmar que la administración pública hace referencia a una diversidad de actividades que el Estado realiza para la consecución de sus fines y que está destinada a mejorar las condiciones de la población, de la sociedad, a generar desarrollo y crear capacidades que favorezcan a cada uno de los integrantes del estado y para ello es necesaria la existencia de diversos órganos que la conforman y realizan cierta actividad administrativa bajo los límites de su competencia y modo de funcionamiento.

En sentido estricto, según (Hobbes, 1966) señala que administración pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, asiste la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad.

La administración pública está fragmentada en varias partes, lo que la vuelve un poco compleja estudiarla, dentro de esta existe un enfoque sumamente importante denominado Gestión de Talento Humano, que es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Que incluye desde seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización; siendo su objetivo principal alinear las políticas con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

(Duran, 2011) "Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento".

En toda empresa que trate con personal, se debe de trabajar con un proceso de gestión de recursos humano, el cual consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros de la empresa, proporcionar retroalimentación, resolver problemas, y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño de la empresa.

La administración de Recursos Humanos Se refiere a la preparación adecuada, mantenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones; que implica

Sistema de recursos humanos, reclutamiento de personal, selección de personal, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño, capacitación y entrenamiento, administración de sueldos y salarios, planes de beneficios e Higiene y seguridad ocupacional.

Es por eso que el éxito de una empresa está dado fundamentalmente por un conjunto de colaboradores responsables y comprometidos, esto se consigue cuando se cuenta con altos niveles de motivación y satisfacción; dichos niveles solo se logran teniendo un clima organizacional adecuado y es por ello que existen algunos criterios del modelo de calidad para entidades públicas, entre los cuales resaltan los siguientes:

1. Satisfacción del Cliente y Ciudadano.
2. Liderazgo.
3. Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual.
4. Gestión de la Información, del Conocimiento y de la Tecnología.
5. Planeación.
6. Gestión y Mejora de Procesos y Servicios.
7. Impacto en la Sociedad.
8. Resultados.

En base a estos criterios se continuará con la presente investigación, tratando de abordar algunos aspectos que influyan para el cumplimiento de estos.

### **3.2.1 Funcionamiento organizacional**

Una organización tiene que diseñarse para que los grupos que la operen, puedan lograr con eficiencia sus objetivos en un entorno cambiante, y bajo la concepción de que nunca pueden ser estáticas, y que no hay una forma para que funcione en todas las clases de situaciones.

Según (Galucci, 2011) Es considerado la estructura de funcionamiento que adopta una empresa para cumplir su misión o lograr sus objetivos, basándose en la configuración de su esquema de autoridad, dependencias y las relaciones entre las personas que hacen posible el desarrollo de todas las actividades destinadas a alcanzar esos objetivos que se persiguen.

Las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla ó de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Las unidades en el sistema de autoridad formal, es decir, la jerarquía de la organización, debe estar en condiciones de cambiar en la medida que cambian las metas y las misiones de la organización, el rediseño estructural debe constituir un proceso de perfeccionamiento continuo que como sistema integre otros elementos de la gestión.

Tomando en cuenta la estructura organizativa donde se realiza la evaluación al desempeño, para un buen funcionamiento organizacional y conociendo el conjunto de elementos que componen la organización. Partiendo de las descripciones anteriores es correcto decir que todas las cosas que conocemos son una estructura organizada.

Para mejorar la forma de organización de la empresa existen diferentes modelos estructurales, en dependencia de la empresa, los recursos, sus objetivos, la producción, entre otros factores; los cuales han de ser diferentes en cada organización y deben acomodarse a sus prioridades y necesidades, reflejando la situación de la misma (Miranda, 2011) los cuales se denominan: estructura lineal, matricial, circular o departamental, y estructura híbrida.

Así mismos (Gutman, 2008) establece tipos más comunes donde se incluyen la estructura simple, estructura funcional, estructura de divisiones; además de los modelos contemporáneos en los cuales incluye la estructura en equipos, la estructura de proyecto de matriz, estructura sin límites, y estructura de organización que aprende.

Trabajando en equipo se logra de manera más fácil alcanzar las metas y cumplir con los objetivos que se plantean las empresas, cada una de las áreas posee sus tareas bien definidas y son complementariedad entre ellas.

(Gutman, 2008) explica que la estructura de equipos tiene la ventaja de que hay mayor participación de sus integrantes confiriéndoles también mayor poder, disminuyendo las barreras entre las diferentes áreas funcionales; pero a la misma vez no hay una cadena de mando definida.

Las direcciones de las organizaciones se tienen que estructurar tomando en cuenta el personal con el que cuentan y las capacidades de cada uno de ellos, entre más capacitado mejor su línea de acción; pudiendo designarles potestad para la toma de decisiones importantes que vayan en función de los objetivos buscados.

### 3.3 Evaluación del Desempeño

La evaluación es conocida como una acción y efecto de evaluar<sup>5</sup> y/o una determinación o cálculo del valor de algo. Valoración de los conocimientos, de la actitud o del rendimiento de alguien<sup>6</sup>.

Así mismo se define desempeño como conducta cotidiana y generalizada del empleado en términos de resultados de la ejecución del trabajo, como todas aquellas acciones de los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos.

La evaluación al desempeño del talento humano es muy complicada, primeramente se debe tomar en cuenta el ambiente, las estructuras, el clima organizacional, el perfil ocupacional, los objetivos de la empresa; además se debe de medir los conocimientos, las habilidades, el comportamiento individual y grupal de cada trabajador.

De manera general se define desempeño como cumplimiento de parte de una persona de aquello a lo que está obligado, las empresas llevan a cabo este proceso con el objetivo de valorar el funcionamiento de los empleados y conseguir su mejora en el desempeño laboral. Como proceso planificado, sistemático y periódico cuyo objetivo es la medición de la eficacia del trabajo del personal de la empresa, la cual se puede realizar una evaluación individual, por área o departamento.

Es un medio, un método, una herramienta, que se utiliza para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones; en el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la organización; es un proceso sistemático y periódico que permite evaluar desenvolvimiento laboral de individuos y grupos; de acuerdo con lo expresado por (Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE), 2000) citando a Smither (2002):

*La evaluación del desempeño no debe ser entendida como actividades que se deben realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso que se debe ejecutar permanentemente. Con el fin de lograr este efecto, es necesario que se planifique el proceso, se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de*

---

<sup>5</sup> Diccionario de la Real Academia Española, 2007

<sup>6</sup> Diccionario Clave, 2007

*recursos humanos. La evaluación no debe ser vista como un fin en sí misma sino como un elemento vital en un conjunto más amplio de prácticas administrativas y de recursos humanos que unen los objetivos del negocio; el desempeño diario; el desarrollo y la compensación.*

La Norma Cubana 3000:2007, por su parte, define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.(Hernández Darías, Fleitas Triana, & Salazar Fernández, 2011)

Tomando en cuenta que el procedimiento de evaluar el recurso humano se denomina evaluación al desempeño, se debe de estudiar las definiciones de algunos especialistas.

(Peña, 2009) Define evaluación del desempeño del talento humano es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado.

(Chiavenato I. , Gestion del talento humano, 2009) Describe la evaluación del desempeño del talento humano como: “una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización” (p. 21).

Esta gestión no es nueva, antes que él hay otros estudiosos de la materia que abordaron el tema. Se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.(Ruiz, 2004)

Para (Sastre & Aguilar, 2003), “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321).

La evaluación al desempeño es la capacidad del empleador en medir la fuerza de trabajo de una manera objetiva, tomando en cuenta la eficiencia, calidad, honestidad del evaluado, logrando que esta (la evaluación) contribuya a un mejor desarrollo tanto individual como organizacional.

(Ivancevich Donnelly, 2005) Menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

Y según (Lloyd & Rue, 1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Analizando a los diferentes estudiosos del tema, proponen que la esencia de cualquier sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende apoyar a entender a todos, para integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales y lograr cumplirlos.

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 terceras personas vinculadas en el entorno.

Como se puede apreciar, existe consenso entre los autores en relación con la visión sobre el concepto de evaluación al desempeño, la cual se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos.

### **3.3.1 Importancia de la Evaluación del desempeño**

El talento humano se ha convertido en parte importante de las organizaciones, ya que uno de los desafíos más importantes que poseen los directivos es conocer el valor que aporta cada trabajador de la organización para el cumplimiento de sus metas y el logro de los objetivos estratégicos planteados, es por eso que este proceso evolutivo es de mucha importancia para las organizaciones, ya que ayuda a mejorar paso a paso cualquier deficiencia que pueda presentar.

Una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son; que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

La evaluación al desempeño es una herramienta que sirve como mecanismo de retroalimentación para un mejoramiento continuo del servicio, tomando en cuenta que (Chiavenato I. , 2000), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### **3.3.2 Objetivos de la Evaluación del desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases: La primera fase es permitir un escenario de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. En segundo es permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración y por último proporcionar oportunidades de desarrollo y situaciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

La evaluación al desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la empresa, teniendo como objetivos:

- Vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento
- Promociones.
- Incentivos y estímulos por el buen desempeño
- Mejorar las relaciones entre colaborador y responsable.
- Retroalimentación con la información de cada individuo evaluado.
- Traslados de puestos, etc.

La utilización de la evaluación no debe tener por objetivo solo uso administrativo, sino para que el colaborador se apropie de su puesto y funciones, que se apropie de la empresa, con el objetivo de la mejora continua y el desarrollo personal con satisfacción laboral y debe de ser entendible tanto por el evaluador como por el evaluado.

### **3.3.3 Tipos de Evaluación del desempeño.**

(Gestoso, 2007) Indica que las acciones que la dirección de una organización en orden a la evaluación del desempeño de los trabajadores pueden tener dos objetivos básicos. Por un lado, el control, y por otra parte el desarrollo y la motivación, del mismo modo la evaluación puede priorizar o centrar sus esfuerzos sobre las personas y/o sistemas organizativos. La combinación de estos factores proporciona las diferentes características de los tipos y fines de la evaluación:

- Administración de personal. Tiene como finalidad contratar, promocionar, remunerar, sancionar e, incluso despedir. El evaluador toma el rol de juez al valorar como bueno o malo el desempeño de un empleado para determinar medidas adoptadas después por la dirección de una organización.
- Técnicas de gestión o validación, se centra en comprobar que el sistema formal de evaluación funcione adecuadamente, si los predictores utilizados son válidos y fiables, en este caso el rol del evaluador es el más científico, pues como se mencionó anteriormente la objetividad y autenticidad del proceso es una condición más necesaria que deseable, por un lado garantiza el bien hacer de evaluador y dota de credibilidad a un proceso con trascendencia.
- Identificación de potencial, no es más que la identificación de empleados que podrían ocupar otros puestos en la organización, puestos de mayor responsabilidad. El evaluador asume un papel de predictor de personas con capacidad de poder asumir nuevas responsabilidades.

- Desarrollo de la gestión, constituyen un instrumento útil en la mejora de las habilidades del personal en la organización, mediante acciones como la formación o la reorientación de sus puestos de trabajo. La evaluación es fundamentalmente un proceso de retroalimentación, la propia evaluación tiene como objetivo final la propia mejora constante de una organización de todos sus elementos y estructuras, en ningún caso debe ser entendida como un elemento punitivo hacia los trabajadores. Esta percepción podría ser principal obstáculo en la implementación de un sistema formal de evaluación, por lo que se debe evitar dicha apreciación.
- Desarrollo y motivación, tiene como principal finalidad la formación del trabajador o empleado, mejorar sus aptitudes y habilidades, orientándole eficazmente para realizar el desempeño. La mejor manera de incrementar los niveles de motivación de los empleados es dándoles la posibilidad de participar en los procesos de tomas de decisiones en la planificación de la formación, a través de un análisis de necesidades.

Es muy importante tomar en cuenta que el ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros(France, 1983).

### **3.3.4 Ventajas de la Evaluación del desempeño**

Según(Decenzo, 2001)

Tomando en cuenta diversos enfoques de varios autores se puede señalar que las ventajas son las siguientes:

- Mejor el desempeño, mediante la retroalimentación
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Errores del diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

### **3.3.5 Beneficios de Evaluación del desempeño**

(Chiavenato I. , 2007)Indica que al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo.

#### **A. Beneficios para la organización**

- Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

### **B. Beneficios para el jefe**

El proceso evaluativo suministra información valiosa a los jefes de áreas, directores, gerentes para la administración de personal, selección, entrenamiento y bienestar social, así mismo le permite:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

### **C. Beneficios para el colaborador**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.)
- Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

## **3.3.6 Técnicas para la Evaluación del desempeño**

### **3.3.6.1 Evaluación del desempeño Individual**

Este método de evaluación permite identificar el rendimiento individual del personal, lo cual puede ser objetivo sí el puesto requiere metas individuales de trabajo; caso contrario cuando las metas son grupales. Por lo que (Ivancevich Donnelly, 2005) indica los siguientes métodos tradicionales de evaluación individual:

### **A. Escala Grafica de Calificaciones**

Según (Gary, 2001) La escala gráfica de calificaciones es una de las técnicas más simple y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

### **B. Método de distribución forzada**

Es como clasificar usando una curva; es decir, se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

### **C. Evaluación escrita**

Se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado, permite flexibilidad para analizar lo que la organización trata de lograr pero es difícil comparar los textos escritos por el mismo evaluador o por varios.

La evaluación escrita puede ser utilizada por los evaluadores, supervisores, compañeros o subordinados del empleado examinado.

### **D. Método de calificación alterna**

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo.

Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados.

### **E. Método del Incidente crítico**

Es el llevar un registro de ejemplos de conductas laborables del empleado, anormalmente buenas o indeseables, y después repasarlas con el empleado en fechas establecidas con anterioridad.

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

Este método puede dividirse en tres fases:

- En la fase uno se observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.
- En la fase dos se registran de hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso),
- Y en la fase tres se investiga la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos. El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados.

Aspectos negativos Aspectos positivos:

- a) Trabajo lento Trabaja rápidamente.
- b) Pierde tiempo durante la jornada
- c) Economiza tiempo en el expediente del trabajo.
- d) No inicia su tarea prontamente
- e) Inicia inmediatamente una nueva tarea, a pesar de tener otros trabajos en desarrollo.

### **F. Escala de evaluación por conducta**

Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

### **3.3.6.2 Evaluación del desempeño Grupal**

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

#### **A. Método de evaluación de 360° grados**

Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factor predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Para que la evaluación de 360° sea por competencias, los comportamientos a evaluar tienen que ser los mismos que integran el modelo de competencias.

La evaluación de 360 grados o feedback 360° y su variante, la de 180 grados, es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

Es la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La

evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

Con esto se rompe el paradigma de que el jefe es el único que puede evaluar las competencias de su subordinado, pues en este sistema también se toma en cuenta la opinión de otras personas que conviven con el evaluado y conocen su forma de actuar.

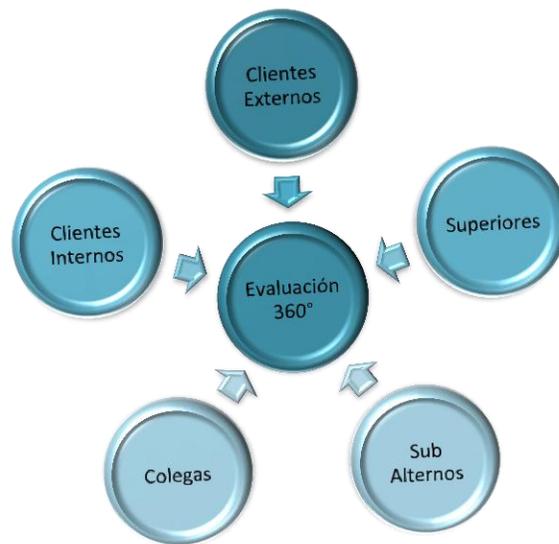


Figura N°1 elaboración propia a partir de (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2002)

### **B. Método de la comparación por partes**

Como su nombre lo indica, este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas de alineamiento, comparación por pares o distribución forzosa.

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos.

Es comparar la calidad del trabajo realizado por miembros de una misma área, con igual cargo e igual funciones.

### **C. Método de evaluación colectiva**

- **Comparación pareada**

En este método el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base general, es el desempeño global. Este método es poco objetivo porque no permite realizar muchas acciones con los resultados. Más que solamente saber de resultados.

- **Distribución forzada**

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los demás se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos ya que el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados.

#### **3.3.7 Entrevistas de la evaluación de desempeño**

(Keith & Newstrom, 2003) Refieren que muchos sistemas de evaluación organizacionales requieren que los administradores evalúen a los empleados en diversos aspectos de su productividad, comportamiento o rasgos personales. Ciertas organizaciones piden a los supervisores que redacten escritos en los que describan el rendimiento de los empleados, mientras que otras se recomiendan acumular un expediente de incidentes importantes.

Sin importar el sistema que se use, la evaluación se comunica luego en una entrevista de evaluación. Esta es una sesión en que el supervisor le proporciona retroalimentación sobre su rendimiento pasado, comenta los problemas que han surgido y pide una respuesta. Luego las dos partes establecen objetivos para el periodo siguiente y se informa al trabajador acerca de su sueldo futuro. La entrevista de evaluación también constituye una oportunidad excelente para motivar a los empleados.

En ENACAL Estelí, de manera teórica se implementa la evaluación al desempeño de carácter individual, la cual está a cargo del jefe inmediato, no es propiamente la implementación de un método, como lo enfatiza la teoría, sino una actividad

esporádica que se realiza una sola vez con el objetivo de confirmar al colaborador en el cargo al que está aplicando.

### **3.3.8 Retroalimentación de la evaluación de desempeño**

La retroalimentación se trata de un proceso de recopilación sistemática de datos acerca de las habilidades, capacidades y comportamientos de una persona en diversas fuentes. Superiores, colegas, subordinados e incluso clientes. Estas perspectivas se examinan para saber donde existen problemas a los ojos de uno o más grupos. También es posible comparar los resultados con el paso del tiempo. El producto de este enfoque multidireccional es una retroalimentación abundante, cuyo uso adecuado puede facilitar que el rendimiento mejore. Requiere cooperación de otros para brindarla sinceramente y con garantías de datos confidenciales. Por lo que este programa requiere mucho tiempo, intimidan a los receptores y son caros por el desarrollo y administración de formularios.

La retroalimentación les ayuda a saber qué hacer y lo bien que están en el logro de sus objetivos. Les muestra que otras personas están interesadas en lo que hacen. En el supuesto de que su rendimiento sea satisfactorio, la retroalimentación mejora la imagen que el empleado tiene de sí mismo y su sentimiento de competencia. Por lo general, la retroalimentación del rendimiento logra que mejoren el rendimiento mismo y las actitudes, si el gerente maneja apropiadamente.

No obstante lo anterior, debe señalar que proporcionar retroalimentación es una tarea difícil para los gerentes. Es más probable que se acepte esa retroalimentación y que cause mejoría si se presenta apropiadamente.

### **3.3.9 Problemas que se presentan durante la evaluación del desempeño**

La necesidad de llenar funciones múltiples en el proceso de evaluación hace que la entrevista de evaluación se dificulte incluso resulte amenazante para numerosos administradores. Además existen varios problemas de comportamientos inherentes al proceso. Este puede ser de confrontación, porque cada parte intenta convencer a la otra de que su punto de vista es preciso.

Es habitual que sea emocional, puesto que el rol del administrador requiere una perspectiva crítica, mientras que el deseo que tiene el empleado de guardar las apariencias le lleva a una actitud defensiva. Es sentencioso, en virtud de que el

gerente debe evaluar el comportamiento y los resultados del empleado, lo cual pone claramente a este último en una posición de subordinado. Por añadiduras, las evaluaciones del rendimiento son tareas complejas para los gerentes, ya que requieren comprender el puesto, observar de manera minuciosa el rendimiento y la sensibilidad ante las necesidades de los empleados. Además, precisa que los administradores manejen los problemas que surgen espontáneamente durante la entrevista misma.

En ocasiones, los administradores no realizan entrevistas de evaluación efectivas porque carecen de las habilidades necesarias para ello. Es posible que no hayan reunido sistemáticamente datos, tal vez no hayan sido específicos, en la evaluación previa, respecto de las mejoras de rendimiento esperadas. También podrían mostrarse renuentes a tratar temas difíciles o fracasar en el logro de la participación del empleado en el proceso de evaluación y entrevista. Unos cuantos ven en las evaluaciones un juego sin sentido y aun deforman de manera intencional las calificaciones y la retroalimentación brindada.

Todos estos factores pueden constituir restricciones poderosas a la utilidad de la entrevista de evaluación, a menos que se realice adecuadamente o se modifique con otras aportaciones.

(Dessler, 2001) Menciona que algunas evaluaciones fracasan debido a que los subordinados no son informados de antemano del tiempo exacto en que se espera que logren un desempeño aceptable. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas inherentes en las formas y procedimientos utilizados para realizar la evaluación.

Menciona que entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran.

- Que se definan criterios de desempeño no equitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación. Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente el efecto halo.
- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.

- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, y otros factores. Si el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna

### **3.3.10 Barreras que perjudican la evaluación al desempeño.**

- Barreras metodológicas: se encuentra dificultad para recolectar la información sobre el desempeño y dificultad de análisis del desempeño del individuo.
- Barreras de conducta profesional: se pueden desarrollar en las personas que realizan las evaluaciones o que son evaluados, como recelos, preocupaciones o prejuicios, obstáculos políticos y obstáculos interpersonales (surgen en la confrontación en persona entre el evaluador y el evaluado)

## **4 SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS**

Los usuarios son acreedores de un producto o un servicio brindado por una empresa o institución con el cual se satisfaga una necesidad eminente, en este caso se estará enfocando en el término de servicio, que según (Y Betancourt Agüero; Juan Carlos Mayo A, 2010)“el termino de servicio proviene del latín servitium y define la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”

Cualquier servicio prestado se mide tomando en cuenta las expectativas de los clientes y basado en percepción de los mismo, por tal motivo diferentes autores han escrito sobre el concepto de satisfacción, presentando un sinnúmero de criterios y puntos de vista, (Reyes, S; Mayo, J y Loredó, N, 2009), definen que la “satisfacción es la respuesta de la saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o un producto o servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo para estos escritores, la satisfacción proporciona una respuesta al consumo de un servicio.

Esta es la tarea más difícil que poseen las empresas que ofrecen un determinado servicio, ya que no todos los clientes o usuarios poseen los mismos gustos o tienen las mismas necesidades y es por eso que se debe de trabajar el doble para lograr la satisfacción.

En este punto se necesita tomar en cuenta lo que menciona el Diccionario de psicología y psicoanálisis acerca de la palabra satisfacción: Sensación de una

persona que ha gratificado sus deseos. Pero sobretodo la indicación respecto a que: “La palabra es difícil de definir sin incurrir en un círculo vicioso”, (H.B, 1977)

Hay que tener claro que obtener una medida fiable sobre la satisfacción de los usuarios no es una tarea fácil, lo que hace necesario conocer algunos términos.

(Labrador, 2006) Define satisfacción del cliente como “el nivel del estado del ánimo de una persona que resulta de comprar el rendimiento percibido de un producto con sus experiencias”. Pudiendo experimentar el usuario tres niveles de satisfacción: Insatisfacción, Satisfacción y Complacencia.

En este contexto se entiende que la satisfacción es la razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria de parte del usuario; es cumplir con las necesidades del cliente, como mejorar su vida, que beneficios a futuro le traerá, resolverá en sus funciones, al cumplir con sus requerimientos, lo que hará convertirlo en un usuario satisfecho.

En el ámbito del servicio a los usuarios del estado, la percepción es relevante. El conocer cómo se sienten los usuarios acerca del servicio brindado resulta importante para determinar la credibilidad de las instituciones ante sus usuarios.

## **5. DATOS GENERALES DE EMPRESA NICARAGUENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS.**

La Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados, ENACAL, es la entidad pública que debe implementar la política de aguas para el consumo humano y el alcantarillado sanitario, el uso eficiente y racional de las fuentes de agua subterráneas y superficiales - destinadas al agua potable que beneficiarán a toda la población, fue creada en 1994, por la Ley creadora 276, y sus reformas Ley 479.

Se rige por la ley 620, Ley general de Aguas Nacionales, decreto No 44-2010 (reglamento de la ley general de aguas nacionales). Decreto No 33-2011 reglamento de registro público Nacional de derechos de agua. Aprobada el 15 de mayo del 2007, publicada en la gaceta No 169 del 4 de septiembre del 2007.

La constitución política en la primera parte del artículo 105, nos dice Arto. 105 Es obligación del Estado promover, facilitar y regular la prestación de los servicios públicos básicos de energía, comunicación, agua, transportes, infraestructura vial, puertos y aeropuertos a la población, y derecho inalienable de la misma el acceso a ellos. Las inversiones privadas y sus modalidades y las concesiones de

explotación a sujetos privados en estas áreas, serán reguladas por la ley en cada caso.

## **5.1 Visión**

Al finalizar el 2017, se concibe que ENACAL: Satisface las necesidades de agua potable y alcantarillado sanitario en un porcentaje en crecimiento de las poblaciones urbanas, así como su capacidad de recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales en un mayor número de ciudades del país. Estará trabajando también en las poblaciones rurales en calidad del agua, mantenimiento y sostenibilidad de los sistemas. Orienta sus objetivos estratégicos para ser reconocida porque:

Dispone de las capacidades propias técnicas, humanas y materiales para la eficiente y eficaz planificación y evaluación de las diferentes propuestas de proyectos de inversión, así como la administración y gerencia de los mismos durante su ejecución y posterior operación y mantenimiento.

Ha logrado su autosuficiencia operativa, en el corto plazo y su sostenibilidad financiera en el Mediano plazo.

Ha alcanzado la justicia y equidad social en el acceso a los servicios de agua y saneamiento, facilitándolo a toda la población que ahora está marginada de los mencionados servicios.

En el marco de referencia resumido, se deberán mantener y tener como criterios orientadores de la programación operativa y del accionar de cada una de las unidades de gestión de la empresa, los siguientes lineamientos estratégicos que contribuirán a materializar la misión y visión de la Empresa:

- Planificar, ejecutar, supervisar y administrar los sistemas de Agua Potable y Alcantarillado de forma eficiente, sostenible y de bajo costo.
- Desarrollar diseños eficientes, económicos y técnicamente adecuados a fin de lograr un óptimo aprovechamiento de las inversiones de Agua Potable y Alcantarillado.
- Preservar los recursos hídricos y evitar su contaminación
- Promover y desarrollar una cultura del agua de tal modo que la población contribuya a preservarla y a evitar su contaminación así como a su adecuado uso.
- Mantenimiento adecuado de las redes a través no sólo de medidas correctivas sino de acciones preventivas.

- Alcanzar el equilibrio financiero y la sostenibilidad técnica, ambiental y social de los proyectos
- Uso de fuentes alternativas de abastecimiento de agua potable en el mediano plazo, incluyendo las aguas del Lago Cocibolca

## **5.2 Misión**

ENACAL es la empresa nacional de utilidad pública que brinda los servicios de agua potable y alcantarillados sanitario a la población urbana y rural (concentrada) en Nicaragua, con espíritu de servicio, a favor de la población más pobre del país, con metas crecientes de eficiencia y eficacia en la provisión de estos servicios con tarifas justas, equitativas y diferenciadas, en armonía con el ambiente.

## **5.3. Objetivos**

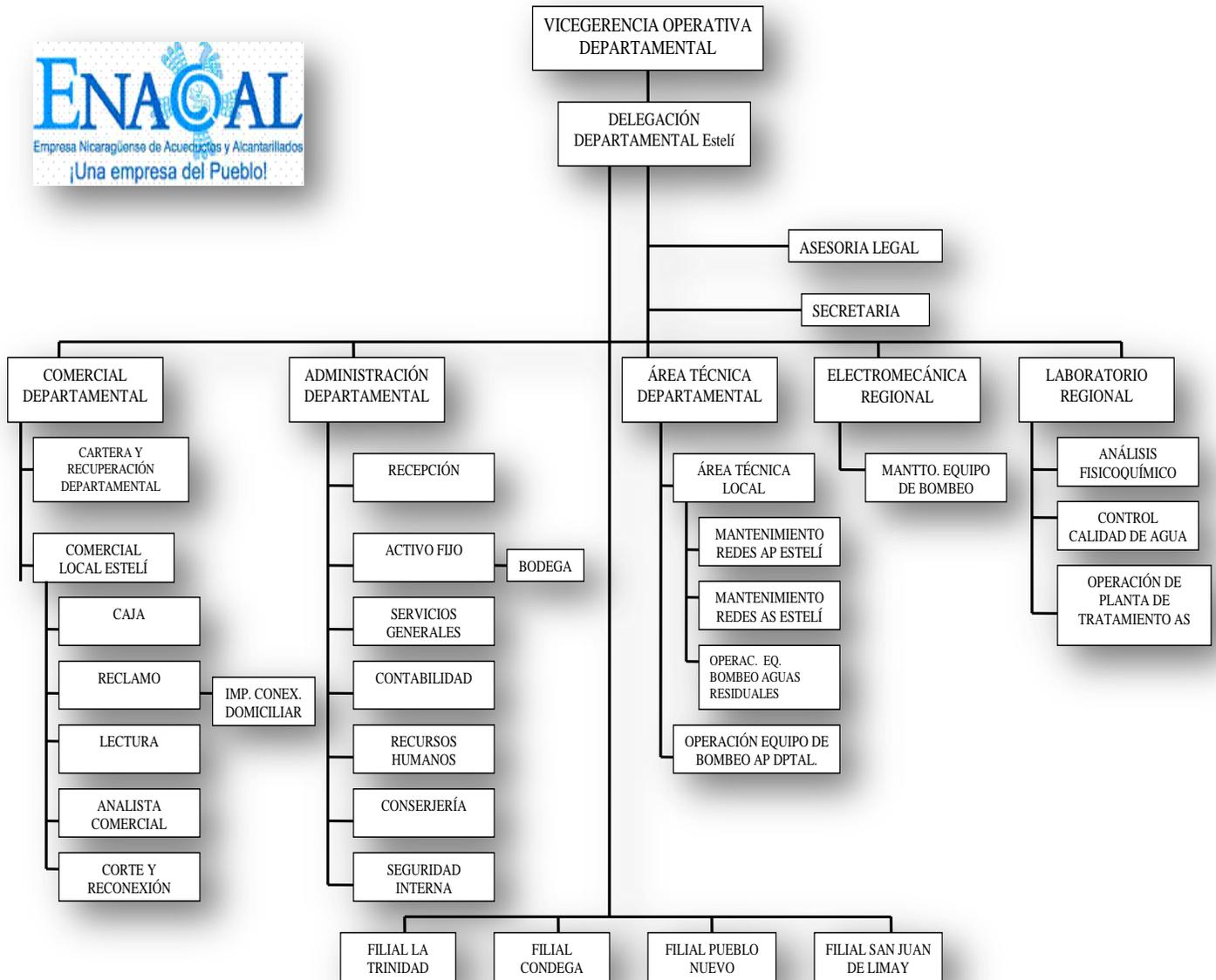
### **5.3.1 Objetivos Estratégicos**

- Reducir los volúmenes de agua no contabilizada en el departamento.
- Reducir y racionalizar los gastos de la empresa con especial énfasis en la reducción de los costos de energía eléctrica.
- Lograr la sostenibilidad financiera de la Empresa en el largo plazo y en el corto al menos la autosuficiencia operativa.
- Fortalecer la capacidad institucional de tal modo que cada uno de los funcionarios y funcionarias puedan contribuir al logro de altos estándares de gestión, en beneficio de toda la población usuaria de los servicios.
- Mejorar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.
- Contribuir a preservar y proteger el medio ambiente especialmente los recursos hídricos de tal modo que se garantice la disposición de este elemento vital para el presente y las futuras generaciones.
- Alcanzar la justicia y equidad social en el acceso a los servicios de agua y saneamiento de tal modo que toda la población que ahora está marginada de los servicios puedan tener acceso a los mismos.

### **5.3.2 Objetivos Específicos**

- Mejorar la gestión comercial de la Delegación.
- Ampliar y mejorar el servicio de agua potable y Alcantarillado Sanitario.
- Aumentar la efectividad operacional del sistema.
- Sensibilizar a l@s pobladores en la protección y preservación de los recursos hídricos en el departamento.
- Aprovechar y promover los espacios de participación ciudadana tanto en Agua potable como en Alcantarillado Sanitario.

## 5.4 Organigrama



#### IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍAS	FUENTE
<p>Describir el funcionamiento organizacional de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL-Estelí, para la atención a usuarios.</p>	<p>Funcionamiento Organizacional</p>	<p>Es la estructura o forma de funcionamiento que adopta una empresa para cumplir su misión o lograr sus objetivos, basándose en la configuración de su esquema de autoridad, dependencias y las relaciones entre las personas que hacen posible el desarrollo de todas las actividades destinadas a alcanzar esos objetivos que se persiguen. (Galucci, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama.</li> <li>• Funcionamiento organizativo.</li> <li>• Relaciones de las dependencias</li> <li>• Relaciones entre los colaboradores</li> <li>• Funciones del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental.</li> </ul>
<p>Determinar el procedimiento de evaluación al desempeño del talento humano dentro de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillado ENACAL-Estelí.</p>	<p>Evaluación al desempeño Laboral</p>	<p>La evaluación del desempeño del talento humano es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado, (Peña, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de evaluación utilizada en ENACAL Estelí.</li> <li>• Instrumentos utilizados para la evaluación al desempeño en ENACAL Estelí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental.</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

<p>Conocer la satisfacción que presentan los usuarios con respecto a la atención brindada por los colaboradores de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL-Estelí.</p>	<p>satisfacción al usuario</p>	<p>“el nivel del estado del ánimo de una persona que resulta de comprar el rendimiento percibido de un producto con sus experiencias”. Puede experimentar el usuario tres niveles de satisfacción, Insatisfacción, Satisfacción y Complacencia. (Labrador, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de satisfacción.</li> <li>• Tipo de servicio que recibe el usuario.</li> <li>• Parámetros de satisfacción del usuario.</li> <li>• Atención al usuario</li> <li>• Quejas del usuario</li> <li>• Procedimiento para resolver las quejas del usuario</li> <li>• Evaluación del usuario al personal que lo atiende.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>
<p>Proponer una normativa que regule la evaluación al desempeño del personal encargado de la atención a usuarios de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL - Estelí.</p>	<p>Normativa que regule la evaluación al desempeño del personal</p>	<p>El término normativa designa a la agrupación de normas que son plausibles de ser aplicadas a instancias de una determinada actividad o asunto.</p>	<p>Objetivo Alcance, procedimiento, ámbito</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental.</li> <li>• Entrevista</li> </ul>

## V. METODOLOGÍA

Tomando en cuenta cómo define el marco metodológico (Tamayo., 2003): “Es un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo ante los problemas planteados.

Es decir que en esta parte se presentan metodológicamente las características de la investigación según su tipo, diseño y herramientas utilizadas como los pasos realizados para el cumplimiento de los objetivos. Con un conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado.

### 5.1 Tipo de investigación

La investigación a realizar en el presente trabajo, es de carácter cualitativa aplicada, conociendo por medio de (Herrera, 2015) menciona a Bonilla y Rodríguez (2000), “se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada”.

De igual manera (Herrera, 2015) expresa que la Investigación aplicada: Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

Por tal motivo en esta investigación se estará analizando un estudio de caso en la Empresa Nicaragüense de Acueductos Alcantarillados (ENACAL-Estelí), con el cual se aspira ver a profundidad la parte organizativa de la empresa y a la vez se pretende determinar el grado de satisfacción de los usuarios de la misma empresa, para lo cual se llevaran a cabo entrevistas con empleados, encuestas a usuarios que hayan realizado gestiones en este año 2016, así como una revisión de los métodos utilizados para la evaluación al desempeño dentro de esta empresa.

### 5.2 Población o Universo de Estudio

Tradicionalmente la población es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio. El individuo, en esta acepción, hace referencia a cada uno de los elementos de los que se obtiene la información. (Latorre A., Rincón D. y Arnal, J. , 2003)

El universo de estudio para este trabajo investigativo serán dos grupos vinculados a ENACAL. El primer grupo será de 136 trabajadores de la empresa; y el segundo grupo, 27,010 usuarios de ENACAL del municipio de Estelí.

### 5.3 Muestra

Según Tamayo y Tamayo(1997), afirma que la muestra "es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico (p.38)

La muestra utilizada para realizar el diagnóstico es de tipo no probabilística o muestra dirigida (Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P., 2006).

Las personas definidas como agentes a consultar dentro del primer grupo están los colaboradores de la ENACAL, que se divide en dos etapas primeramente **doce colaboradores que son jefes o responsables de áreas;** (jefa comercial Departamental, jefa comercial local, jefe de área técnica departamental, jefe de área técnica local, responsable de laboratorio y planta de tratamiento de aguas residuales, jefe de electromecánica, cuatro jefes de filial, responsable de lectura y delegada departamental).

Los criterios de selección de estas personas son:

- Tienen mayor relación entre el conocimiento de la organización y el objeto del estudio.
- Tienen mayor conocimiento, experiencia y manejo en el cumplimiento de sus funciones.
- Jefes de área con personal bajo su cargo.
- Con más de cinco años de estar en su cargo.

Y el segundo grupo serán 123 colaboradores ubicados en las diferentes áreas que está comprendida la empresa.(120 aplicadas)

Así mismo se utilizará muestreo utilizando una fórmula en Excel para cuyo cálculo de la muestra se debe tomar en cuenta que ENACAL Estelí tiene una cartera de cliente de 27, 010, para efectos de este estudio se trabajará con 379 usuarios y aun nivel de confianza del 95%, del cual se obtiene el resultado descrito a continuación:

<b>ERROR</b>	5.0%
<b>TAMAÑO POBLACIÓN</b>	27,010
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA =</b>	<b>379</b>

## **5.4 Técnicas de Recolección**

Las técnicas, son los medios utilizados para recoger información, dentro de las que destacan, la investigación documental, la observación, el cuestionario, las entrevistas y las encuestas.

En esta investigación, se pretende que estas técnicas nos permitan obtener información detallada y organizada para lograr alcanzar los objetivos planteados, para lo cual aplicaremos:

### **5.4.1 Investigación Documental:**

Es toda información documental y bibliográfica existente, ya sean libros, revistas, tesis e información en línea, que se relacionen con el tema, aplica a lo largo de su desarrollo los pasos del método científico en sus distintos niveles al adecuar sus procedimientos a la característica del tipo de problema que se estudia aplicando esa estrategia de investigación.

Según(Arias Galicia 2006), la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir. Los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales”. Es por eso, que esta investigación está basada en la búsqueda e interpretación de información de fuentes documentales.

### **5.4.2 Entrevista:**

Sabino considera (1992) que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

Las preguntas en la entrevista pueden ser estructuradas o semi estructuradas. Las entrevistas semi-estructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (Hernández Sampieri, R; Fernández C; Baptista L. P. 2003).

“En esta modalidad no se dispone de una Guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo se orienta por unos objetivos establecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista” (Arias Galicia 2006).

Con esta entrevista se pretende determinar el procedimiento de evaluación al desempeño del talento humano dentro de la Empresa Nicaragüense de

Acueductos y alcantarillado ENACAL-Estelí, por lo cual será aplicada a los 13 jefes de área y jefes de filial, que forman parte del grupo de dirección de la delegación departamental de ENACAL-Estelí. VER ANEXO N° 1

### **5.4.3 Encuesta:**

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo:

Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas(Grasso, 2006, pág. 13)

Esta técnica será aplicada a un total de 379 usuarios (301 aplicadas), que hayan realizado gestiones en el año 2016, dentro de las oficinas de atención al cliente de la delegación departamental de ENACAL-Estelí, con el fin de cumplir con el objetivo sobre la satisfacción de los usuarios con respecto al desempeño del personal que fueron atendidos. VER ANEXO N° 2

Así mismo se realizó encuestas a 120 trabajadores de las diferentes áreas de la ENACAL.

## **5.5 Etapas de la investigación**

### **I Etapa de investigación documental**

En esta etapa de información se revisó información introductoria referente a conceptos y términos reflejados en el marco teórico, sobre los temas de gestión y administración pública, evaluación al desempeño y satisfacción al usuario, para esto se revisó todo tipo de documento que nos fuese posible, ya sea en libros, páginas web.

Como estrategia metodológica a emplearse en este trabajo es de tipo documental, se apoya en una labor de revisión y análisis de las fuentes relacionadas con el tema de la evaluación de desempeño. En un primer momento, la tarea consiste en el « levantamiento » de la bibliografía de referencia, constituida por libros, artículos de revista, tesis y documentos extraídos de internet; con el fin de identificar los conceptos y las teorías desde las cuales se ha venido trabajando el tema de estudio.

## **II etapa: Elaboración de instrumentos**

En esta etapa se elabora los instrumentos que se van a utilizar; en este caso una entrevista dirigida a jefes y responsables de área y una encuesta que nos ayude a determinar la satisfacción de estos con respecto a la atención recibida de parte de los funcionarios públicos de la empresa y lograr comprobar si ellos consideran que la evaluación al desempeño influirá en el personal para la manera de como brindan la atención.

Con base a la información obtenida en esta primera etapa se realizará trabajo de campo el cual comprenderá dos enfoques: la primer etapa consistirá en recolectar información sobre la empresa, conocer los métodos y manera de cómo se maneja la gestión del talento humano enfocada en la evaluación al desempeño, esto a través de entrevistas a jefes y responsables de área y luego en una segunda fase se trabajará con los usuarios, a los cuales se les aplicará una encuesta que nos ayude a determinar la satisfacción de estos con respecto a la atención recibida de parte de los funcionarios públicos de la empresa y lograr comprobar si ellos consideran que la evaluación al desempeño influirá en el personal para la manera de como brindan la atención.

## **III etapa Trabajo de Campo**

En esta tercera etapa se tiene programado el llenado de los instrumentos de recolección de información y el procesamiento de los mismos haciendo uso del programa SPSS 19 y Excel.

(Herrera, 2015)Refleja que recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

## **IV etapa Elaboración del documento Final.**

Finalmente se realizará un diagnostico analizando la información obtenida después de utilizar las técnicas de investigación para poder establecer si existe relación entre la evaluación al desempeño y la satisfacción de los usuarios, para posteriormente diseñar una propuesta que responda al objetivo propositivo planteado en esta investigación.

## VI RESULTADOS

Dando salida al objetivo específico N°1 **“Describir el funcionamiento organizacional de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL- Estelí, para la atención a usuarios”**.

Se realizó una revisión de diferentes documentos que regulan el funcionamiento de los empleados, encontrando contemplados en algunos de ellos la promoción y traslados de empleados, para lo cual se orienta la evaluación al desempeño, así como la atención a usuarios y estímulos a los trabajadores. (Ver en anexo).

Así mismo se realizó entrevistas a delegada departamental de ENACAL Estelí, jefes y responsable de área de las unidades que intervienen en la generación de los servicios que presta la empresa, en lo cual detallaron su funcionamiento de la siguiente manera:

**Área comercial:** Se encarga de la buena gestión en los aspectos de recuperación de los ingresos para la Empresa y en ella se ubican secciones de trabajo orientadas a esta gestión. (Área de corte y reconexión, cajas, atención al cliente, lecturas de medidor de agua, catastro de usuarios).

**Área Operativa:** Se encarga del buen funcionamiento de los sistemas de agua potable y saneamiento. Se ubican las secciones mantenimiento y operación del sistema de Agua potable, así como el Alcantarillado Sanitario y no menos importante la Operación y mantenimiento de planta de tratamiento de aguas residuales.

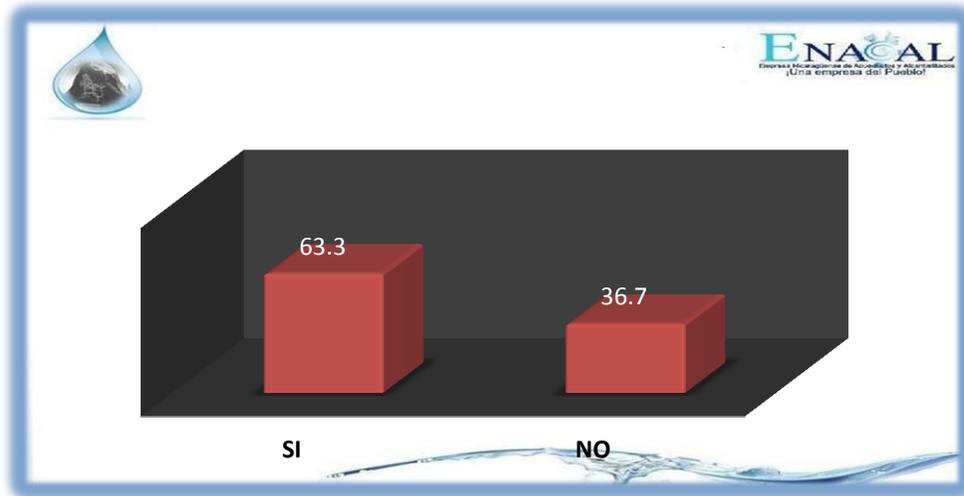
**Área Electromecánica:** Se encarga de garantizar el buen funcionamiento de los sistemas eléctricos y mecánicos de las estaciones de bombeo de agua potable y alcantarillado sanitario. Se encarga de brindar mantenimiento preventivo y correctivo de bombas, motores, paneles eléctricos, electrónicos, sistemas de cloración.

**Área de Calidad de Agua:** Se encarga de garantizar la calidad del agua que es suministrada a la población. Realiza el monitoreo continuo del agua tanto en la zona urbana como en la rural. Se realizan en el laboratorio todos los parámetros requeridos para garantizar el agua apta para consumo humano.

**Área Administrativa:** Se encarga de garantizar los medios y útiles para el funcionamiento de las diferentes áreas, así como garantizar el cumplimiento de normativas y aspectos legales de la empresa.

Para dar respuesta al objetivo específico N° 2 “**Determinar el proceso que se utiliza para la evaluación al desempeño del talento humano de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillado ENACAL-Estelí**”, se presentan los siguientes gráficos:

### 1. GRÁFICO No. 1 Práctica de evaluación al desempeño en ENACAL



Fuente: Elaboración propia

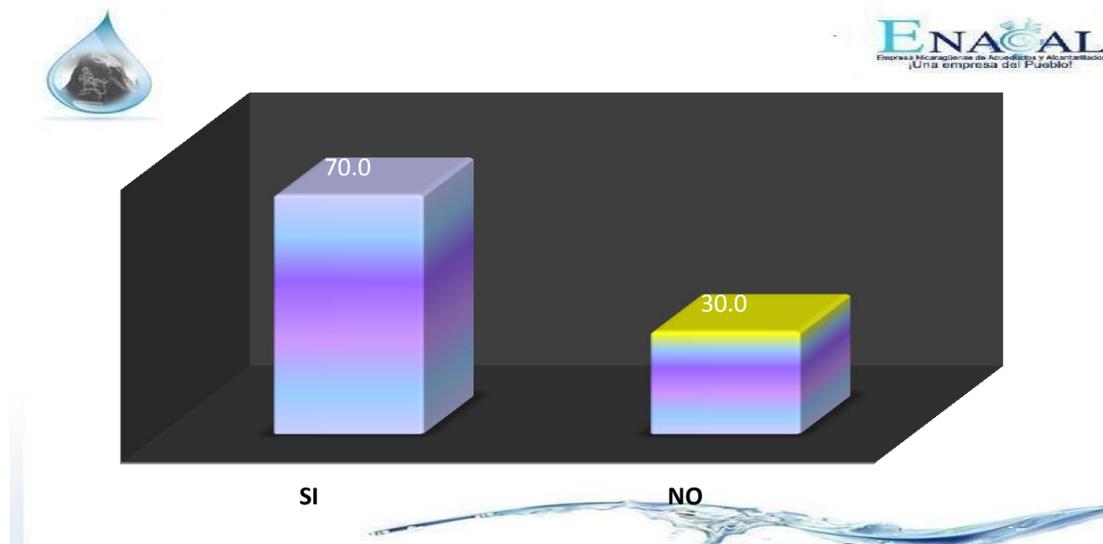
En el gráfico N°1 se evalúa la práctica de Evaluación al Desempeño dentro de ENACAL, donde analizando los resultados obtenido un 63.3% de los encuestados consideran que si se practica la evaluación al desempeño, mientras un 36.7% contestó que NO se lleva a cabo esta tarea en la empresa.

(Peña, 2009) Define evaluación del desempeño del talento humano como un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado.

De acuerdo a lo aportado en la entrevista a los diferentes jefes de área, se comprueba que la evaluación al desempeño es aún una tarea pendiente a las autoridades de ENACAL.

Para el buen funcionamiento de una empresa es necesario que se realice una evaluación sistematizada y periódica del desempeño de sus colaboradores, para que con ello se puedan analizar las habilidades y carencias de cada colaborador y de esta manera poder organizar mejor las tareas que se les encomienden a cada uno y que estos contribuyan día a día a alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

## 2. GRÁFICO No. 2 Existencia de criterios de objetividad



Fuente: Elaboración propia

Según el personal encuestado de ENACAL un 70% considera que existen criterios de objetividad al momento de realizar la ED, mientras que un 30% considera que NO.

Una prueba de evaluación (test) es objetiva cuando sus resultados son independientes de la actitud o apreciación personal del observador. Es el grado de uniformidad con que varios individuos pueden aplicar un mismo test. Para ello se buscan instrumentos precisos, tiempo - cronómetro, distancia - cinta métrica, etc. La objetividad garantiza la confiabilidad de un test.

La objetividad debe observarse en:

Objetividad de realización, en la construcción, aplicación, explicación, descripción e instrucciones del test.

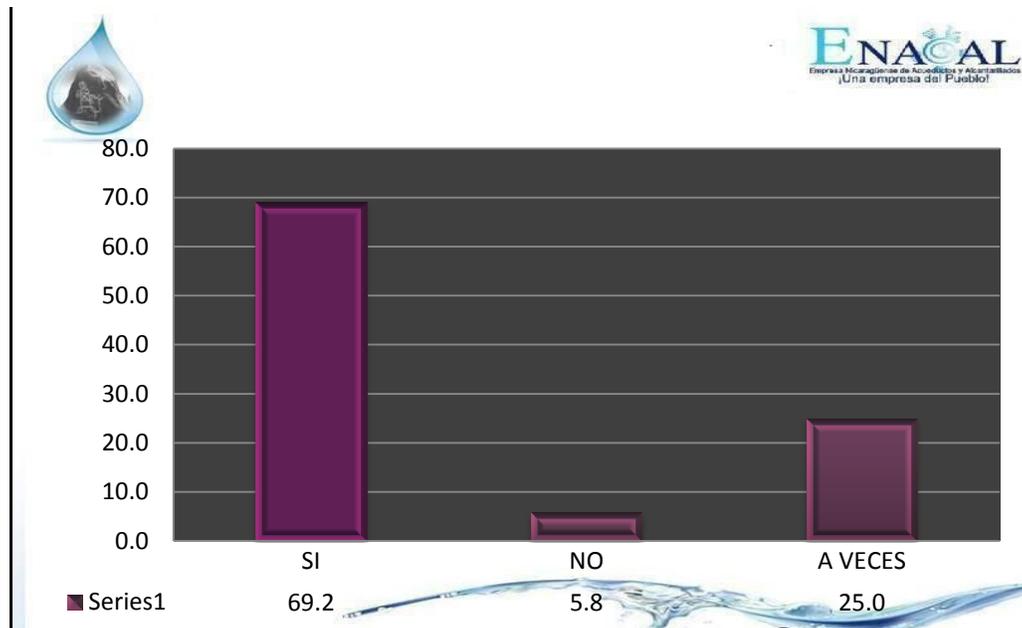
Objetividad de evaluación, puede ser métrica (sistema internacional de medidas) o calificadora (evaluación subjetiva)

Objetividad de interpretación, los grados de valoración del rendimiento obtenidos en las pruebas dependen también si la prueba es en sí misma objetiva o cuando incide más el margen de interpretación, o sea en las pruebas subjetivas.

Por lo tanto los criterios de objetividad están relacionados con el hecho de que los instrumentos son justos, exactos, precisos pero sobre todo cuando cumplen una misión concreta (J; Fernández, G., 2010)

Según lo planteado en la pregunta número 13 de la entrevista, se evidencia que no existen dichos criterios por el simple hecho de que no se da el proceso de evaluación al desempeño dentro de ENACAL.

### 3. GRÁFICO No. 3 Influencia de la evaluación al desempeño en la realización del trabajo en ENACAL



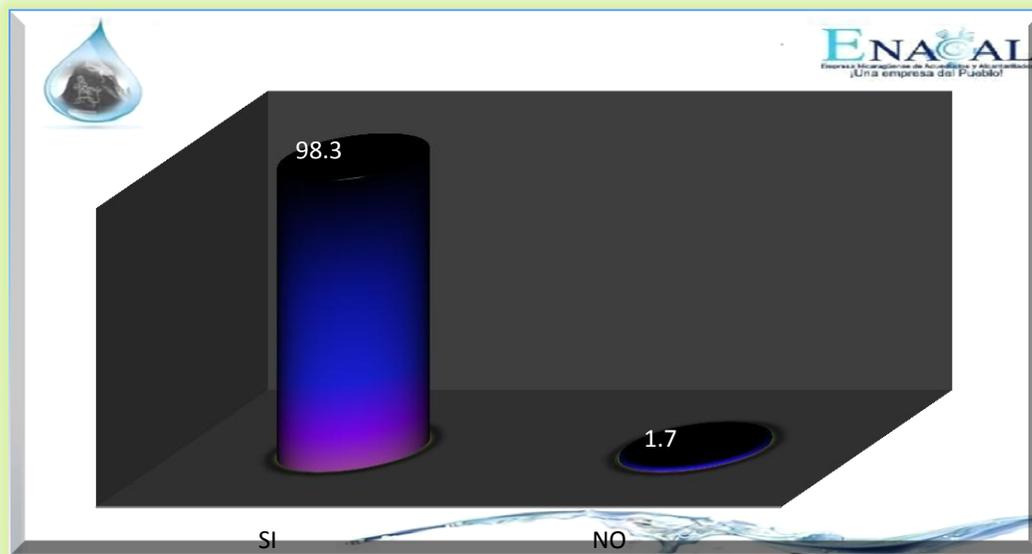
Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores de ENACAL en su mayoría, un 69.2% para ser exactos consideran que la evaluación al desempeño influye en la realización de su trabajo, un 25% cree que a veces influye y el mínimo de 5.8% contestó que no influye en el trabajo que realizan si son evaluados o no al momento de realizar sus funciones.

Harper& Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Todos los colaboradores de una empresa son diferentes, cada uno asume sus tareas de diferente manera, según las habilidades y destrezas que tengan, lo que se debe de conocer para que se puedan evaluar y retroalimentar los resultados de cada evaluación y con ello orientar nuevos métodos, reorganizar las tareas y crear planes de mejora donde se encuentren debilidades, para lograr así mejores resultados en el trabajo que cada uno realice.

#### 4. GRÁFICO No. 4 Disposición para que se realice la Evaluación al desempeño en ENACAL



Fuente: Elaboración propia

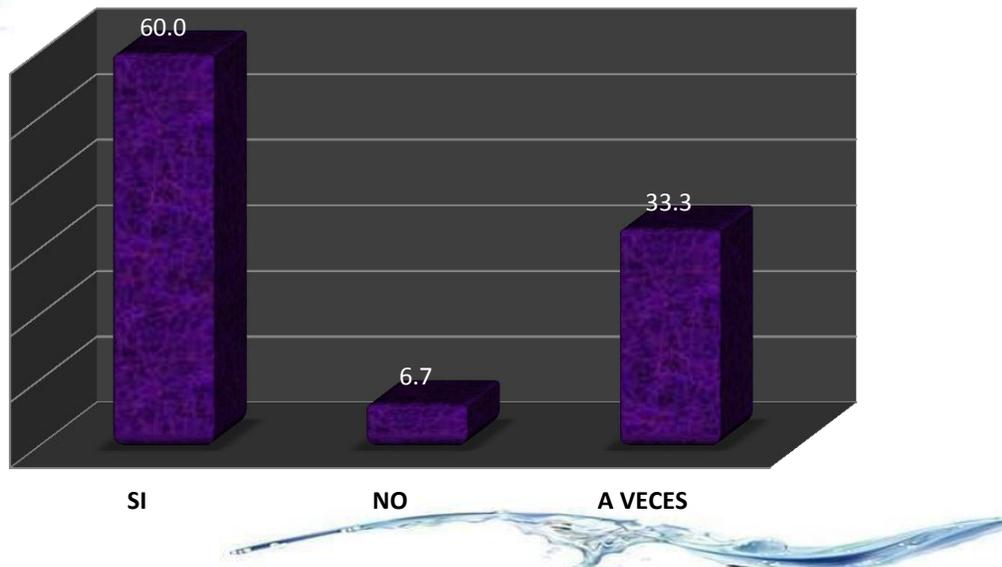
Para algunos trabajadores el hecho de ser evaluados los incomoda, en el caso del personal de ENACAL la mayoría (98.3%) está dispuesto a que se le realice el proceso de evaluación, sin embargo existe un 1.7% que se rehúsa a que le realicen una evaluación a su trabajo; ya que consideran esto como un acoso laboral.

Y según(Lloyd & Rue, 1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Con la entrevista se pudo concretar que aunque no se lleve a cabo la evaluación al desempeño los jefes/responsables de áreas están seguros que los trabajadores estarían dispuestos a que se realice, siempre y cuando sea apegado al reglamento interno y atendiendo a criterios objetivos, de hecho se podría ver como la oportunidad de sea valorado el trabajo de cada uno de los miembros de la empresa.

El hecho de que la mayor parte de los colaboradores de ENACAL estén a favor de ser evaluados, demuestra que son personas con deseo de superación, que poseen un alto compromiso con la empresa y que requieren que les sea aplicado un proceso de evaluación para poder conocer que debilidades poseen y superarlas.

## 5. GRÁFICO No. 5 Relación entre capacitaciones recibidas y los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño.



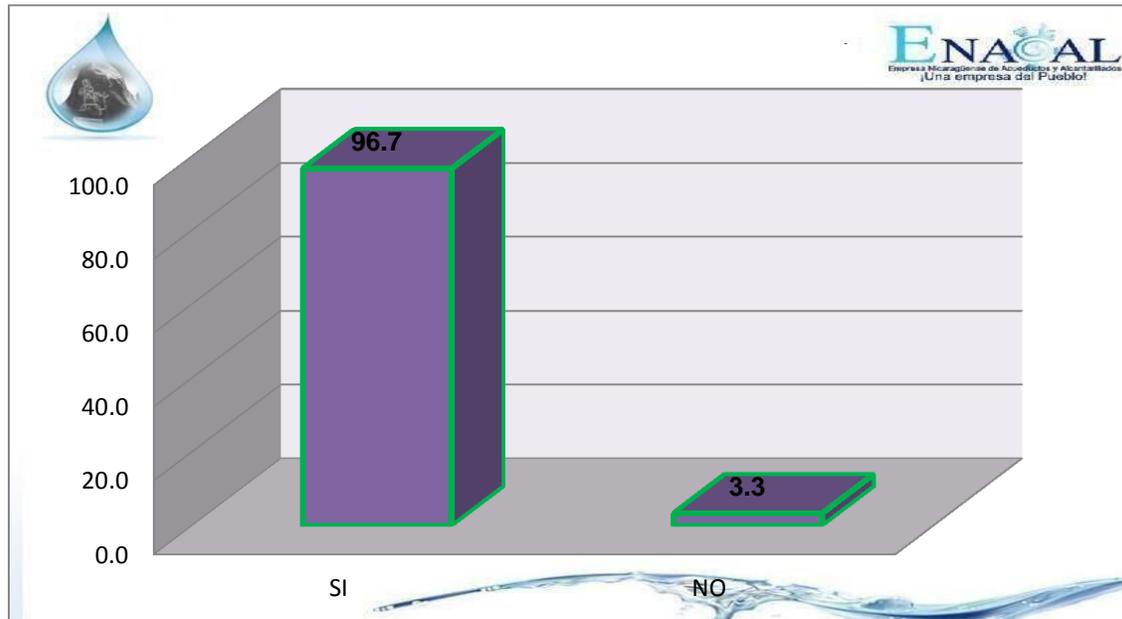
Fuente: Elaboración propia

En un mundo cambiante en el cual nos encontramos en la actualidad, las exigencias en la empresa demanda un constante monitoreo del trabajo que realizan los colaboradores de la empresa, pero a su vez para lograr que los resultados de estos monitoreo sean positivos, se requiere que estos colaboradores sean capacitados periódicamente, con el fin de que se vaya actualizando con las técnicas y avances que nos brinda la tecnología en los nuevos tiempos.

Identificar beneficios después de capacitar significa hacer evaluaciones de los resultados del entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos: Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados y verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa, así lo señala (Chiavenato I. , 2007)

En ENACAL un 60% del personal considera que los resultados obtenidos en el proceso evaluación al desempeño están influenciados por las capacitaciones recibidas para el cumplimiento de sus funciones, mientras que un 33.3% cree que solo en ocasiones influye, no así el 6.7% del personal que son de la opinión que no existe relación alguna entre las capacitaciones y los resultados que brinde el proceso de ED.

## 6. GRÁFICO No. 6 Retroalimentación de información obtenida en evaluación al desempeño.



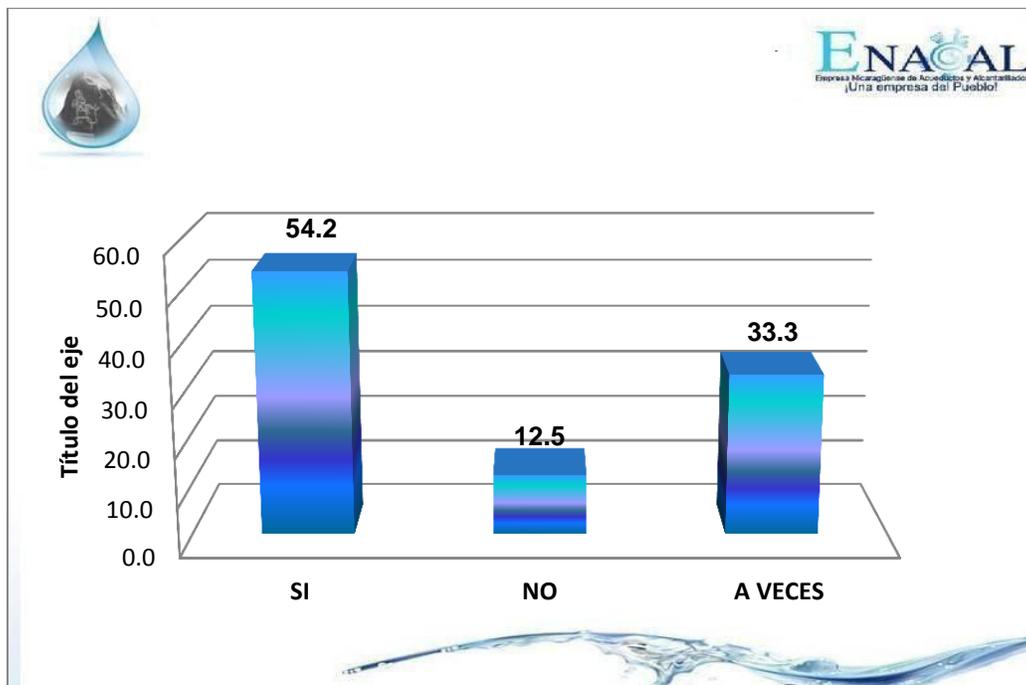
Fuente: Elaboración propia

La retroalimentación de los resultados obtenidos es una de los objetivos principales cuando se realiza una evaluación al desempeño laboral dentro de una empresa, eso lo saben los colaboradores de ENACAL de los cuales un 96.7% les gustaría se le retroalimentara la información que se obtenga después de que les hayan implementado un proceso de Evaluación al Desempeño, mientras que un 3.3% no les gustaría les brindaran esta información.

En general a la Evaluación al Desempeño se le considera como una técnica o proceso por medio del cual se valora o mide de forma sistemática el rendimiento global y comportamiento laboral del trabajador en función de su cargo; con la finalidad de retroalimentar su desempeño (Chiavenato I. , 2004)

Al consolidar la información recolectada mediante la evaluación al desempeño, procesarla y obtener los resultados, se requiere retroalimentar esta información con el personal evaluado. Esto se puede realizar en dos vías según los resultados, primero en caso de ser positivo reconocerles por su buen desempeño e instarlos en que sigan adelante y si fuera posible incentivarlos de alguna manera, o bien en caso de que los resultados no sean favorables la retroalimentación contribuye a orientar el trabajo, recordar metas y objetivos a alcanzar, distribuir de manera más adecuadas las tareas y si es necesario reubicar al personal, tomando en cuenta las debilidades o problemas encontrados.

## 7. GRÁFICO No. 7 Las decisiones que toma la gerencia son tomadas a partir de la información obtenida en la evaluación al desempeño.

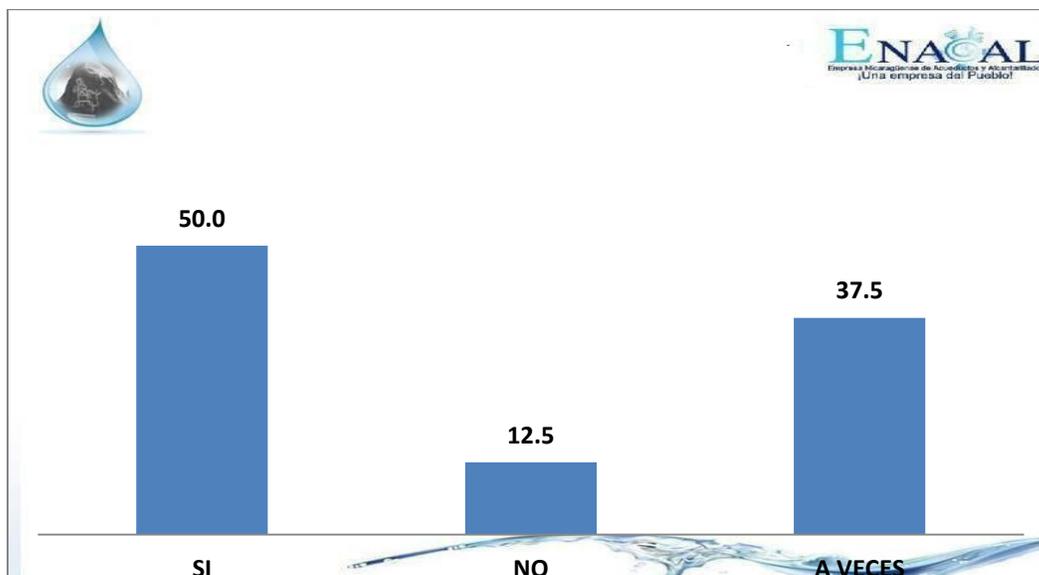


Fuente: Elaboración propia

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones que se presenten, sirve para verificar como se ha venido realizando el trabajo hasta el momento en que se realiza un análisis del mismo. El 54.2% de los encuestados consideran que en ENACAL las decisiones que toma la gerencia son tomadas a partir de la información obtenida en la evaluación al desempeño que realizan, un 33.3% considera que solo a veces es tomada en cuenta esta información y un 2.5% que No la toma de decisión se realiza utilizando otros parámetros.

Según otras preguntas realizadas a los mismos colaboradores, así como entrevistas a los jefes de área, dentro de la empresa no se lleva a cabo un proceso de evaluación continuo; por lo que es difícil que las decisiones que tome la gerencia sean en consenso con los resultados de las evaluaciones al desempeño que realizan, sino más bien de acuerdo a revisión de cumplimiento de metas e indicadores que realizan semanal y/o mensualmente mediante reuniones, seguimiento al plan operativo anual y cumplimiento del plan de acción.

## 8. GRÁFICO No. 8 Evaluación al desempeño y detección y corrección de debilidades de los colaboradores.

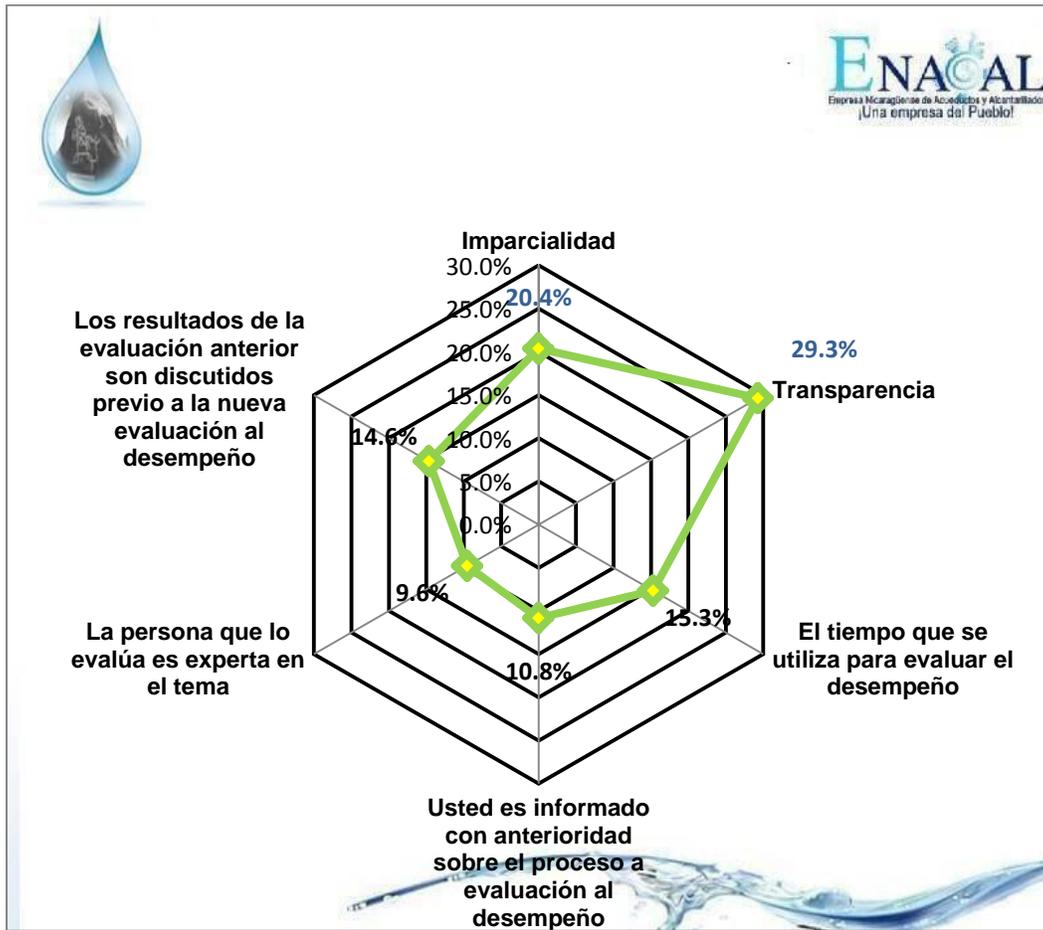


Fuente: Elaboración propia

Identificar las fortalezas y debilidades de los empleados es el primer paso para aumentar la eficiencia; evaluar las debilidades de los empleados, considerando factores como las llegadas tardías, problemas de comunicación, falta de entusiasmo o iniciativa, y dificultad de relación con otras personas, deben de ser detectadas y corregidas lo más pronto posible para que se dé un buen funcionamiento en la empresa, en el caso de los encuestados el 50% considera que el proceso de evaluación al desempeño contribuye para corregir las debilidades, un 37.5% que solo a veces aportan para mejorar las debilidades y un 12.5% de los trabajadores encuestados opinan que no son detectadas y corregidas mediante la evaluación de desempeño las debilidades de los colaboradores.

En su mayoría los trabajadores se sienten evaluados, sin embargo los entrevistados consideran que el proceso de evaluación al desempeño es una tarea pendiente para la dirección de ENACAL, en vista que aunque algunos jefes de área toman las reuniones que llevan a cabo en diferentes áreas como evaluaciones periódicas, estas son más operativas, tratando de dar respuestas a corto plazo a las debilidades que se presentan y no así de una manera estratégica.

## 9. GRÁFICO No. 9 Criterios de objetividades utilizadas en la evaluación al desempeño.



Dentro de la encuesta realizada a los colaboradores de ENACAL se le detallaron diferentes criterios de objetividad para que señalaran cuáles de ellos son utilizados cuando se les realiza la evaluación del desempeño en esta empresa, donde como resultado se obtuvo que los criterios más utilizados son la transparencia y la imparcialidad con un 29.3% y un 20.4% respectivamente; seguidas por el tiempo que se utiliza para evaluar el desempeño con un 15.3% y que los resultados de la evaluación anterior son discutidos con un 14.6% y con menor puntuación, que el colaborador es informado con anterioridad sobre el proceso de evaluación al desempeño y por ultimo un 9.6% de los colaboradores consideran que son evaluados por una persona experta en el tema.

## 10. TABLA DE CONTINGENCIA N° 1

		¿Se Practica la evaluación al desempeño dentro de ENACAL?	
		SI	NO
		Recuento	Recuento
¿Considera que trae beneficios la evaluación al desempeño laboral?	SI	76	44
	NO	0	0

Fuente: Elaboración propia

Aunque un 37% de los colaboradores encuestados opinaron que en ENACAL no se practica la Evaluación al desempeño, el 100% de los encuestados considera que esta trae beneficios tanto para la empresa como para ellos.

(Chiavenato I. , 2007)Indica que al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo.

De igual se demuestra que tanto para los trabajadores, como para los jefes y responsable de área que fueron entrevistados la evaluación al desempeño tiene una gran importancia, ya que trae diferentes beneficios en todo su conjunto, entre ellos: La satisfacción del personal, mayor compromiso con la empresa, Mejor atención a los usuarios del servicio, Mejor imagen de la institución y alno realizarse este proceso se convierte en una debilidad para administración de personal en la empresa.

## 11. TABLA DE CONTINGENCIA N° 2

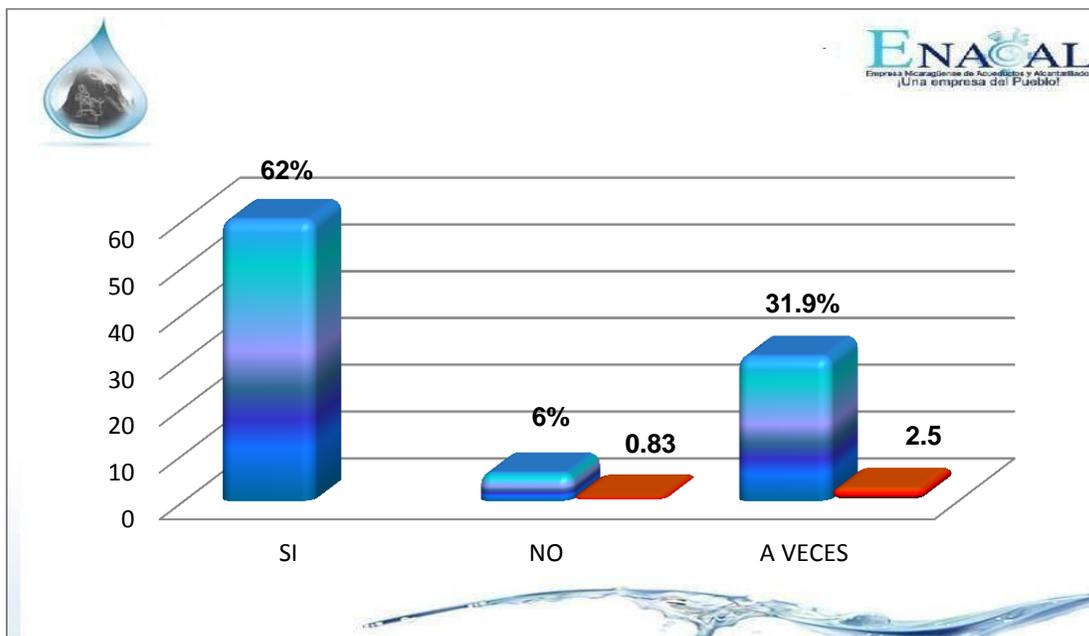
		¿Está dispuesto a que se le realice el proceso de evaluación al desempeño dentro de ENACAL?		
		SI	NO	A VECES
Usted Considera que la evaluación al desempeño influye en la realización de su trabajo en ENACAL	SI	82	1	0
	NO	6	1	0
	A VECES	30	0	0

Fuente: Elaboración propia

La evaluación al desempeño es muy importante, tanto para la toma de decisiones como para el buen funcionamiento y organización de una empresa, pero como en casi todo lo que se realiza, no siempre la aceptación es unánime, en el caso de los colaboradores de ENACAL, existe un 1.7% de los trabajadores que no está dispuesto a ser evaluados, lo positivo es que el 98.3% si están dispuestos, donde el 68.3% de este último porcentaje está dispuesto a ser evaluado por que considera que dicha evaluación influirá con el trabajo que realice dentro de ENACAL; no así el 30% que aunque estén dispuestos a ser evaluados consideran que solo a veces y hasta que no les influye que lo evalúen.

De igual manera los jefes de área coinciden que aunque el proceso de evaluación actualmente no se lleve a cabo, el personal estará dispuesto a ser evaluado, siempre y cuando se apegue a un reglamento o normativa que regule y controle el proceso, con el fin de que los resultados sean objetivos.

## 12. GRÁFICO No. 10 Resultados y Retroalimentación de resultados de evaluación al desempeño y capacitación recibida



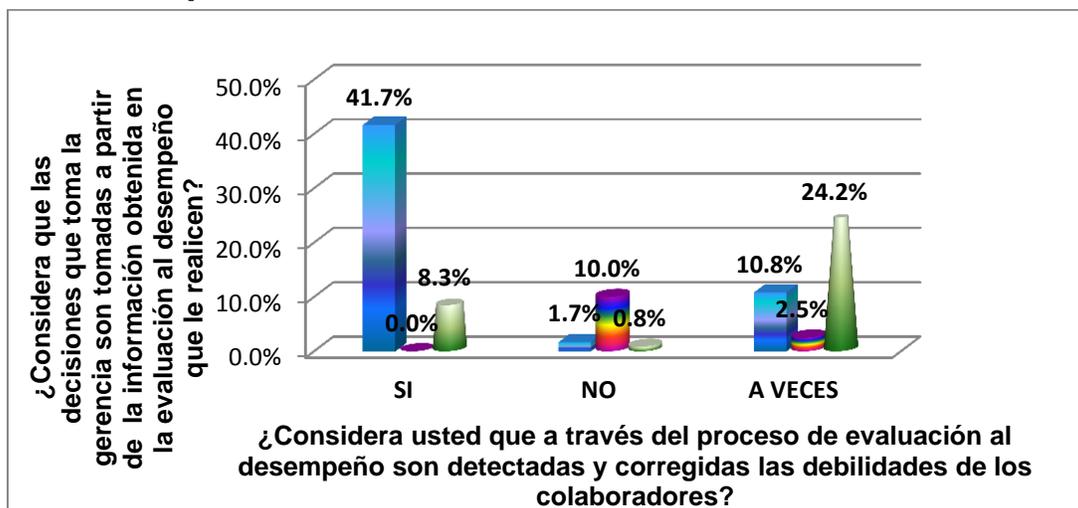
Fuente: Elaboración propia

Del personal encuestado solamente el 3.3% no está interesado en que exista retroalimentación, los cuales tampoco consideran que existe relación entre las capacitaciones recibidas y los resultados de la evaluación; sin embargo el 96.7% si está interesado en que se le retroalimenten los resultados, aunque no todos coinciden con que las capacitaciones y los resultados de la evaluación tengan relación.

Después de aplicar el proceso de Evaluación de Desempeño, deben de realizar la retroalimentación con el colaborador en particular acerca de los resultados de su evaluación de desempeño. Este procedimiento será útil para establecer en forma conjunta responsable-colaborador los objetivos a alcanzar en el próximo periodo evaluable, así mismo a nivel de la organización es indistintamente importante efectuar una retroalimentación, la misma servirá para apropiarse en qué áreas se va a efectuar reevaluación de los procedimientos.

El personal entrevistado coinciden en que las capacitaciones recibidas y brindadas al personal han sido escasas, que lo más han sido aspectos técnicos, pero que falta se les capacite en varios aspectos principalmente de atención a los usuarios, un eje fundamental para la empresa, así mismo expresaron que como no existe un proceso de evaluación definido, establecido, no puede existir retroalimentación con los colaboradores.

### 13. GRÁFICO No. 11 Debilidades de colaboradores y toma de decisiones de la gerencia a partir de la evaluación al desempeño.



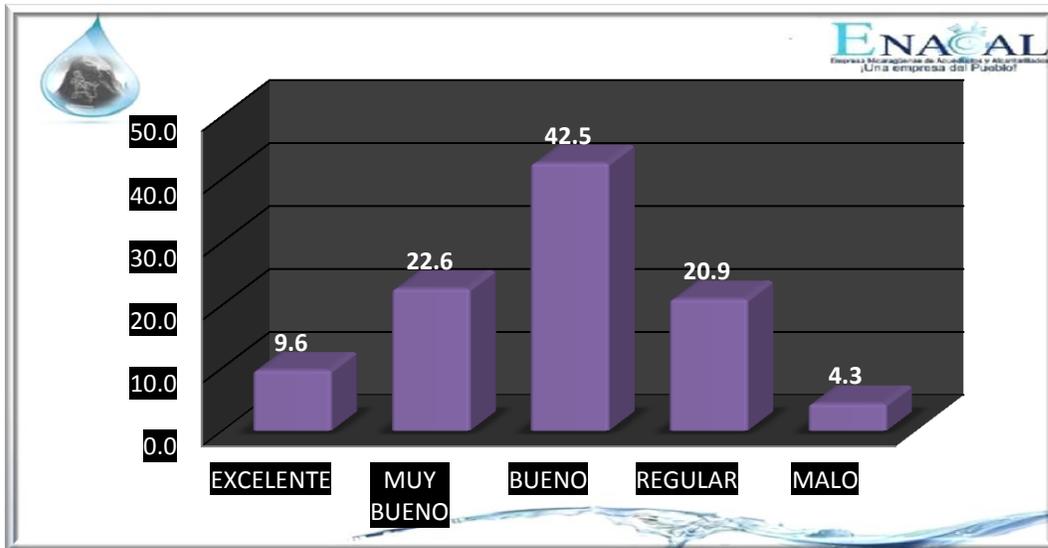
Fuente: Elaboración propia

El 41.7% de los encuestados consideran que si se pueden detectar y corregir las debilidades de los colaboradores mediante la evaluación al desempeño y que las decisiones si son tomadas a partir de la información obtenida en esta, el 8.3% considera que si se pueden detectar las debilidades, pero que solo a veces toman decisiones conforme a los resultados de la evaluación; el 10% considera que no se detectan ni se corrigen las debilidades de los colaboradores y que tampoco se toma en cuenta la evaluación al desempeño para la toma de decisiones y un 24.2% considera que a veces son detectadas las debilidades y tomadas en cuenta la información para la toma de decisiones.

Al no realizarse el proceso de evaluación al desempeño de manera ordenada, las decisiones que toma la gerencia se basan en otros criterios; como muy bien lo reflejan los entrevistados, quienes ponen como ejemplo las promociones o traslados de personal, para los cuales no se aplica un formato de evaluación al desempeño, sino que se valoran las habilidades que posea una persona y las capacidades que tiene para optar por el nuevo cargo; así mismo cuando un colaborador tiene dificultades para realizar sus funciones simplemente le llaman la atención o le tratan de instruir en las tareas asignadas, sin un proceso formal de evaluación.

Para dar salida al objetivo específico N°3 “Explicar la satisfacción que presentan los usuarios con respecto a la atención brindada por los colaboradores de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL- Estelí”, se detallan los siguientes gráficos.

#### 14. GRÁFICO No. 12 Valoración del servicio prestado por ENACAL



Fuente: Elaboración propia

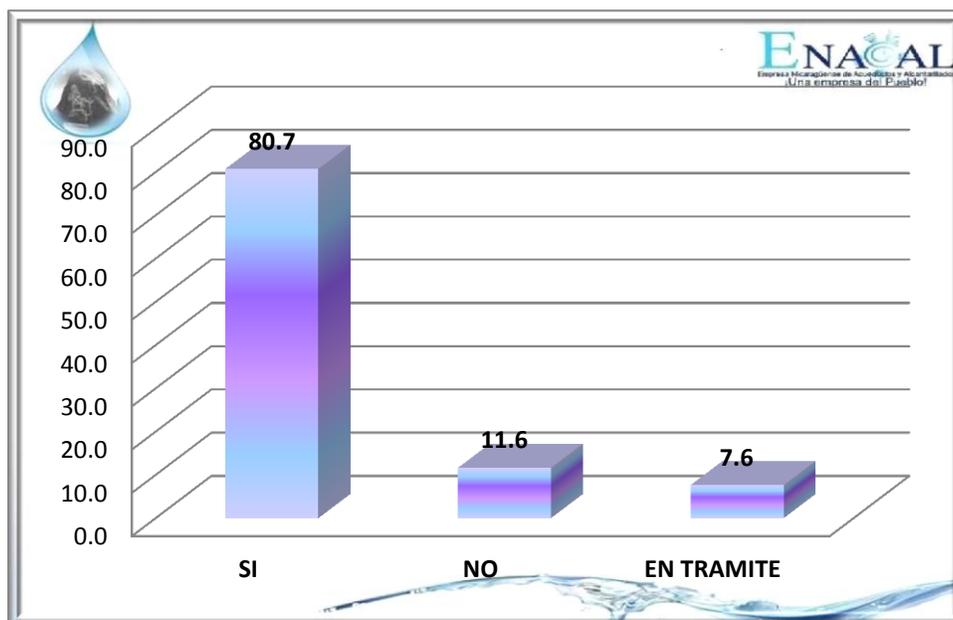
Según información recolectada con los usuarios de la empresa ENACAL, se determina que el 74.8% de los usuarios consideran que el servicio prestado por esta empresa está entre bueno a excelente, mientras que 25.2% considera que el servicio brindado es de malo a regular.

Hay que tener claro que obtener una medida fiable sobre la satisfacción de los usuarios no es una tarea fácil, Según (Y Betancourt Agüero; Juan Carlos Mayo A, 2010) “el término de servicio proviene del latín *servitium* y define la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”.

En su mayoría los usuarios consideran que el servicio que brinda ENACAL es bueno y existe un 9.6% de los usuarios que valora el servicio como excelente, lo cual se puede evaluar como positivo, considerando el eslogan que maneja ENACAL “una empresa del pueblo”, lo que es algo que lo debe de sentir la población, cada usuario y por lo que deben de trabajar todos los funcionarios de dicha empresa, para lograr una mejor opinión del 4.3% de los usuarios que consideran que reciben un mal servicio.

Lo más importante para la delegación debe de ser mantener mejorar la imagen que tienen los usuarios y que el servicio sea valorado de manera positiva, garantizando un servicio continuo y de calidad.

### 15. GRÁFICO No. 13 Respuesta a la gestión Presentada.



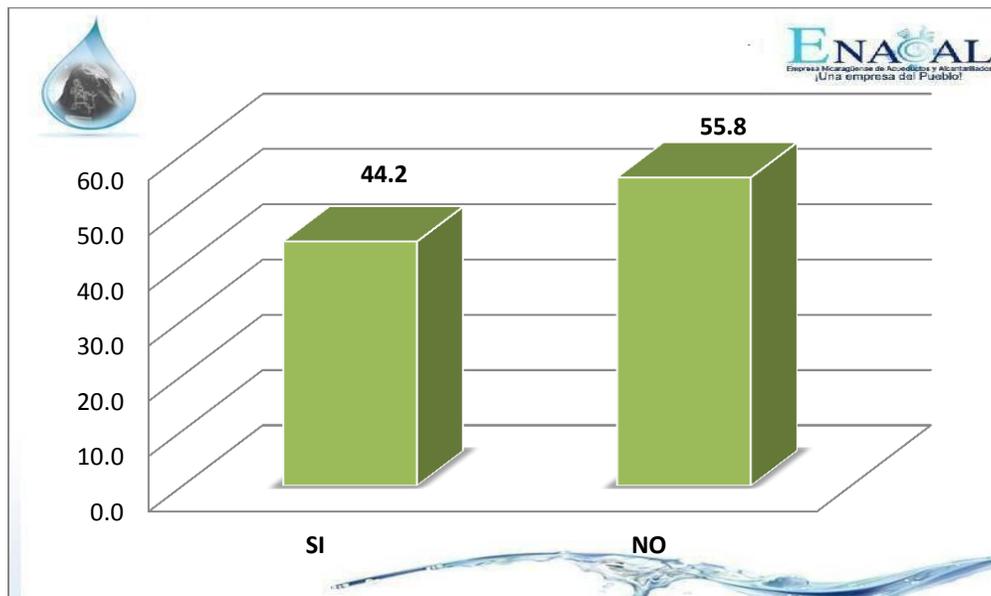
Fuente: Elaboración propia

Según el 80.7% de los encuestados contestaron que si le han dado respuesta a la gestión por la cual se presentaron a ENACAL, un 7.6% respondió que su gestión en trámite, mientras que el 11.6% dijeron que NO habían tenido respuesta a lo presentado.

Según entrevistas realizadas los trámites que llega a realizar la población son diversos, entre ellos: solicitud de servicios nuevos, denuncias de tubería averiada, reclamos por diferentes motivos, arreglos de pagos, solicitud de proyectos (Urbano-Rural), lotificaciones, solicitudes de análisis físico-químico, entre otros.

Según observaciones e investigación realizada en la empresa, los encargados de atender las solicitudes de los usuarios no siempre pueden tener una respuesta positiva o inmediata, ya que en algunos casos se debe de valorar factores externos e internos para dar repuestas, como son disponibilidad presupuestaria, revisar programaciones, aspectos técnicos; por lo que también pueden declarar solicitudes no factibles y generar diferentes opiniones entre los usuarios, sea por respuesta negativa o por trámites engorrosos.

## 16. GRÁFICO No. 14 Capacitación del personal de atención



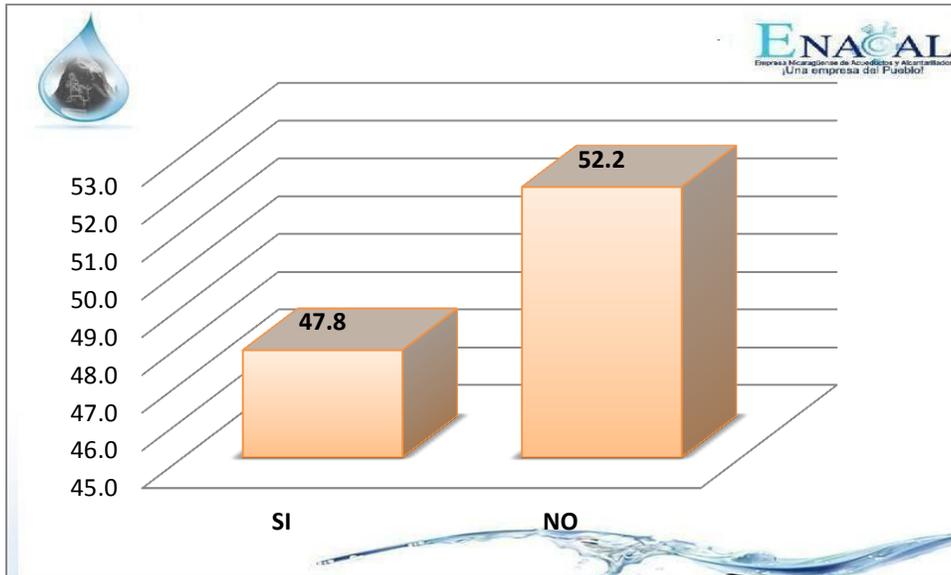
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al personal por el que son atendidos los usuarios, la opinión de estos es bastante pareja, un 44.2% considera que el personal que los atendió requiere de capacitación, mientras que el 55.8% considera que no es necesario que se capaciten.

(Blake, 2007)“La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que tienen las organizaciones de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.”

La capacitación ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, es por eso que de capacitar a su personal para que estos adquieran mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, y puedan desempeñarse con éxito en su puesto; principalmente al personal encargado de la atención a usuarios, ya que el tratar con personas es algo muy complicado, porque deben de adaptarse a diferentes tipos de carácter; en el caso de los usuarios abordados la mayoría de los que contestaron que el personal requiere capacitación, sugirieron que a este personal se les debe de capacitar en relaciones humanas, atención al cliente, rapidez de atención, concentración laboral y respeto a usuarios.

## 17. GRÁFICO No. 15 Reclamos en oficina de ENACAL



Fuente: Elaboración propia

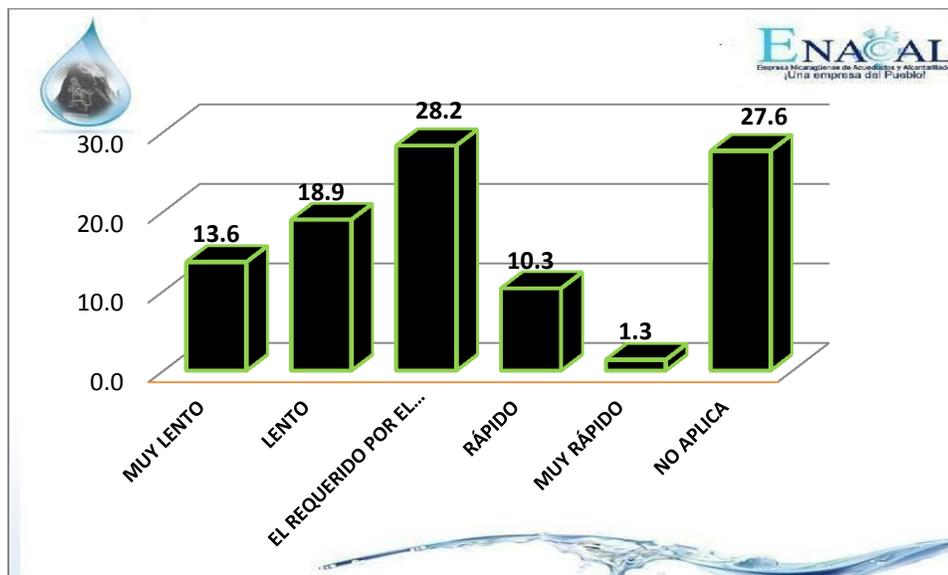
La encuesta fue realizada a diferentes usuarios de ENACAL, se realizó en diferentes barrios y algunas fueron levantadas en las oficinas de atención al cliente y caja de esta empresa; dentro de los encuestados un 47.8% respondió que sí ha presentado reclamos, mientras un 52.2% indicó que nunca habían reclamado en las oficinas de ENACAL.

Entiéndase por reclamo a la expresión de la voluntad de los usuarios ante la administración para darle a conocer su inconformidad por un servicio recibido, por un cobro alterado o un funcionario que los haya atendido de manera incorrecta.

Al haberse realizado la encuesta desde diferentes sitios, nos encontramos con usuarios que no han realizado reclamos de ningún índole a la empresa, por lo que existen preguntas que no aplican; sin embargo se puede notar que existe según la muestra existe un alto porcentaje que presenta reclamos, los cuales según los entrevistados pueden ser por diferentes razones: error de lectura, alto consumo, alta facturación o atraso en instalación del servicio.

El personal del área comercial encargada de los reclamos debe de analizar, tratar de resolver y dar una respuesta oportuna y de calidad al usuario que ha interpuesto el reclamo, de tal manera que este quede satisfecho con la respuesta aunque esta no sea positiva.

## 18. GRÁFICO No. 16 Tiempo de respuesta de la empresa

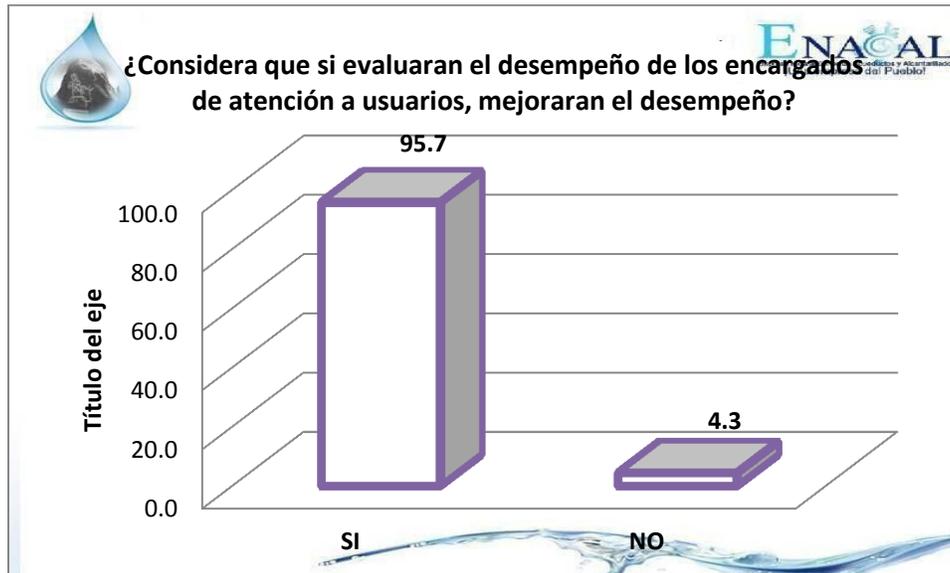


Fuente: Elaboración propia

El tiempo de respuesta para las solicitudes de los usuarios es el plazo que tiene la empresa para dar una respuestas a las necesidades y gestiones de los usuarios, el cual está determinado de acuerdo a normativas dictadas por la Empresa y el reglamento del usuario establecido por el ente regulador Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios; pero como sabemos estos procedimientos son llevados por los servidores públicos que atienden a la población, es necesario la aplicación correcta de los procedimientos y adecuada atención, en vista que cualquier mal proceso podría causar insatisfacción en los usuarios.

Según los usuarios encuestados un 39.9 % indicaron que el tiempo de respuesta está entre el requerido por el trámite, que es rápido y hubieron quienes opinaron que es muy rápido, mientras que un 32.6% que indicó que proceso para dar respuesta a sus solicitudes va de lento a muy lento; así mismo hubo un 27.6% de los usuarios encuestados que no respondió a la pregunta en vista que no habían realizado ningún trámite ante la empresa.

## 19. GRÁFICO No. 17 Mejora de atención a los usuarios, evaluando el desempeño.



Fuente: Elaboración propia

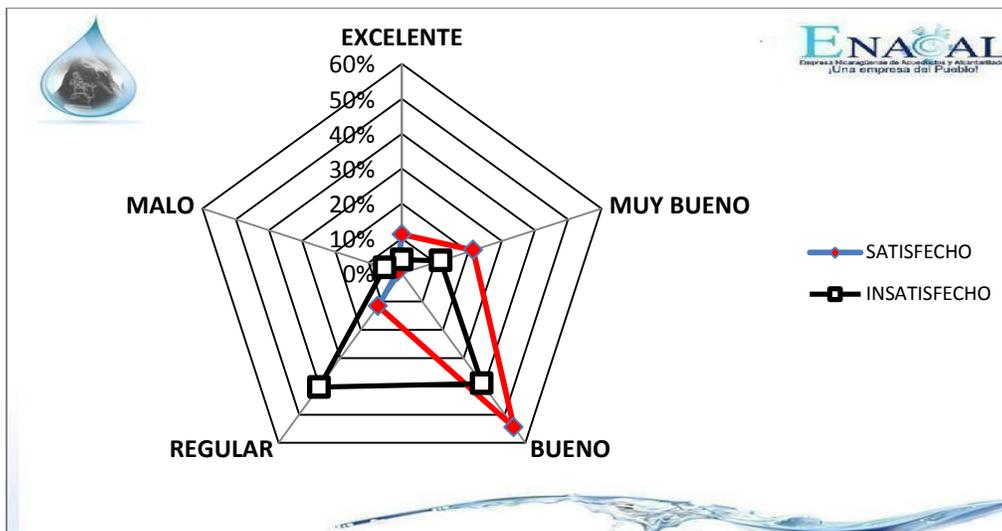
En su mayoría, con un 95.7% de los usuarios coinciden en que si se evalúa el desempeño del personal encargado de atención a usuarios, estos mejorarían su trabajo, y tan solo un 4.3% de los encuestados indicaron que estos no mejorarían si no capacitados.

Con respecto a esta interrogante tanto los usuarios, como los trabajadores (ver más detallado gráfico N° 10) y jefes/responsables de área de ENACAL, coinciden que la evaluación al desempeño laboral influye en el trabajo que realizan y contribuye a mejorar sus funciones.

Según(Lloyd & Rue, 1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para los entrevistados la evaluación al desempeño es muy importante por lo tanto al no realizarse el proceso conlleva a que la administración de personal de la empresa presente debilidades, ya que mediante ésta, no sólo es posible identificar a los empleados que ejecutan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino que también ayuda a determinar qué áreas requieren de capacitación y así elaborar planes que ayuden a mejorar el funcionamiento y cumplimiento de metas establecidas.

## 20. GRÁFICO No. 18 Valoración de atención versus Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

El servicio y la atención no son lo mismo, el usuario se fija en todos los pormenores y reacciona ante ellos; por lo que se deben de manejar todos los elementos básicos de una adecuada atención a usuarios que puedan llevar a que este valore de calidad tanto el servicio prestado como la atención recibida.

De los usuarios encuestados se puede observar en la gráfica que ambos grupos de usuarios coinciden, el 54% de los usuarios satisfechos y un 34% de los usuarios insatisfechos valoran la atención brindada por el personal de ENACAL al momento de realizar sus gestiones fue buena.

Así mismo se puede observar que de los usuarios satisfechos existe un 11% que consideran fueron atendidos de manera excelente, un 21% muy buena, 12% regular y tan solo un 1% de estos usuarios considera que la atención fue mala. Sin embargo existen usuarios que no están conforme a la atención brindada, teniendo un 45% de los usuarios insatisfechos que evalúa la atención entre regular y mala; así como el 16% de estos usuarios juzga como excelente y muy buena la atención y aun así ellos se encuentran insatisfechos.

(Labrador, 2006) Define satisfacción del cliente como “el nivel del estado del ánimo de una persona que resulta de comprar el rendimiento percibido de un producto

con sus experiencias”. Pudiendo experimentar el usuario tres niveles de satisfacción: Insatisfacción, Satisfacción y Complacencia.

La satisfacción no es una meta fácil de alcanzar, ya que además del esfuerzo que se realice para brindar un buen servicio y una buena atención también va a depender de la persona que recibe el servicio; por lo que se debe de trabajar intensamente en prestar un buen servicio y trabajar en una atención personalizada y humanitaria.

## 21. TABLA DE CONTINGENCIA N° 3

		¿Le dieron repuesta a la gestión que se presentó a realizar?		
		SI	NO	EN TRAMITE
		Recuento	Recuento	Recuento
¿Cómo se siente con respecto a la atención que le brinda ENACAL?	SATISFECHO	195	13	16
	INSATISFECHO	48	22	7

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la tabla N°1 que la satisfacción de los usuarios no solo depende de que se le haya dado respuesta a su gestión, ya que al 20% de los usuarios encuestados aun habiendo recibido una respuesta se encuentra insatisfecho; lo contrario al 13% de los usuarios que aunque su gestión está en trámites o no se le dio respuesta se encuentran satisfecho.

(Reyes, S; Mayo, J y Loredó, N, 2009), definen que la “satisfacción es la repuesta de la sociedad del cliente. Para que un usuario esté satisfecho requiere que se le cumplan sus necesidades y se les brinde una atención adecuada.

Para lograr la satisfacción de los usuarios se necesita implementar diferentes técnicas y mantener un estricto orden dentro de la organización, para lograr una buena impresión tanto en lo técnico y calidad del servicio a ofrecer, como en la calidad y eficiencia de la atención brindada, siendo esto último algo importante para los usuarios y para ello se ha implementado la evaluación al desempeño y aunque en el sector público es un concepto relativamente nuevo, se ha interpretado como un elemento estratégico que asocia los logros obtenidos y los recursos organizativos utilizados para este fin, con condiciones de exigencias particulares que le imponen los diferentes factores a la organización.

Según lo recabado en las entrevistas realizadas, la prioridad de ENACAL es brindar los servicios de agua potable y alcantarillados sanitarios a la población urbana y rural (concentrada) en Nicaragua, estos servicios incorporan la ampliación de las redes de agua potable y alcantarillado sanitario, así como el mantenimiento y operación de las mismas.

Otro servicio importante es garantizar la calidad del agua apta para consumo humano, a toda la población; así como la presencia directa con los pobladores, para abordar temas relacionados con el uso adecuado del agua, protección y conservación del recurso hídrico y prácticas de saneamiento adecuado.

Así mismo se está trabajando en la pronta repuesta ante el llamado de la población, apuntando a la satisfacción ciudadana.

Para dar salida al Objetivo No. 4 **“Proponer una normativa que regule la evaluación al desempeño del personal encargado de la atención a usuarios de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL – Estelí”** se presenta la siguiente propuesta de normativa de Evaluación del Desempeño, con sus respectivos instrumentos y escalas de medición.

## **VII PROPUESTA**

Después de analizada la información de las entrevistas y encuestas realizadas, valorando todo los resultados encontrados se propone una normativa que regule la evaluación al desempeño del personal encargado de la atención a usuarios de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL -Estelí.

### **NORMATIVA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE EMPRESA NICARAGÜENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS, ENACAL-ESTELÍ.**

#### TÍTULO PRELIMINAR.

#### DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 1. Objeto.

Artículo 2. Normativa aplicable.

#### TÍTULO I.

#### SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

#### CAPÍTULO I. DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS.

Artículo 3. Evaluación del desempeño.

Artículo 4. Principios informadores.

## CAPÍTULO II. OBJETIVOS Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.

Artículo 5. Objetivos.

Artículo 6. Ámbito personal de aplicación.

Artículo 7. Ámbito temporal de aplicación.

## CAPÍTULO III. ELEMENTOS DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Artículo 8. Elementos de valoración.

Artículo 9. Valoración del desempeño de competencias.

Artículo 10. Cumplimiento de objetivos.

## CAPÍTULO IV. CÁLCULO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Artículo 11. Cálculo de la valoración de competencias.

Artículo 12. Cálculo del cumplimiento de objetivos.

Artículo 13. Cálculo global de la evaluación del desempeño.

## TÍTULO II.

### PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## CAPÍTULO I. FASES DEL PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Artículo 14. Fases de la evaluación del desempeño.

Artículo 15. Autovaloración de competencias y objetivos.

Artículo 16. Valoración de competencias y objetivos por el evaluador.

Artículo 17. Propuesta de evaluación del desempeño.

Artículo 18. Reclamaciones a la propuesta de evaluación del desempeño.

Artículo 19. Aprobación de la evaluación del desempeño y asignación del complemento retributivo.

## CAPÍTULO II. ÓRGANOS ESPECIALIZADOS EN MATERIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Artículo 20. Comisión Técnica del Plan de Carrera Profesional.

Artículo 21. Comisión de Garantías y Seguimiento del Plan de Carrera Profesional.

### ANEXOS.

Anexo I. Catálogo de funciones generales de los puestos de trabajo.

Anexo II. Catálogo de competencias.

Anexo III. Cuestionario de valoración de competencias.

Anexo IV. Calendario de actuaciones.

**TÍTULO PRELIMINAR.**  
**DISPOSICIONES GENERALES.**

**Artículo 1. Objeto.**

La presente normativa tiene por objeto regular el procedimiento por el que se regirá la evaluación del desempeño del personal de la empresa nicaragüense de acueductos y alcantarillados ENACAL-Estelí, conforme lo establecido en el código del trabajo, reglamento interno y ley 476 Ley del servicio civil y de la carrera administrativa.

**Artículo 2. Normativa aplicable.**

El sistema de evaluación del desempeño y sus correspondientes procedimientos se regirán por lo dispuesto en Ley 476 Ley del servicio civil y de la carrera administrativa, por las normas autónomas sobre función pública, por los estatutos de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados, por la presente normativa y por cuantas otras normas les sean de aplicación.

**TÍTULO I.**  
**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

**Artículo 3. La evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-Estelí, evaluará la conducta profesional y medirá el rendimiento o el logro de resultados del personal a fin de mantener una satisfacción de los usuarios que visitan las instalaciones.

**Artículo 4. Principios Informadores**

1. El sistema de evaluación del desempeño aplicable a la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-Estelí se ajustará a

criterios de: Transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación; se aplicará sin detrimento de los derechos del personal de la empresa.

2. El sistema de evaluación del desempeño tratará de recompensar la eficiencia y dedicación del personal de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-Estelí, en el desarrollo de sus funciones y constituye junto con la formación y el cumplimiento de los objetivos uno de los elementos a considerar a efectos de la promoción profesional y la determinación de parte de las retribuciones complementarias.

## **CAPÍTULO II: OBJETIVOS Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.**

### **Artículo 5. Objetivos.**

Son objetivos principales del sistema de evaluación del desempeño:

- a) Lograr una mejora organizativa del trabajo en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-Estelí, mediante la implicación de todo el personal que redunde en un mejor servicio prestado al público.
- b) Contribuir al progreso y desarrollo del personal de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-Estelí, mediante el reconocimiento de su esfuerzo e implicación en la consecución de los objetivos de la misma.
- c) Facilitar el conocimiento de las necesidades individuales de formación.
- d) Implantar un modelo de desarrollo profesional basado en los principios de igualdad, mérito y capacidad.

### **Artículo 6. Ámbito personal de aplicación.**

1. El sistema de evaluación al desempeño se aplica al personal administrativo y técnico de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-Estelí, que preste sus servicios durante el período objeto de evaluación, ya sea como funcionario/a permanente de la empresa o vinculados a la misma con contratos laborales.
2. Será requisito previo para la evaluación del desempeño que el personal incluido en su ámbito de aplicación haya desempeñado sus servicios de manera efectiva durante un período mínimo, igual o superior a seis meses dentro del período objeto de evaluación.

### **Artículo 7. Ámbito temporal de aplicación.**

La evaluación del desempeño del personal de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-Estelí se referirá a períodos anuales. A estos efectos, se considera período a evaluar el año natural.

Es de vital importancia que como parte del proceso de evaluación al desempeño esta sea revisada cada quinquenio. (Cinco años), período durante el cual la comisión evaluadora y las autoridades competentes, determinarán la validez de los instrumentos propuestos, así como de esta normativa.

Será causal de revisión de esta normativa la evolución y/o cambios que acontezcan en el manual de funciones de la institución.

## **CAPÍTULO III: ELEMENTOS DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **Artículo 8. Elementos de valoración.**

La valoración del desempeño de competencias y el cumplimiento de objetivos son los elementos en los que se basa el sistema de evaluación del desempeño del personal de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-Estelí.

### **Artículo 9. Valoración del desempeño de competencias.**

1. La valoración del desempeño de competencias tendrá en cuenta los siguientes aspectos:
  - a) Las funciones de los puestos de trabajo, a tal efecto, las funciones generales para cada puesto de trabajo son las establecidas en el catálogo de funciones generales de los puestos de trabajo. Según anexo I
  - b) Las competencias a evaluar, las competencias de cada colectivo se incluirán en el correspondiente catálogo de competencias. Según anexo II.
  - c) El cuestionario de valoración de competencias en el que se establecen los comportamientos asociados a cada nivel de desempeño de cada competencia. Según anexo III
2. Para la correcta valoración del desempeño de competencias deberán tenerse en cuenta las tareas a realizar en el puesto de trabajo así como, indicadores, metas y objetivos que tengan que cumplirse de manera individual

y como área, los cuales servirán de guía y orientación para el evaluador y evaluado/a la hora de establecer el nivel de desempeño de la competencia.

#### **Artículo 10. Cumplimiento de objetivos.**

1. Al comienzo del período a evaluar, se fijarán unos objetivos individuales, medibles, que permitirán conocer los resultados del evaluado, a tal efecto cada objetivo se le podrá asignar una ponderación para dar mayor relevancia a unos objetivos sobre otros.
2. La fijación de objetivos se realizará, dependiendo del grupo del que se trate, de acuerdo con las siguientes consideraciones:
  - a) Los objetivos de los Jefes/Responsables de áreas se fijarán por el Delegado Departamental.
  - b) Los objetivos del personal de las distintas áreas, se establecerán por el Jefe/Responsable de la respectiva área. Dichos objetivos deberán ser tratados en reuniones entre el Jefe/Responsable y cada una de las personas que conforman el área con la finalidad de llegar al máximo nivel posible.

### **CAPÍTULO IV: CÁLCULO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

#### **Artículo 11. Cálculo de la valoración de competencias.**

El procedimiento para la valoración de las competencias será el siguiente:

- a) El evaluador asignará a cada competencia valorada un nivel de desempeño, utilizando para ello el catálogo de funciones generales de los puestos de trabajo, el catálogo de competencias y el cuestionario de valoración de competencias.
- b) Cada nivel de desempeño tiene una puntuación asociada de acuerdo a la siguiente tabla:

Nivel de desempeño	Puntuación asociada
EXCELENTE	100
DESTACADO	80
ADECUADO	60
INSUFICIENTE	50

- c) Cada competencia tiene asignada una ponderación para cada grupo profesional: Jefes/Responsables, Técnicos, Analistas, Operarios.
- d) El resultado de la valoración del desempeño de las competencias se obtiene con el sumatorio de la puntuación del nivel de la competencia multiplicada por la ponderación de la misma.

**Artículo 12. Cálculo del cumplimiento de objetivos.**

El procedimiento para calcular el cumplimiento de objetivos será el siguiente:

- a) Cálculo del cumplimiento de objetivo fijado.
- b) Cálculo de la media aritmética o, en su caso, media ponderada del cumplimiento de objetivos de cada evaluado.
- c) Asignación al evaluado, según el nivel de cumplimiento de objetivos obtenidos, de una puntuación conforme a lo establecido en la siguiente tabla:

%deCumplimiento	Nivel	Puntuación
Entre el 96% yel 100%	EXCELENTE	100
Entre el 90% yel 95%	DESTACADO	80
Entre el 75% yel 89%	ADECUADO	60
Inferioral 75%	INSUFICIENTE	50

**Artículo 13. Cálculo global de la evaluación del desempeño.**

1. Para obtener la puntuación final de la evaluación del desempeño se seguirán los siguientes pasos:
  - a) Cálculo de la media ponderada de las puntuaciones obtenidas en la valoración del desempeño de las competencias y en el cumplimiento de objetivos.
  - b) Asignación de la persona en el nivel de desempeño correspondiente dependiendo del valor de la media ponderada de acuerdo con la siguiente distribución:

Nivel de desempeño	Valor de la medida
EXCELENTE	90-100
DESTACADO	70-89
ADECUADO	51-69
INSUFICIENTE	00-50

2. Debe de existir una Comisión Técnica de Evaluación al desempeño, la cual propondrá la calificación con el nivel Adecuado en aquellos casos en los que concurren las siguientes circunstancias y no haya obtenido un nivel superior:
- Obtención del nivel adecuado en el cumplimiento de objetivos.
  - Obtención del nivel insuficiente, como máximo, en dos de las competencias valoradas.
  - Que en la evaluación anterior no haya obtenido el nivel insuficiente en ninguna competencia.
  - Existencia de un plan de mejora viable en las competencias calificadas con nivel insuficiente.

## TÍTULO II.

### PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

#### CAPÍTULO I: FASE DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.

##### Artículo 14. Fases de la evaluación al desempeño

- El procedimiento de la evaluación al desempeño consta de las siguientes fases:
  - Autovaloración de competencias y objetivos.
  - Valoración de competencias y objetivos por el evaluador
  - Propuesta de evaluación al desempeño.
  - Reclamaciones a la propuesta de evaluación.
  - Aprobación de la evaluación del desempeño y asignación del complemento remunerador.

## **Artículo 15. Autovaloración de competencias y objetivos.**

1. El evaluado complementará el cuestionario de valoración de las competencias y objetivos.
2. La autovaloración consistirá en la asignación de niveles de desempeño de las competencias requeridas para el desarrollo del puesto de trabajo y el grado de cumplimiento de los objetivos previamente fijados.
3. La autovaloración de una determinada competencia con el nivel excelente requerirá la pertinente justificación, del mismo modo la autovaloración de una determinada competencia con el nivel insuficiente requerirá la pertinente justificación y además el establecimiento de una propuesta de mejora para la citada competencia.
4. La autovaloración es obligatoria para todo el personal que se halle dentro del ámbito de aplicación del sistema de evaluación del desempeño y que preste sus servicios de manera efectiva durante el periodo establecido para realizar la autovaloración.
5. Aquel personal que durante el período establecido para la autovaloración se encuentre en algunas de las siguientes situaciones y cuya duración abarque la totalidad de dicho período deberá complementar el cuestionario durante la semana siguiente a su incorporación efectiva:
  - a) Incapacidad temporal.
  - b) Disfrute de licencia o permiso de carácter legal o reglamentario.
  - c) Vacaciones programadas.
6. Si el incumplimiento de autovaloración no está justificado por algunas de las causas previstas en el apartado anterior dará lugar a la calificación con nivel insuficiente. No obstante el evaluador realizará la evaluación y continuará con el trámite correspondiente, con el fin de que se le pueda realizar un plan de mejora si es necesario.
7. El evaluado podrá acompañar cualquier documentación o aclaración al cuestionario de valoración de las competencias y cumplimiento de objetivos, así como las propuestas de mejora que considere oportuna.

## **Artículo 16. Valoración de competencias y objetivos por evaluador.**

1. Finalizada la fase anterior, corresponde al evaluador la valoración del desempeño del personal que se encuentra adscrito a su ámbito de actuación.
2. A los efectos de la presente normativa, se consideran evaluadores:
  - a) Los jefes/responsables de áreas del personal que se encuentre adscrito a su área.
  - b) La fase de valoración es obligatoria para todos los empleados, a los jefes de áreas se la realizará el delegado departamental de la delegación.
3. Finalizada la fase de autovaloración y dentro del plazo de valoración, evaluador y evaluadores se reunirán para proponer en común sus respectivos criterios sobre la valoración de competencias y cumplimiento de objetivos, las áreas de mejora en su caso y la fijación de objetivos para la siguiente evaluación.

La reunión entre evaluador y evaluado es obligatoria. En caso contrario, el evaluador deberá justificar las causas de dicho incumplimiento.

4. La valoración por el evaluador de una determinada competencia con el nivel excelente requerirá lo pertinente justificación. Del mismo modo, la valoración de una determinada competencia con el nivel insuficiente requerirá de justificación y además el establecimiento de una propuesta de mejora para la citada competencia.

## **Artículo 17. Propuesta de evaluación del desempeño.**

1. La Comisión de Evaluación al desempeño evaluará la totalidad de los cuestionarios, decidirá sobre las diferencias surgidas entre evaluador y evaluado y propondrá la calificación de la evaluación de desempeño individualizada de acuerdo con lo establecido en el artículo 13 de la presente normativa.

A tal efecto, la Comisión de Evaluación al desempeño dispondrá de la información generada durante el proceso de evaluación del desempeño y, además, podrá recabar los siguientes informes:

- a) Informe del Servicio o Unidad Administrativa competente en materia de personal administrativo y técnico, donde se reflejarán aquellas cuestiones que figuren en el expediente del evaluado durante el período de evaluación y que puedan afectar al resultado final de la evaluación.

- b) Cualquier otro informe o documentación que considere oportunos y cuyo conocimiento tenga relevancia dentro del ámbito de sus competencias.
2. La Comisión de Evaluación al desempeño hará pública, mediante publicación en los murales de la Institución, la fecha a partir de la cual se podrá consultar la propuesta individual de evaluación del desempeño, donde se harán constar los siguientes datos:
- a) Fecha de evaluación.
  - b) Medio de consulta de la evaluación individual.
  - c) Plazo para reclamos.

#### **Artículo 18. Reclamos sobre la propuesta de evaluación del desempeño.**

1. El evaluado podrá solicitar la revisión de su evaluación de desempeño ante la Comisión Evaluación al desempeño en el plazo de 10 días hábiles contados a partir de la fecha de publicación de la propuesta de evaluación.
2. La interposición de reclamos no paralizará el procedimiento respecto al resto de evaluados, quedando únicamente en suspenso la evaluación del interesado.
3. La Comisión Evaluación al Desempeño deberá resolver de forma motivada sobre el reclamo planteado y propondrá la calificación de la evaluación del desempeño. Para ello, dispondrá del expediente completo y podrá solicitar los informes o la documentación que considere necesarios dentro del ámbito de sus competencias. La propuesta de calificación de la evaluación del desempeño será comunicada al interesado y al correspondiente evaluador.
4. El plazo máximo para resolver los reclamos presentados será de 15 días hábiles a contar desde el día siguiente a aquel en que finalizó el plazo de interposición de reclamaciones.
5. El personal sancionado disciplinariamente durante el período de evaluación deberá ser valorado por la Comisión Evaluación al Desempeño. En caso de que la sanción tenga relación con el desempeño del puesto de trabajo, obtendrá la calificación con el nivel Insuficiente.

#### **Artículo 19. Aprobación de la evaluación de desempeño y asignación del complemento o bono productivo.**

1. Las propuestas de evaluación realizadas por la Comisión de Evaluación al desempeño, salvo las que hayan sido objeto de reclamo, serán

remitidas al Jefe/Responsable de área, Jefe/Responsable de área elevará las propuestas de evaluación al (la)delegado (a) departamental, quien será el encargado de aprobar la correspondiente calificación individualizada de evaluación del desempeño del personal administrativo y técnico de la ENACAL.

2. Una vez resueltas los posibles reclamos, las propuestas de evaluación realizadas por la Comisión Evaluación al Desempeño serán remitidas al Jefe/Responsable de área para su elevación ante delegado (a) departamental a los efectos mencionados en el apartado anterior.

## **CAPÍTULO II: ÓRGANOS ESPECIALIZADOS EN MATERIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

### **Artículo 20. Comisión de Evaluación al Desempeño.**

1. La composición y el funcionamiento interno de la Comisión de Evaluación al Desempeño serán los que señale la presente normativa y los establecidos en la normativa vigente sobre órganos colegiados.
2. La Comisión de Evaluación al Desempeño estará compuesta por:
  - a) El Jefe Administrativo que actuará como Presidente.
  - b) La Persona encargada de recursos humanos en la Institución.
  - c) Responsables/jefe de área de servicio para cada período anual.
  - d) Un experto en la materia.
  - e) Un miembro del sindicato.

Los miembros de la Comisión que hayan ostentado la condición de evaluadores se abstendrán de actuar respecto de aquellos empleados que hayan sido valorados por ellos mismos.

3. Serán funciones de la Comisión de Evaluación al Desempeño las siguientes:
  - a) Estudiar la información generada por el proceso de evaluación del desempeño.
  - b) Solicitar y estudiar la documentación adicional necesaria para la evaluación.
  - c) Acordar la propuesta individualizada de evaluación del desempeño.
  - d) Notificar, a través de murales de la Institución, la fecha a partir de la cual se podrá consultar la propuesta de evaluación individual.

- e) Remitir la propuesta individualizada de evaluación del desempeño al delegado.
- f) Proponer a la Comisión de Evaluación al Desempeño aquellas modificaciones al sistema de evaluación del desempeño que considere oportunas para su mejora.

### **Artículo 21. Comisión de Evaluación al Desempeño**

1. La composición y el funcionamiento interno de la Comisión de Evaluación al Desempeño serán los que señale la presente normativa.

2. La Comisión de Evaluación al Desempeño estará compuesta por:

- a) Jefe de área/Jefe de Filial.
- b) Responsable de Recursos humanos en la delegación
- c) Un miembro del sindicato de trabajadores
- d) Un experto en la materia.

3. Serán funciones de la Comisión de Evaluación al desempeño en relación a la evaluación del desempeño:

- a) Estudiar los reclamos recibidos en relación a la propuesta de evaluación del desempeño.
- b) Resolver de forma motivada los reclamos a las propuestas de evaluación del desempeño dictadas por la Comisión de Evaluación al Desempeño.
- e) Remitir la propuesta individualizada de evaluación del desempeño al delegado (a).
- d) Valorar las solicitudes presentadas por los empleados sancionados disciplinariamente.
- e) Velar por el cumplimiento del principio de equidad en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.
- h) Recabar y analizar las sugerencias y propuestas de mejora al sistema de evaluación del desempeño planteadas por las diferentes áreas de la Institución.
- i) Realizar las modificaciones técnicas necesarias en los Anexos a la presente normativa que no supongan una modificación sustancial del contenido de los mismos.

## DISPOSICIÓN FINAL

ÚNICA. Entrada en vigor.

La presente normativa entrará en vigor a partir del 1 de enero de 2017 si así lo estima la Institución.

**Anexo I. Catálogo de funciones generales de los puestos de trabajo (VER ANEXO 3)**

**Anexo II. Catálogo de competencias**

<b>Competencia</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Definición</b>
<b>Aplicación de conocimientos al Puesto de trabajo</b>	<b>8%</b>	Mostrar dominio de conocimientos teóricos y/o prácticos en la ejecución de las actividades y responsabilidades propias del puesto. Capacidad de obtener la información necesaria, utilizando las fuentes y los procedimientos adecuados para ello, realizando un proceso de análisis y síntesis
<b>Calidad del trabajo</b>	<b>10%</b>	Realizar el trabajo prestando atención a todas las áreas afectadas, revisando todos los procesos y tareas, desarrollando de manera efectiva y eficiente un trabajo o proceso.
<b>Colaboración y Trabajo en equipo</b>	<b>10%</b>	Trabajar de forma abierta, amable y cooperativa con otras personas, para alcanzar los objetivos fijados, ayudando a los demás y compartiendo experiencia, habilidades, conocimientos y recursos. Tener facilidad para la relación interpersonal, ser receptivo las ideas de otras personas, respetar opiniones y mostrar habilidad para resolver conflictos inter grupales.
<b>Compromiso con la organización</b>	<b>10%</b>	Orientación hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con la misión, las necesidades, las prioridades y las metas de la Institución, lo que implica la comprensión del entorno organizacional, el conocimiento de la institución y la responsabilidad social.
<b>Orientación al cliente</b>	<b>5%</b>	Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los usuarios, con el objetivo de anticiparse, reconocerlas y satisfacerlas.

<b>Aprendizaje y Transferencia de conocimiento</b>	<b>7%%</b>	Capacidad para aprender y aplicar nuevos conocimientos, sistemas y Métodos de trabajo, demostrando predisposición para experimentar alternativas diferentes. Capacidad para conseguir que otros adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
<b>Comunicación</b>	<b>10%</b>	Transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y concisa, siendo receptivo a los demás. Escuchar atentamente las instrucciones y sugerencias recibidas, comprendiendo con exactitud los mensajes y preguntando cuando hay dudas.
<b>Adaptabilidad al Cambio</b>	<b>10%</b>	Asimilar y aceptar rápidamente los cambios, modificando el comportamiento, adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
<b>Orientación a la mejora continua</b>	<b>8%</b>	Capacidad para aplicar un enfoque sistemático para lograr que los procesos sean cada vez más simples, ágiles y eficientes. Capacidad para aportar ideas útiles y oportunas que permitan la mejora continua de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos, abordando las distintas situaciones con una actitud positiva, descubriendo soluciones imaginativas en asuntos relacionados con el trabajo y aportando enfoques novedosos.
<b>Planificación y Organización</b>	<b>7%</b>	Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.
<b>Toma de decisiones y resolución de problemas</b>	<b>15%</b>	Capacidad de responder oportunamente ante situaciones previstas o imprevistas y de solucionar problemas, decidiendo de forma rápida, efectiva, adecuada y responsable, aplicando técnicas y normas, realizando un análisis crítico, sin necesitar una supervisión directa continua.
<b>Suma de ponderación</b>	<b>100%</b>	

### Anexo III. Cuestionario de valoración de competencias

Competencia		Definición
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>		<p>Trabajar de forma abierta, amable y cooperativa con otras personas para alcanzar los objetivos fijados, ayudando a los demás y compartiendo experiencia, habilidades, conocimientos y recursos.</p> <p>Tener facilidad para la relación interpersonal, ser receptivo a las ideas de otras personas, respetar opiniones y mostrar habilidad para resolver conflictos intergrupales.</p>
Nivel desempeño	Definición del nivel	
<b>Excelente</b>	<p>*Impulsa las relaciones de grupo y consigue que el comportamiento de uno mismo influya en el éxito de los demás.</p> <p>*Ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por conseguir los resultados esperados del grupo promoviendo colaboración.</p> <p>*Muestra actitud positiva y flexible en el trabajo con los demás.</p>	
<b>Destacado</b>	<p>*Muestra buena predisposición cuando los compañeros solicitan su ayuda</p> <p>*Participa activamente para lograr los objetivos y las metas del equipo.</p> <p>*Tiene capacidad para relacionarse con los demás.</p>	
<b>Adecuado</b>	<p>*Coopera cuando se le requiere.</p> <p>*Muestra interés en lograr los objetivos y metas trabajando con otras personas.</p> <p>*Acepta las instrucciones.</p>	
<b>Insuficiente</b>	<p>*Tiene poca predisposición a cooperar y cuando se le requiere se muestra reticente.</p> <p>*Tiene dificultades para trabajar con otras personas</p>	
Competencia		Definición
<b>Compromiso con la organización.</b>		<p><b>Orientación hacia la organización que permite alinear el propio comportamiento con la misión, las necesidades, las prioridades y las metas de la institución, lo que implica la comprensión del entorno organizacional, el conocimiento de la institución y la responsabilidad social.</b></p>

Nivel desempeño	Definición del nivel
<b>Excelente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Siente como propios la misión y los objetivos de las instituciones identificándose con ellos.</li> <li>* Contribuye y fomenta la creación de una buena imagen de la misma.</li> </ul>
<b>Destacado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Comparte la misión y objetivos de la institución.</li> <li>* Hace suyo los éxitos y fracasos de la organización.</li> </ul>
<b>Adecuado</b>	*Evidencia su comportamiento y manifestaciones, su compromiso con la institución.
<b>Insuficiente</b>	*Actúa sin sentido de pertenencia a la institución o se demuestra indiferente a ella.

Competencia	Definición
<b>Orientación al usuario</b>	<b>Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los usuarios con el objetivo de anticiparse, reconocerlas y satisfacerlas.</b>

Nivel desempeño	Definición del nivel
<b>Excelente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Se anticipa a las demandas y necesidades de los usuarios.</li> <li>*Demuestra una excelente sensibilidad hacia las necesidades y demandas de los usuarios y consigue la satisfacción global de los usuarios.</li> <li>*Prioriza la relación a largo plazo con el usuario fidelizándolo con la institución.</li> </ul>
<b>Destacado</b>	*Valora y reconoce las demandas y necesidades de los usuarios superando sus expectativas y aumentando su satisfacción.
<b>Adecuado</b>	*Responde de manera rápida y constructiva las necesidades y demandas del usuario.
<b>Insuficiente</b>	*No demuestra sensibilidad o empatía hacia el usuario.

Competencia	Definición
<b>Planificación y Organización</b>	Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.

Nivel desempeño	Definición del nivel
<b>Excelente</b>	*Supera las expectativas a la hora de diseñar e implementar, eficazmente los procesos de planificación y organización. *Fomenta en el grupo la planificación y organización.
<b>Destacado</b>	*Demuestra una elevada capacidad para impulsar y realizar la planificación y organización del trabajo.
<b>Adecuado</b>	*Planifica y organiza eficazmente el trabajo de acuerdo con las necesidades propias de su puesto.
<b>Insuficiente</b>	*Muestra carencia a la hora de planificar y organizar el trabajo.

Competencia	Definición
<b>Aprendizaje y transferencia de conocimientos</b>	Capacidad para aprender y aplicar nuevos conocimientos, sistemas y métodos de trabajo, demostrando predisposición para experimentar alternativas diferentes. Capacidad para conseguir que otros adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.
Nivel desempeño	Definición del nivel
<b>Excelente</b>	*Tiene una elevada capacidad e interés por aprender y no duda en aplicar sus nuevos conocimientos. *sabe transmitir conocimientos y motiva a sus compañeros estimulando su interés por aprender nuevos métodos de trabajo.
<b>Destacado</b>	*Tiene predisposición a aprender nuevos conocimientos necesarios para su puesto y a incorporar nuevos sistemas y métodos de trabajo en su labor diaria. *Aporta nuevas alternativas y transfiere su conocimiento de forma clara y precisa.
<b>Adecuado</b>	*Asimila lo que aprende, aplica eficazmente sus conocimientos y es capaz de transferir su conocimiento.
<b>Insuficiente</b>	*Muestra desinterés o dificultad en aprender y/o transferir el conocimiento.

Competencia	Definición
<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Asimilar y aceptar rápidamente los cambios modificando el comportamiento, adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
Nivel desempeño	Definición del nivel
<b>Excelente</b>	*Se anticipa a los cambios, adaptándose con eficacia y velocidad a diferentes contextos. *Promueve la adaptabilidad al cambio.
<b>Destacado</b>	*Tiene capacidad y demuestra disposición para comprender y adaptarse rápidamente a los diferentes contextos.
<b>Adecuado</b>	*No tiene problemas en adaptarse a los cambios. *Modifica sus conductas de acuerdo a las necesidades propias de su puesto de trabajo.
<b>Insuficiente</b>	*Tiene problemas y/o escasa voluntad para comprender y adaptarse a los cambios. *Repite modos de pensar y actuar.

Competencia	Definición
<b>Calidad del Trabajo</b>	Asimilar y aceptar rápidamente los cambios modificando el comportamiento, adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
Nivel desempeño	Definición del nivel
<b>Excelente</b>	*Su trabajo ofrece garantía y fiabilidad. *Inspira confianza y existe constancia de sus actuaciones sobresalientes. *Cuida tanto la forma como el contenido. *Demuestra un esfuerzo continuo por lograr que su trabajo sea de la mayor calidad posible y que sea cada vez mejor sin necesidad de supervisión.
<b>Destacado</b>	*Desarrolla un trabajo de calidad superior a la media. *Demuestra interés y empeño en lograr una mejor calidad en su trabajo sin que apenas requiera supervisión.

<b>Adecuado</b>	*Su trabajo es eficiente, teniendo en cuenta todos los procesos y tareas.
<b>Insuficiente</b>	*comete errores con frecuencia y en general su trabajo no ofrece garantía. *Necesita supervisión permanente.

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Toma de decisiones y solución de problemas</b>	Capacidad de responder oportunamente ante situaciones previstas o imprevistas y de solucionar problemas de forma rápida, efectiva, adecuada y responsable, aplicando técnicas y normas, realizando un análisis crítico, sin necesitar una supervisión directa continua.

<b>Nivel desempeño</b>	<b>Definición del nivel</b>
<b>Excelente</b>	*Se anticipa a las situaciones procurando evitar que surjan problemas. *Reacciona ante las situaciones previstas o imprevistas de forma positiva, emprendiendo iniciativas y acciones que le llevan a una solución eficiente.
<b>Destacado</b>	*Actúa con eficiencia a la hora de afrontar situaciones y problemas, tanto previstos como imprevistos.
<b>Adecuado</b>	*Toma decisiones propias del puesto de trabajo que desarrolla. *Soluciona problemas básicos en consonancia con las directrices normadas para el correcto ejercicio de su labor.
<b>Insuficiente</b>	*Tiene escasa capacidad para tomar decisiones y solucionar problemas.

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Aplicación de conocimiento del puesto de trabajo</b>	Mostrar dominio de conocimientos teóricos y/o prácticos en la ejecución de las actividades y responsabilidades propias del puesto. Capacidad de obtener la información necesaria, utilizando las fuentes y los procedimientos adecuados para ello, realizando un proceso de análisis y síntesis.
<b>Nivel desempeño</b>	<b>Definición del nivel</b>
<b>Excelente</b>	*Demuestra siempre en la ejecución de sus actividades y responsabilidades conocimientos avanzados de las fuentes legislativas, organizativas y técnicas e informáticos de su unidad organizativa.

<b>Destacado</b>	*Demuestra dominio de conocimientos avanzados de las fuentes legislativas, organizativas y técnicas e informáticos superiores a los necesarios para el desarrollo de sus tareas. *Se preocupa por obtener nuevos conocimientos cuando
<b>Adecuado</b>	*Muestra habilidades y los conocimientos requeridos en su puesto de trabajo. *Muestra Predisposición para adquirir conocimientos que le son sugeridos como necesarios para el puesto.
<b>Insuficiente</b>	*Muestra carencias en el conocimiento de su puesto de trabajo.

Competencia	Definición
<b>Comunicación</b>	Transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y concisa siendo receptivo a los demás. Escuchas atentamente las instrucciones y sugerencias recibidas, comprendiendo con exactitud los mensajes y preguntando cuando hay duda
Nivel desempeño	Definición del nivel
<b>Excelente</b>	*Tiene una elevada capacidad para incluir en la comunicación argumentos, actitudes y comportamientos que hacen que la acción comunicativa se alcance con éxito. *Demuestra receptividad a las opiniones, sugerencias e instrucciones de los demás.
<b>Destacado</b>	*Posee habilidades superiores a la medida que facilitan la comunicación eficaz de los contenidos transmitidos y comprensión de los recibidos de forma clara y accesible.
<b>Adecuado</b>	*Es capaz de establecer procesos comunicativos (tanto de transmisión como de recepción) de forma satisfactoria para las necesidades de su puesto.
<b>Insuficiente</b>	*Muestra carencias a la hora de transmitir y recibir ideas e información.

Competencia	Definición
<b>Orientación a la mejora continua e iniciativa.</b>	Capacidad para aplicar un enfoque sistemático y a lograr que los procesos sean cada vez más simples, ágiles y eficientes. Capacidad para aportar ideas útiles y oportunas que permitan la mejora continua de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos, abordando las distintas situaciones con una actitud positiva, descubriendo soluciones imaginativas en asuntos relacionados con el trabajo y aportando enfoques novedosos.

Nivel desempeño	Definición del nivel
<b>Excelente</b>	*Demuestra una elevada capacidad para definir las metas a alcanzar, fomentando e innovando acciones eficaces y facilitando las herramientas adecuadas orientadas a la mejora continua.
<b>Destacado</b>	*Propone y utiliza indicadores de gestión para medir, comprender y mejorar los resultados obtenidos. *Estimula un ambiente propicio para la mejora.
<b>Adecuado</b>	*Orienta su actividad mediante iniciativas que mejoran las acciones y los objetivos de su puesto de trabajo.
<b>Insuficiente</b>	* No tiene predisposición hacia la mejora continua. * No está atento a los resultados, ignorando los datos de gestión y la información que le proveen.

Competencia	Definición
<b>Liderazgo</b>	Guiar al grupo en la relación de tareas, estructurándolas, dirigiéndolas y delegando responsabilidades para su consecución, estableciendo y manteniendo el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.
Nivel desempeño	Definición del nivel
<b>Excelente</b>	*Demuestra capacidad y predisposición para ejercer liderazgo excepcionalmente por encima de las necesidades de su puesto de trabajo.
<b>Destacado</b>	*Demuestra capacidad y predisposición para ejercer liderazgo por encima de las necesidades de su puesto de trabajo.
<b>Adecuado</b>	*Demuestra capacidad y predisposición para ejercer liderazgo de acuerdo a las necesidades de su puesto de trabajo.
<b>Insuficiente</b>	* No alcanza el nivel mínimo de capacidad y/o predisposición para ejercer el liderazgo de acuerdo con las necesidades de su puesto de trabajo.

## FORMATOS DE EVALUACION AL DESEMPEÑO

### ANEXO No. 1

ANEXO No. 1

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DIRIGIDO A JEFES DE AREA

EVALUACION POR COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES

#### Objetivo.-

El procedimiento de evaluación de desempeño que se presenta a continuación permitirá a la Universidad contar con una importante herramienta objetiva y uniforme de calificación del personal.

Igualmente la evaluación de desempeño servirá para:

- Mejorar la competencia de cada uno en su trabajo
- Determinar el potencial de los evaluados
- Establecer las necesidades de Capacitación

#### Aplicación del Formato.-

##### I.- Datos Generales:

Se consignan los datos referentes al Evaluado.

##### II.- Calificación

El evaluador deberá consignar en el recuadro respectivo, la calificación que corresponde a cada factor que se está evaluando. Para ello colocará el dígito que mejor exprese su apreciación de acuerdo a los criterios que se detallan a continuación:

Excelente : ( 4 )	Nivel de resultado claramente sobre lo esperado. Importante rendimiento extra en la demostración de este factor.
-------------------	--

Referencia:

- Este nivel refleja una actuación que casi siempre es óptima y supera los estándares esperados.

Destacado : ( 3 )	Nivel de resultado que satisface plenamente las expectativas. Alguna falla eventual está compensada por resultados claramente significativos en forma constante.
-------------------	--

Referencia:

- Este nivel refleja una actuación que normalmente es óptima y de acuerdo a lo esperado

Adecuado : ( 2 )	Nivel de resultado aceptable, pero podría ser mejor.
------------------	--

Referencia:

- Este nivel refleja una actuación que a veces no es óptima y en ocasiones no cumple los objetivos.

Insuficiente : ( 1 )	Nivel de resultado deficiente y no alcanza los requerimientos mínimos del factor.
----------------------	---

Referencia:

- Este nivel refleja una actuación que usualmente es pobre y no cumple los objetivos.

Recomendaciones Generales:

Antes de iniciar la evaluación, recuerde lo siguiente:

- Mantenga la OBJETIVIDAD en la evaluación, evitando que la opinión subjetiva que pueda tener del evaluado, influya en su calificación.
- No se está evaluando el puesto sino el DESEMPEÑO DE LA PERSONA.
- Sea lo más racional posible tanto para calificar positiva como negativamente los hechos, considerando el desempeño global de todo el

período y sin permitir que pese más en la calificación, la actuación de las últimas semanas o algún hecho reciente que destaque.

### III- Resumen de la evaluación/ Acciones de Capacitación

Expresa su apreciación global sobre el desempeño actual en el cargo así como sus comentarios respecto al potencial del evaluado y/o a una posible promoción y sugerencias respecto a las acciones de capacitación que se deberían tomar.

### IV- Comentarios del Evaluado

Este espacio está reservado, para que el evaluado exprese sus comentarios durante la Entrevista en que se le comunica el resultado.

El Evaluado tendrá oportunidad de conocer su Evaluación y realizar sus comentarios, cuando la Evaluación en forma integral haya sido aprobada por el jefe de área.

Al finalizar sus comentarios y la entrevista, deberá firmar el documento, sea cual fuere su posición respecto a la evaluación.

Luego de ser autorizadas, serán devueltas a cada Jefe inmediato a fin de comunicar los resultados a los evaluados.

Al finalizar el proceso serán remitidas a la Oficina de Recursos Humano

### Factores de Evaluación

No	Factor	Puntaje de Evaluación
1.	<b>Conocimiento del puesto</b>	
	Tiene amplio conocimiento y dominio del puesto	
	Tiene un buen conocimiento y dominio del puesto	
	Tiene un conocimiento y dominio regular del puesto	
	Tiene un conocimiento y dominio deficiente del puesto	
2	<b>Confiabilidad en el trabajo</b>	
	Su trabajo siempre es confiable	
	Su trabajo normalmente es confiable	
	A veces su trabajo no es confiable	
	Siempre requiere revisar su trabajo y corregirlo	
3	<b>Autonomía</b>	
	Su trabajo no requiere nunca de supervisión	
	Su trabajo normalmente no requiere de supervisión	
	A veces su trabajo requiere de supervisión	

	Siempre requiere supervisión	
4	<b>Oportunidad en la entrega de Trabajos</b>	
	Siempre entrega los trabajos asignados antes de la fecha prevista	
	Siempre entrega los trabajos asignados en la fecha prevista	
	Casi siempre entrega los trabajos asignados en la fecha prevista	
	Nunca entrega los trabajos asignados en la fecha prevista	
5	<b>Confidencialidad y seguridad en el manejo de la información</b>	
	Siempre trata la información que administra en forma confidencial y segura	
	Normalmente trata la información que administra, en forma confidencial y segura	
	A veces incurre en faltas a la confidencialidad y/o no es seguro en el cuidado de la información	
	Siempre falta a la confidencialidad y no es seguro en el cuidado de la información	
5	<b>Responsabilidad (asistencia, puntualidad, dedicación)</b>	
	Siempre es responsable hacia su puesto de trabajo, incluso por encima de lo esperado	
	Normalmente es responsable hacia sus funciones de trabajo	
	A veces incurre en acciones irresponsables hacia las obligaciones de su puesto de trabajo	
	Siempre demuestra irresponsabilidad hacia las obligaciones de su puesto de trabajo	
6	<b>Actitud de Servicio al cliente (interno/externo)</b>	
	Siempre es proactivo hacia las necesidades de su cliente	
	Normalmente es proactivo hacia las necesidades de su cliente	
	A veces espera que el cliente reclame para dar un servicio oportuno	
	Siempre brinda un mal servicio a sus clientes, originando quejas al respecto	
7	<b>Comunicación</b>	
	Siempre transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita	
	Normalmente transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita	
	A veces no transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita	

	Siempre requiere de orientación para que transmita información clara oral y escrita	
8	<b>Innovación / Creatividad</b>	
	Constantemente aporta buenas ideas y sugerencias para desarrollar nuevos procesos con interés de mejorar su trabajo.	
	Normalmente aporta ideas y sugerencias positivas para mejorar su trabajo	
	Eventualmente aporta ideas y sugerencias positivas en beneficio del trabajo	
	No aporta ideas, ni sugerencias para mejorar su trabajo. Se limita a recibir Instrucciones detalladas y guías	
9	<b>Supervisión de personal a cargo</b>	
	Administra en forma óptima los recursos humanos a su cargo	
	Normalmente administra bien los recursos humanos a su cargo	
	Ocasionalmente tiene problemas para administrar los recursos humanos a su cargo	
	Siempre tiene problemas para administrar los recursos humanos a su cargo	

## ANEXO No. 2

### FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO CONTRATADO EN ENACAL ESTELI

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----

EVALUADO-----

PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----

EVALUADOR-----

FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

#### INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable del área.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.

Moderado: 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.

Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						

Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador (Director, Jefe del área)	Comentarios
Firma del ratificador ( Jefe de Recursos Humanos o personal)	Comentarios

## VIII CONCLUSIONES

ENACAL es una institución del estado de Nicaragua que tiene un reglamento y normativas de funcionamiento, las cuales de manera formal se encuentran dirigidas o reglamentadas por la ley que regula el funcionamiento de las entidades del estado No. LEY 476, LEY DEL SERVICIO CIVIL Y DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA.

ENACAL tiene en su forma de ser características que la identifican como una institución comprometida con su razón de ser que es la de brindar un servicio de calidad en cuanto al vital líquido se refiere; está conformada por áreas comercial, Técnica (operación y mantenimiento de sistemas de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario), administración, electromecánica y laboratorio; estas dos últimas atienden además los departamentos de Madriz y Nueva Segovia, que trabajan en su conjunto para llevar de manera continua el servicio a la población urbana y realizar un acompañamiento para la zona rural.

ENACAL no cuenta con un proceso organizado, sistematizado y dirigido a evaluar a su personal, razón por la cual es de mucha importancia el contar con una normativa que motive, regule y desarrolle el proceso de evaluación al desempeño

Los colaboradores en ENACAL están anuentes a que se realice el proceso de evaluación al desempeño estimando que este le trae muchos beneficios a la Institución.

Se identifica que en dependencia del área en la cual se encuentren ubicados los colaboradores se realizan acciones concretas que son estimadas por ellos como parte de un empírico proceso de evaluación al desempeño el cual hasta el momento rinde sus frutos en el desarrollo del quehacer de la institución.

La evaluación del desempeño es la herramienta que se puede convertir en indicador objetivo que facilite a los jefes o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa.

Tomando en cuenta la cultura organizacional, los criterios a evaluar, el fin y el alcance que la alta dirección pretenda alcanzar con la Evaluación del Desempeño, la ENACAL Estelí, debe evaluar a sus colaboradores utilizando el método de evaluación 360°, en vista que es una empresa estatal, la cual se debe para el pueblo y los usuarios deben de ser incluidos en este proceso tan importante,

tomando en cuenta que el objetivo de la misma es lograr la satisfacción de los usuarios, brindando un servicio de calidad, tanto del vital líquido como de la atención; además de que es uno de los métodos más completo para realizar este trabajo.

El área Administrativa debe proyectar y controlar el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño; así como asesorar a los dirigentes en la aplicación y desarrollo del mismo.

La evaluación del desempeño de los trabajadores debe ser un proceso continuo(cotidiano), y a la vez periódico (con cortes temporales), de la evaluación integral de los resultados y las conductas en la consecución de los objetivos.

La evaluación del desempeño debe abarcar a todos los trabajadores de las categorías ocupacionales y debe ser responsabilidad del jefe inmediato superior, sin excluir que este se asesore de cuantas personas estime pertinente.

Es de vital importancia conocer la satisfacción que se genera por la prestación de un servicio, en la ENACAL prácticamente se hace necesario tener claridad de la importancia que un buen servicio a los usuarios representa para la buena imagen de la institución lo cual contribuye al posicionamiento de la misma dentro de las instituciones de gobierno como un ente eficiente.

La importancia de la capacitación sobre todo al personal que trabaja directamente con la atención al usuario representa una oportunidad de mejora para ENACAL, pero igualmente se tiene que utilizar la evaluación al desempeño como el motor que impulsa al cambio.

Con la elaboración de la normativa que motive y regule el proceso de evaluación al desempeño ENACAL tiene la posibilidad de organizar parte de sus procesos en el área de recursos humanos, mejorar las dificultades en esta materia pero sobre todo motivar y encontrar elementos que le hagan ser una de las instituciones del estado más competentes.

La normativa que se propone enlaza o toma en cuenta las necesidades expresadas por los colaboradores en las entrevistas y encuestas, dando forma de esta manera a la posibilidad de ordenar el desempeño, motivar a la mejora continua pero sobre todo a la búsqueda de los satisfactores que son tan necesarios para una mejor gestión del talento humano.

## **IX RECOMENDACIONES**

1. Estudio y búsqueda de la aprobación de la normativa de Evaluación al desempeño con la finalidad de contribuir al funcionamiento de las diferentes áreas en ENACAL
2. Orientar los procesos de evaluación al desempeño por área estimando para ello la forma propia de funcionamiento en cada una de ellas.
3. Incluir dentro del POA institucional en lo concerniente al área de personal al menos de manera semestral capacitaciones que contribuyan a la mejora de la atención al cliente independientemente del área.
4. Hacer sondeos de opinión de manera semestral o anual en cada uno de los puntos de atención a los usuarios ya sea dentro del municipio de Estelí o en las filiales porque esto retroalimenta el trabajo realizado por cada una de las entidades y le da mayor validez a la implementación de la normativa.
5. Capacitar al personal que labora en el área Administrativa y jefes de áreas para que se motive a gestionar poco a poco los procesos de formación, promoción y evaluación del talento humano en la sucursal.

## VI BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, F. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*.
- Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas. (2 de enero de 2002). *Aedipecv*. Recuperado el 08 de 02 de 2016, de <http://www.aedipecv.com/>
- Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE). (2000). Evaluacion de programas educativos. *Revista de Investigación Educativa*, 18 (2), 713-721.
- Blake, O. (2007). *La Capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. (3era ed.). argentina: Macchi.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos Humanos* (5ta ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va. ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos 8va edicion*. Santa Fe Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humno*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cummings y Schwab, D. (1985). *RECURSOS HUMANOS, DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN*. MEXICO.
- Decenzo, D. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF: Editorial Limusa S.A.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de personal* (8va ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Duran, M. H. (2011). *La Evolucion del Desempeño en la Empresa Comercializadora*.
- Fraga, G. (1997). *Derecho Administrativo* (36 ed.). MEXICO: PORRÚA.
- France, S. (1983). Diseño y aplicación de procesos de evaluación de 360°. *Ed. Panorama, Primera Edición* , 37.
- Galucci, J. (26 de octubre de 2011). *Modelo De funcionamiento organizacional*. Recuperado el Enero de 2016, de <http://www.slideshare.net/profejuangallucci/modelo-de-funcionamiento-organizational>
- Gary, D. (2001). *Administracion de Personal* (8va ed.). Mexico DF: Pearson Educación.
- Gestoso, C. (2007). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Mexico: McGraw-Hill.
- Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Cordoba, Argentina.

- Gutman, N. (19 de mayo de 2008). *Estructura y Diseño Organizacional*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.slideshare.net/Guest108326/estructura-y-diseo-organizacional>
- H.B. (1977). *Diccionario de Psicología y Psiconálisis*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Hernández Darías, I., Fleitas Triana, I., & Salazar Fernández, D. (2011). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Revista Avanzada Científica Vol. 14 No. 1* .
- Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Chile: MC Graw Hill.
- Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. México.: McGraw-Hill.
- Herrera, M. B. (Septiembre de 2015). Seminario de Investigación. *Seminario de Investigación I y II* , 26-30. (F. R. Multidisciplinaria, Ed.) Estelí, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Hobbes, T. (1966). *Del Ciudadano*. Caracas, Venezuela: Instituto de Estudios Políticos.
- Hudson Global . (02 de enero de 2011). *Hudson*. Recuperado el 08 de 02 de 2016, de <http://es.hudson.com/es-es/novedades-rrhh/premio-al-director-a-rr-hh>
- Ivancevich Donnelly, G. (2005). *Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Keith, D., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- Labrador, H. (2006). *La Satisfacción del Cliente*. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de <http://www.henderlabrador.galeon.com/>
- Latorre A., Rincón D. y Arnal, J. . (2003). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona Experiense SL.
- Lloyd, B., & Rue, W. L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos* (División IRWIN ed.). España: Mosby.
- Maquiavelo, N. (1971). *El Príncipe. Obras Políticas*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Miranda, J. (2011). *RACIONALIZACIÓN – Metodologías y Técnicas de Análisis Organizacional*. Recuperado el 24 de marzo de 2016, de <http://www.scribd.com/doc/60923105/9/MODELOS-DE-ESTRUCTURAS-ORGANIZACIONALES>.
- Peña, C. (2009). *Evaluación del desempeño del talento humano*. Recuperado el noviembre de 2015, de <http://gerenciarcarlos.zoomblog.com/>: <http://gerenciarcarlos.zoomblog.com/archivo/2009/10/25/evaluacion-del-desempeño-del-talento- humano>

- Reyes, S; Mayo, J y Loredo, N. (16 de febrero de 2009). *Observatorio de la economía Latinoamericana*. Recuperado el 2016 de febrero de 15, de eumed: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2009/bac.htm>
- Ruiz. (2004). *El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos*.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ta ed.). Mexico: Editorial Limusa.
- Tamayo., T. y. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ta ed.). Mexico: Limusa Noriega Editores.
- TEA-CEGOS, S.A. (22 de JUNIO de 2002). *CEGOS*. Recuperado el 08 de 02 de 2019, de CEGOS: <http://www.cegos.es/actualidad/premios-cegos>
- Valleta, M. L. (1997). *Diccionario Jurídico*. Argentina.
- Y Betancourt Agüero; Juan Carlos Mayo A. (2010). *eumed.net*. Recuperado el 01 de 05 de 2016, de <http://www.eumed.net/>

# VII ANEXOS

## **Anexo 1: Entrevista**

### **INVESTIGACIÓN APLICADA SOBRE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL**

#### **Entrevista**

Con la siguiente entrevista se pretende determinar el proceso que se utiliza para la evaluación al desempeño del talento humano que existe dentro de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillado ENACAL-Estelí.

**Nombre del entrevistado:**

**Profesión:**

**Cargo dentro de la empresa:**

**Años en el Cargo:**

**Fecha de entrevista:**

1. ¿Realice una descripción del área en la que labora?
2. ¿Cuántos colaboradores tiene bajo su cargo y cuáles son sus funciones?
3. ¿Dentro de sus funciones está atender a los usuarios?
4. ¿Le han dado capacitaciones sobre atención a los usuarios?
5. ¿Cómo considera el clima laboral dentro de su área?
6. ¿Qué estrategias utiliza para mantener un buen clima laboral?
7. ¿Considera importante que los colaboradores tengan satisfacción laboral?  
¿Por qué?
8. ¿Cómo evalúa la satisfacción laboral en su área?
9. ¿Se desarrolla la gestión del talento humano en ENACAL?
10. ¿Cómo evalúa dicha gestión?
11. ¿Considera importante la evaluación al desempeño laboral?
12. ¿Conoce que métodos de evaluación al desempeño existen?
13. ¿se lleva a cabo la evaluación al desempeño en ENACAL?
14. ¿Existe un método y/o formato de evaluación al desempeño en ENACAL?
15. ¿Quiénes considera son las personas que deben evaluar el desempeño de los colaboradores?

16. ¿Qué factores considera importante sean tomados en cuenta en la evaluación al desempeño?
17. ¿Existe aceptación por parte de los colaboradores al proceso de evaluación del desempeño?
18. ¿Se retroalimenta a los colaboradores con los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño?
19. ¿Existe contrariedad por parte de los colaboradores al momento de conocer los resultados alcanzados en la evaluación al desempeño?
20. ¿Usted cree que existan factores que influyen en el desempeño de los colaboradores del área que dirige?
21. ¿Existe alguna normativa o reglamento que promueva y dirija el proceso de evaluación al desempeño?
22. ¿En base a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación al desempeño, existe alguna normativa o política para promocionar a los colaboradores o utilizan otros criterios? ¿cuáles?
23. En pocas palabras para usted cuales serían los tres beneficios que la evaluación al desempeño le generaría a su trabajo.
24. Usted considera que el desempeño de los colaboradores tiene una relación directa con la satisfacción de los usuarios de ENACAL?
25. El personal del área de atención al cliente requiere de un proceso de evaluación al desempeño particular en relación al resto de personal de ENACAL?

**Muchas Gracias por la información brindada y el tiempo compartido.**

## Anexo 2: Encuesta

### INVESTIGACIÓN APLICADA SOBRE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL y COMO CONTRIBUYE EN LA SATISFACCION DE LOS USUARIOS

#### Encuesta

Buenos (días, tardes) soy estudiante de una maestría en gerencia y administración pública de la FAREM Estelí, me gustaría me brindara un poco de su tiempo para responder a una serie de preguntas que tienen como objetivo conocer la satisfacción que presentan los usuarios con respecto a la atención brindada por los colaboradores de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillados ENACAL- Estelí.

**Barrio:**

**Edad:**

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

Marque con una X la respuesta de su preferencia.

1. ¿Cómo valora el servicio prestado por ENACAL?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo \_\_\_\_.

2. ¿Cómo valora la atención brindada por el personal que la atendió al momento de hacer su gestión?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo \_\_\_\_.

3. Para usted el tiempo que estuvo en las oficinas para realizar su trámite en la empresa fue:

Muy Poco \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_ El necesario \_\_\_\_\_ Suficiente \_\_\_ Demasiado \_\_\_\_.

4. ¿Le dieron repuesta a la gestión que se presentó a realizar?

Si \_\_\_ No \_\_\_ En trámite \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que le falta capacitación al personal por el cual fue atendid@?

SI \_\_\_ NO \_\_\_, si su repuesta es positiva detalle qué tipo de capacitación sugiere:

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

6. Para usted, ¿Cómo valora las instalaciones de atención al cliente?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_.

7. ¿Con qué frecuencia visita las oficinas de atención al cliente?

1 vez al año \_\_\_\_\_ cada 6 meses \_\_\_\_\_ 1 vez al mes \_\_\_\_\_ quincenal \_\_\_\_\_

8. ¿Ha presentado problemas con su facturación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_.

9. ¿Ha presentado reclamos ante las oficinas de ENACAL?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo considera el tiempo de repuesta de la empresa?

Muy Lento \_\_\_\_\_ Lento \_\_\_\_\_ El requerido por el trámite \_\_\_\_\_  
Rápido \_\_\_\_\_ Muy Rápido \_\_\_\_\_.

11. ¿Considera que si evaluaran el desempeño de los encargados de atención a usuarios, mejorarán el desempeño?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿Cómo valora usted la comunicación brindada por los servidores públicos de ENACAL?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_.

13. Como se siente con respecto a la atención que le brinda ENACAL?

Satisfecho \_\_\_\_\_ Insatisfecho \_\_\_\_\_.

**Gracias por su tiempo.**

## **Anexo 3: Encuesta**

### **INVESTIGACIÓN APLICADA SOBRE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL y COMO CONTRIBUYE EN LA SATISFACCION DE LOS USUARIOS**

#### **Encuesta**

Con la siguiente encuesta se pretende determinar el proceso que se utiliza para la evaluación al desempeño del talento humano que existe dentro de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y alcantarillado ENACAL-Estelí.

**Nombre del encuestado:**

**Cargo dentro de la empresa:**

**Años en el Cargo:**

**Fecha de entrevista:**

Marque con una X la respuesta de su preferencia.

1. ¿Se Practica la evaluación al desempeño dentro de ENACAL?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

2. ¿Está de acuerdo que se realice el proceso de evaluación al desempeño dentro de ENACAL?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

3. ¿Considera que trae beneficios la evaluación al desempeño laboral?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

4. ¿Considera usted que existen criterios de objetividad al momento de realizar la evaluación al desempeño laboral?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

5. ¿Si su repuesta es positiva, cuáles de los siguiente criterios de objetividad descritos a continuación son los utilizados al momento de realizar la evaluación al desempeño laboral?

- El tiempo que se utiliza para evaluar el desempeño\_\_\_\_\_
- Usted es informado con anterioridad sobre el proceso a evaluación al desempeño\_\_\_\_\_
- La persona que lo evalúa es experta en el tema\_\_\_\_\_
- Los resultados de la evaluación anterior son discutidos previo a la nueva evaluación al desempeño\_\_\_\_\_.

6. ¿Usted Considera que la evaluación al desempeño influye en la realización de su trabajo en ENACAL?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ A VECES\_\_\_\_\_

7. ¿Está dispuesto a que se le realice el proceso de evaluación al desempeño dentro de ENACAL?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

8. ¿Existe relación entre las capacitaciones recibidas para el trabajo que desempeña con los resultados obtenidos en el proceso de evaluación al desempeño dentro de ENACAL?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ A VECES\_\_\_\_\_

9. ¿Le gustaría que le retroalimentaran la información obtenida en la evaluación al desempeño que le realicen?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

10. ¿Considera que las decisiones que toma la gerencia son tomadas a partir de la información obtenida en la evaluación al desempeño que le realicen?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ A VECES\_\_\_\_\_

11. ¿Considera usted que a través del proceso de evaluación al desempeño son detectadas y corregidas las debilidades de los colaboradores?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ A VECES\_\_\_\_\_

**Gracias por su valioso tiempo.**

ANALISIS DE ENTREVISTAS

No.	Realice una descripción del área donde labora	Cuántos colaboradores tiene bajo su cargo y cuáles son sus funciones	Dentro de sus funciones esta atender a los usuarios	Le han dado capacitaciones sobre atención a los usuarios	Como consideraba el clima laboral dentro del área	Qué estrategias utiliza para mantener el buen clima laboral	Considere importante que los colaboradores tengan satisfacción laboral. Por qué	Cómo evalúa la satisfacción laboral	Se desarrolla la gestión del talento humano en ENACAL	Cómo evalúa dicha gestión	Considera importante la evaluación al desempeño laboral	Conoce que métodos de evaluación al desempeño existen	Se lleva a cabo la evaluación al desempeño en ENACAL	Existe un método y o formato de evaluación al desempeño en ENACAL	Quiénes considera a son las personas que deben evaluar el desempeño de los colaboradores	Qué factores considera importantes y sean tomados en cuenta en la evaluación al desempeño	Existe aceptación por parte de los colaboradores al proceso de evaluación al desempeño	Se retroalimenta a los colaboradores con los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño	Existe contradicción por parte de los colaboradores al momento de conocer los resultados alcanzados en la evaluación al desempeño	Usted cree que existen factores que influyen en el desempeño de los colaboradores del área que dirige	Existe alguna normativa o reglamento que promueva y dirija el proceso de evaluación al desempeño	En base a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación al desempeño, existe alguna normativa o política para promover a los colaboradores o utilizar algunos criterios. Cuáles
1	Gerenciar, planificar, seguimiento, control de todas las actividades y tareas orientadas para alcanzar los objetivos y metas de ENACAL Estelí	Estuvimos hablando con los jefes de área y son directamente unos 11 compañeros Jefe comercial: Hay un montón de funciones de manera resumida su objetivo es el cumplimiento de metas comerciales	Dentro de mis funciones directamente atiende a la población, principalmente a los que tienen que ver con proyectos, tanto en el sector urbano como en la zona rural	Capacitación como tal que se llame así no. Pero aplica la experiencia y además con las reuniones que hacemos nivel nacional nos han orientado a atender a los usuarios.	Yo lo siento bien así, hay un ambiente de confianza, de diálogo, de fraternidad, hay un buen ambiente laboral	Reuniones continuas con el personal, el dialogo con el personal, intercambio de información, conocimiento del personal, la infraestructura ayuda porque ahora estamos todos	Claro porque eso permite que el personal trabaje de manera tranquila, si está satisfecho con su trabajo, salario, estará más dispuesto a realizar su trabajo	La evaluo como buena, hay comunicación y estabilidad y hay mucho compromiso del personal bajo mi cargo, de vez en cuando uno que otro insatisfecho como en	En el tema de promover en cuanto a reclutamiento y selección No. Como somos centralizados una parte la realizamos acá y la otra no.	Me parece que hace falta mejorar, no se toma en cuenta ya que se aplica más el tema de promover y trasladar al personal en base a sus cualidades, no	Sí. Porque me permite conocer al personal, me da puntos de vista para conocer las fortalezas y debilidades tanto del personal como del área de trabajo y me da insumos para la toma de decisiones para	Un tipo puede ser el cumplimiento de metas, cumplimiento de planes operativos, cumplimiento de indicadores	Para mí yo hago la evaluación al desempeño a través de metodología de la respuesta anterior, evaluo a través del rendimiento y productividad, el seguimiento a los planes	Si hay un formato pero no lo ponemos en práctica es otra cosa, no es del conocimiento de todo el personal, existe un formato pero es muy superficial	Pienso que cada jefe de área y recursos humanos	Cualitativos; Responsabilidad, puntualidad, buenas relaciones humanas, disposición al trabajo y respeto  Cuantitativas: Cumplimiento de metas, Cumplimiento del plan operativo	Si a los pocos que se le ha hecho no se han negado, la realiza el jefe de filial, les gustaría que se les haga en las reuniones, al menos la mayoría	No, el método que utilizamos es un conjunto, lo que si se hace es ver cuando alguien está haciendo algo mal, no como una metodología, pero se complementa	No, hay bastante aceptación, bastante receptivo, en ocasiones buscan a defender	Si. En todo hay factores ya sean positivos o negativos, hay aspectos como el estrés, la carga de trabajo, la comunicación	No, una implementación o mecanismo propios de la propia empresa	Más que en base a la normativa que no existe se hace en base a las necesidades y la capacidad del trabajador



		<p>saneamiento del departamento.</p> <p>Diseña ampliaciones de redes, atención a urbanizadoras</p> <p>Responsable técnico local: Es más operativo se encarga de administrar el sistema de agua potable y saneamiento del municipio.</p> <p>Responsable de electromecánica: También ve por la parte operativa, mezclada con el funcionamiento de los pozos, garantiza el control preventivo y correctivo de todos los sistemas de agua.</p> <p>Responsable de laboratorio : Es el que garantiza</p>																				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

		<p>la calidad del agua de consumo humano de los departamentos. Le da seguimiento o control y funcionamiento de las PTAR.</p> <p>Jefe administrativo: Administra los recursos humanos, financieros, activos fijos y atención al personal. Se encarga de la contratación de servicios, desde la infraestructura, administra y controla los recursos de transporte</p>																					
2	El área en la que estoy es la encargada de recaudación y recuperación de ingresos, es bastante compleja por tratar	Directamente bajo mi cargo están 3 analistas, de las cuales dos de ellas trabajan con las filiales y se encargan de llevar los	Lo que he solicitado desde que asumí el cargo hace 7 años fue un manual de funciones para saber	En ENCAL no, en función de eso no	Como en todo trabajo existen sus pros y sus contras, esto depende de la carga de trabajo que tengam	La comunicación, tratar de estar en constante comunicación con el personal y comentar lo que pasa a nuestro	Sí. Para que un trabajador pueda realizar su trabajo eficientemente debe de estar satisfecho con su entorno, con lo	Con el desempeño que tienen día a día se ve el interés y la motivación para realizar sus tareas diarias	No se realiza en un 100%, ya que se contrata al personal de una vez permanente y no lleva un proceso	No puedo evaluar porque no se realiza	Sí, es de vital importancia, muchas veces al hacer la evaluación se puede determinar si la persona es apta o no para el puesto	No, de nombre no	No, al menos en mi área no	Lo desconozco	E jefe de cada área es el que tiene que evaluar al personal a cargo	Disponibilidad Habilidades que tenga cada trabajador Preparación	Como no lo implementamos no sabría decirlo	No	Sí se le hace ver los errores que se cometen y se molestan, en ENACAL no existe	En el caso del personal que está a mi cargo algo que les ha ayudado es la nivelación del salario eso les ha	No se	No existe	



		comercial local: es la responsable de lo comercial en la filial en la sucursal se tiene la responsabilidad de atención al cliente, coordina caja y el área de corte y conexión.																					
3	Las áreas son:  Atención al cliente, caja, corte, catastro, lectura En las que se realiza el cobro de colecta en oficina  Se realizan informes de facturación etc.	22 trabajadores de los cuales son:  2 cajeros 1 supervisor de caja  2 de atención al cliente  6 lectores 6 fontaneros 1 catastro 1 responsable de corte 1 analista de corte 1 supervisor de inspecciones de atención al cliente 2 inspectores de inspecciones de atención al cliente	Si me llega gente de reclamos por consumos alterados para que les otorgue prórroga por reclamos en el servicio	Últimamente no	No les hago caso	Conversándolo, teniendo manera de cómo hablar con los trabajadores	Trato de escucharlos y darles respuesta	Yo percibo que buena	Falta capacitación sobre todo en relaciones humanas	Hay buena comunicación	Si porque es bueno que uno lo evalúen	No conozco ninguno	Solo nos reunimos con la delegada y evaluamos lo que hacemos	Un formato y eso no	El jefe comercial local  Y el jefe inmediato	Para realizar un buen trabajo necesitamos buenos equipos y atender mejor a la gente	A veces	Si, cuando se les dice algo ellos reclaman y le echan la culpa a los equipos	No se realiza	Si, los equipos de trabajo, los salarios no son justos, las capacitaciones al personal	El reglamento interno	Existen promociones de acuerdo a convenios pero en mi área se toman otros criterios	Re...
4	Mi área	Directame	Como	Como	Tenemo	Parte de	Claro	Conside	Claro	Lo	El pilar	Se	Sí, claro	Existe	Primero	La	Si	El	Pues	Si claro	Clar	Con la	Re

	es muy amplia tenemos perforaciones de pozos, reparación de fugas, fontanería	nte los operadores de pozos que son unos 95	funcionarios públicos siempre atendemos a la población en general de acuerdo a la necesidad que ellos tengan	capacitación no pero si se nos pide en las reuniones que tenemos que atender bien al usuario	s un excelente ambiente laboral	la estrategia es ser amigable con ellos que sientan que somos una familia	que si es el pilar fundamental	ro que tenemos un 95% de satisfacción laboral	que si porque depende en parte de las habilidades que ellos demuestran tener pueden cambiar de puesto	evalúo como excelente porque el equipo de trabajo de ENACAL siempre está pendiente de mejorar para bien	fundamental para que la empresa funcione	puede decir que uno de los que utilizamos son las reuniones	que si	cuando se tiene dos meses de trabajar en la institución y ya iniciado en sus labores es día a día	es la población y después el jefe de cada área	satisfacción del usuario La realización de las metas personales El entusiasmo y las ganas de ser mejores	existe	método que utilizamos es el reunirnos y evaluar el trabajo	no de la forma en que nosotros exponemos los problemas de frente y así se trata de corregir las cosas	que si nuestro reglamento interno	o	evaluación se destacan las personas que mejor hacen sus labores	me me nu tra Te os ac mi co nu pe l De ier de de eñ re pr on
5	El área en la que trabajo es importante porque de esta depende la calidad del agua para la población	Son 20 trabajadores 1 supervisor 1 obrero de obras de construcción 9 fontaneros 5 gurisas 2 conductores 1 responsable de corte	Si porque estamos en contacto directo con la población	no	Si es muy buena	Respeto entre trabajadores Realizamos reuniones	Si es muy importante porque el trabajo lo realizamos con mayor satisfacción	La insatisfacción está más en el salario	Si se han realizado en las promociones en las diferentes áreas	Es muy importante porque los trabajadores se sienten satisfechos y sirve de estímulo	Es importante un estímulo	Solamente el de la promoción	Si a través de las promociones	No la conozco	La delegada, la administradora y los jefes de área	Responsabilidad Honestidad Respeto Disciplina Puntualidad	Si hay aceptación	La evaluación que se hace no se usa formatos es a través de reuniones	Es diferente sobre todo cuando se le pide a los compañeros que no deben discutir con el usuario y ellos no se molestan por eso	Si tenemos un buen dialogo con ellos	No la conozco	Utilizan otros criterios como la disciplina, puntualidad y respeto	Re sa d Co mi Sa ción co pa po ón
6	Es área de atención de emergencia y mantenimiento	Son 5 personas 1 técnico electromecánico 1 maestro de electrome	Usuarios al que se le brinda el servicio	Si en cierto momento se les dice cómo debe de atender al usuario	Si, agradable	Tratar de explicar la importancia de hacer el trabajo a tiempo	Si en la medida en que se sientan satisfechos, se puede decir que hay un	No excelente pero si buena	En la parte de las contrataciones hace falta para que los nuevos	Muy pobre	Si porque es bueno para saber si el trabajador cumple con sus responsabilidades	Creo que sí, pero casi no se hace	No muy poco	Formato no	El jefe inmediato	El conocimiento práctico de las funciones Que otras habilidades tiene	Como casi no se realiza puede que algunos piensen que es presión	Ese es el objetivo darle a conocer en que son buenos y en que deben de	No lo hemos hecho	Si existe uno de los factores es la disponibilidad de los medios de	no	no	Me ión Re r la ac de ac a l ca

		cánica 1 ayudante 1 operador 1 conductor				buen clima laboral		trabajadores tengan más conciencia de lo que significa trabajar en esta empresa							Disponibilidad		mejorar		transporte, se ha mejorado en los equipos de protección				ad las pes Or ar ca ac	
7	Mi misión es revisar los objetivos de ENACAL ver si se presentan problemas con los compañeros de trabajo, si tienen alguna necesidad, Ver si existen anomalías	En total somos 69 trabajadores 30 operarios 29 agentes 4 del resguardo de las oficinas	No, no atiende a usuarios	No nos ha dado capacitación	No hay preferencias, hay trato amable	Saber escuchar Saber dirigir No confrontar	Para trabajar tranquilos lo mejor es trabajar a conciencia	Sin exagerar creo que si mantenemos un buen ambiente	Si en el área en la que estoy si hay promociones de los agentes	Si positiva se ha avanzado bastante dentro del área	Si porque eso estimula al trabajador	No conozco	Administrativamente deben de tener sus métodos	Formato en si no tengo	Los jefes inmediatos	Hay cosas que no aparecen en el reglamento pero que es importante evaluar como es la disponibilidad del personal	No se han realizado	Solamente de manera verbal	Por lo general no	Si, podemos mencionar varias como problemas personales, dificultades de salud entre otras	En el reglamento inter no habla sobre el procedimiento pero no como una norma	Se evalúa de manera empírica no con un formato		El re en pe l s me  Se sie es ad  El an e ma ag ble
8	Área de laboratorio donde se realizan todos los análisis necesarios para la calidad del agua	3 personas Analista de laboratorio Auxiliar de laboratorio Supervisor de control de calidad	Se atiende a usuarios que requieren servicios de análisis químicos	No	Es bueno y estable	Buena comunicación para mantener el clima laboral estable	Es bueno que el trabajador este satisfecho o porque eso ayuda a mejorar cada día en el trabajo diario	Se hacen reuniones para saber cómo estamos en el trabajo	No hay mecanismos de gestión del talento humano	No se evalúa	Son importantes para promover a trabajadores	No existen	No se lleva a cabo	No existen métodos ni formatos	Por su jefe inmediato	Entre los aspectos importantes a estimar están el cumplimiento del trabajador en un 100% responsabilidad, honradez y conocimientos profesionales	Creo que si existe aceptación de los trabajadores	No se ha realizado	No se ha presentado la situación	Entre los factores que influyen está el bajo salario	No concoco	No se ha realizado		La ev ión de lle un re im de tra qu re no so nte ha po ha
9	La filial de la Trinidad está bastante	Somos 13 compañeros	Atender a usuarios con reclamos	Si, capacitación del sistema de cobro	El clima es satisfactorio existe	Buena comunicación	Si porque trabajamos tranquilos	Buena estamos satisfechos con nuestro	Si dándole buena atención al cliente	Buena dentro del municipio	Si porque tenemos que ver en que estamos	Si, un cuestionario que se le hace	No solo al momento del ingreso	Si un cuestionario	El jefe de filial	Disciplina Honestidad	si	Yo creo que si	Podría haber es cuestión de	No porque la parte de influencias como	Si en el control	Utilizan otros criterios		Ha d cu mí de

	bien solamente nos hace faltan infraestructura		Solicitudes de proyectos		respeto, confianza			trabajo			fallando	llenar al personal cuando ingresa							critorio	las amistades no existe en la filial	inter no		
10	En la filial son 366 usuarios tenemos tres equipos y tres áreas	15 trabajadores 2 fontaneros 1 promotor comunitario 1 cajero 9 operadores 1 agente	Si atención de cobro cuando el cajero no está, atender los reclamos y demás aspectos	no	Si bastante aceptable	Llenarme de paciencia ser bastante tolerantes	Si es importante porque influye en su desempeño	Bastante bien	Yo creo que no	Como o se desarrolla no se puede evaluar	Es más que indispensable	no	No, no la realizamos	No hay siempre nos evaluamos pero no hay orientación ni formato	Los jefes de área	Puntualidad La atención al público Disciplina laboral	si	Si, aunque sea de manera informal en reuniones	no	A Muchos les gusta el trabajo que hacen	No sé si en el reglamento existe algo	No se ha dado mucho el proceso de promociones	
11	Filial de Limay cuenta con 4 trabajadores y 1187 usuarios	Si somos 4 trabajadores 1 gestión y cobro 1 fontanero 2 operadores	Si cuando no está la persona encargada existe otra que resuelve los reclamos de los usuarios	Si pero sobre todo en facturación es la capacitación	Hasta cierto punto bien, hay respeto entre nosotros	Cada semana hacemos una reunión evaluativa del trabajo	Para la empresa es importante que el trabajador se sienta satisfecho	La evalúo como buena	No porque necesitamos que se promocio ne el talento humano	No ha habido la oportunidad de practicas la gestión del talento humano	Si nos va dando la pauta de las cosas que tenemos que mejorar	no	Si nos reunimos todos los martes solamente para ver los problemas	no	Un evaluado r pero sería mejor que lo haga alguien de la filial	Puntualidad Responsabilidad Solidaridad Respeto mutuo	si	Sí, claro	En el momento si pero al final lo acepta	Si, alguno que otro	No la conozco	No, no tenemos	
13	El área es un área agradable	Somos 7 personas 4 operadores 1 agente vigilante 1 fontanero 1 ayudante de fontanería 1 lector	Si atención a caja y servicio al cliente	Tanto así no pero siempre nos orientan	En ocasiones la mayor parte agradable	Las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, lo cual influye en los usuarios	Si porque ellos se desempeñan bien en su trabajo	Hay satisfacción	Sí, claro que si	positiva	Es de gran importancia	Evaluación escrita y verbal	Si la practico dentro del área	No conozco	Jefe inmediato	Capacidad laboral Puntualidad Disposición de los trabajadores	Si están conformes a ser evaluados	Si, en cada reunión se hacen semana	No nunca han habido	Si factores económicos La coordinación motiva entre los compañeros	Está plasmado en el reglamento inter no	No se	

## ANALISIS DE CATEGORIAS ENTREVISTAS

No	Pregunta	Categoría	Análisis
1	Realice una descripción del área donde labora	Conocimiento del área de trabajo	Los entrevistados tienen un buen dominio del área donde laboran, de hecho pueden describir bien cada uno de los componentes del área.
2	Cuántos colaboradores tiene bajo su cargo y cuáles son sus funciones	Conocimiento de funciones	Se tiene conocimiento detallado del área de trabajo y de las funciones de cada uno de los trabajadores que están a su cargo
3	Dentro de sus funciones esta atender a los usuarios	Conocimiento de funciones	Se ha reconocido la importancia que tiene la atención al público dentro de esta institución y la relación que tiene cada uno de los entrevistados para el logro de los objetivos de la empresa.
4	Le han dado capacitaciones sobre atención a los usuarios	Formación y capacitación	Se reconoce que las capacitaciones es un tema pendiente en general para las áreas de la empresa, sin embargo algunas áreas por el tipo de funciones que realizan si han tenido capacitaciones
5	Como considera el clima laboral dentro del área	Ambiente laboral	Se reconoce que se trabaja en un ambiente tranquilo, donde todos se conocen, se reconocen las diferencias que se hayan podido suscitar en algún momento pero igualmente se estima que son asuntos resueltos
6	Qué estrategias utiliza para mantener el buen clima laboral	Ambiente laboral	La comunicación y el sostener buenas relaciones personales entre compañeros estiman es una buena estrategia, en la

			medida que exista respeto por el otro el trabajo se vuelve armónico
7	Considera importante que los colaboradores tengan satisfacción laboral. Por qué	Satisfactores laborales	De hecho todo trabajador requiere sentirse satisfecho en su trabajo y para poder lograr esto se requiere tener algunas condiciones básicas desde un buen ambiente de trabajo hasta tener condiciones de estabilidad laboral. En lo general se reconoce que esto existe en la empresa.
8	Cómo evalúa la satisfacción laboral	Satisfactores laborales	Los entrevistados la evalúan de diferentes formas, pero sobre todo asociado tanto a aspectos monetarios como no monetarios,
9	Se desarrolla la gestión del talento humano en ENACAL	Gestión del talento humano	Este un trabajo que aún no se realiza en ENACAL se ha hablado en ocasiones de ese tema pero en realidad se tiene que mejorar la forma de gestión, de hecho se afirma que el proceso de gestión como tal está limitado solamente a ver lo operativo y no lo estratégico
10	Cómo evalúa dicha gestión	Gestión del talento humano	Realmente no se realiza el proceso de gestión del talento humanos razón por la cual no se puede evaluar el mismo, los entrevistados afirman que es una de las debilidades del proceso de administración de personal en ENACAL
11	Considera importante la evaluación al desempeño laboral	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	La importancia de la ED es más que evidente en las respuestas de los entrevistados por lo tanto al no realizarse el proceso como tal se refleja otra de las

			debilidades en cuanto a administración de personal en la empresa.
12	Conoce que métodos de evaluación al desempeño existen	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	Se desconoce por parte de los entrevistados si se usa algún método para evaluar el desempeño, solamente hacen referencia al uso de reuniones semanales para evaluar de manera bastante operativa donde han estado los problemas cotidianos, esto ayuda a mejorar de manera temporal los procesos y debilidades sobre todo relacionados con la atención a los usuarios pero no es una posición estratégica.
13	Se lleva a cabo la evaluación al desempeño en ENACAL	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	De hecho eso depende de las áreas porque en algunos de los casos se refleja en un alto porcentaje que este proceso como tal no existe y por tanto no tienen evidencias de que el mismo se esté realizando, sin embargo en una de las áreas estiman que el hecho de hacer reuniones semanales para evacuar las dificultades es parte de un proceso de ED.
14	Existe un método y o formato de evaluación al desempeño en ENACAL	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	En su totalidad afirman que la empresa no cuenta con formatos que les permita evidenciar o sistematizar dicho proceso
15	Quiénes considera son las personas que deben evaluar el desempeño de los colaboradores	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	En su totalidad afirman que la persona más indicada para llevar a cabo el proceso de ED debe ser el jefe inmediato no solo porque conoce las funciones de sus subordinados sino que además

			convive diariamente con sus compañeros de trabajo y pone ese toque humano al momento de poder hacer las apreciaciones y evaluar con mayor objetividad.
16	Qué factores considera importante sean tomados en cuenta en la evaluación al desempeño	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	Se tiene un concepto bastante exacto de cómo se debe de realizar el proceso de ED puesto que es importante no hacerlo de manera desorganizada independientemente de que la empresa no lo tenga se tiene que tener criterios establecidos para que los resultados estén apegados a normas y no sea subjetivo
17	Existe aceptación por parte de los colaboradores al proceso de evaluación al desempeño	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	Aun cuando este proceso no se realiza directamente en la empresa los entrevistados afirman que están seguros que los trabajadores si se hace apegados a reglamento y atendiendo a criterios objetivos si estarían de acuerdo, de hecho se podría ver como la oportunidad de recibir estímulos no monetarios y sobre todo sería de gran satisfacción para la mayoría porque de seguro se valoraría su trabajo
18	Se retroalimenta a los colaboradores con los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	Como el proceso no existe no se da tal retroalimentación
19	Existe contrariedad por parte de los colaboradores al momento de	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	No se hace el proceso, pero los entrevistados suponen que si la empresa

	conocer los resultados alcanzados en la evaluación al desempeño		llegara a hacer dicho proceso y se apega al reglamento o si se tiene una normativa que permita desarrollar la misma no existirá oposición alguna
<b>20</b>	Usted cree que existan factores que influyen en el desempeño de los colaboradores del área que dirige	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	Los entrevistados afirman que de hecho si existen factores que inciden directamente sobre la satisfacción de los trabajadores en mucho estos pueden ser externos pero la mayoría son internos, desde un clima laboral, ser tratados con equidad hasta un buen salario son elementos que contribuyen a la satisfacción del personal de cualquier empresa y en este caso ENACAL no sería la excepción
<b>21</b>	Existe alguna normativa o reglamento que promueva y dirija el proceso de evaluación al desempeño	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	No existe ningún documento que dirija este proceso
<b>22</b>	En base a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación al desempeño, existe alguna normativa o política para promocionar a los colaboradores o utilizan algunos criterios. Cuáles	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	Las promociones se hacen a lo interno de ENACAL cuando se da la oportunidad o cuando se trabaja por proyectos y se requiere de una persona que tenga ciertas habilidades para nuevas responsabilidades, pero en si no se cuenta con normativas ni que evalúen el desempeño ni que permitan promocionar a los trabajadores amparados en los resultados de este proceso.
<b>23</b>	En pocas palabras para usted cuales serían los tres beneficios	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	Los entrevistados afirman que de realizarse el proceso son muchos los

	que la evaluación al desempeño le generaría a su empleo		beneficios que se pueden desprender del mismo entre los que se encuentran: La satisfacción del personal mayor compromiso con la empresa Mejor atención a los usuarios del servicio Mejor imagen de la institución
24	Usted considera que el desempeño de los colaboradores tiene una relación directa con la satisfacción de los usuarios de ENACAL	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	Los entrevistados en un 100% afirman que si puesto que en la medida que el personal esté capacitado, satisfecho y se evalúe cada cierto periodo le dará luces para mejorar su desempeño y sobre todo los que trabajan con atención al usuario podrían mejora y de esa manera mejoraría la imagen de la empresa
25	El personal del área de atención al cliente requiere de un proceso de evaluación al desempeño particular en relación al resto de personal de ENACAL	Conocimiento sobre evaluación al desempeño	Los entrevistados afirman que no solamente el personal que atiende al usuario, es necesario que todo el personal sea evaluado porque en la empresa, existe una relación directa entre el trabajo de cada una de las áreas que al final se evidencia en la calidad de atención que se le brinda al usuario ya sea esta directa o indirectamente.

Gráfico N°19



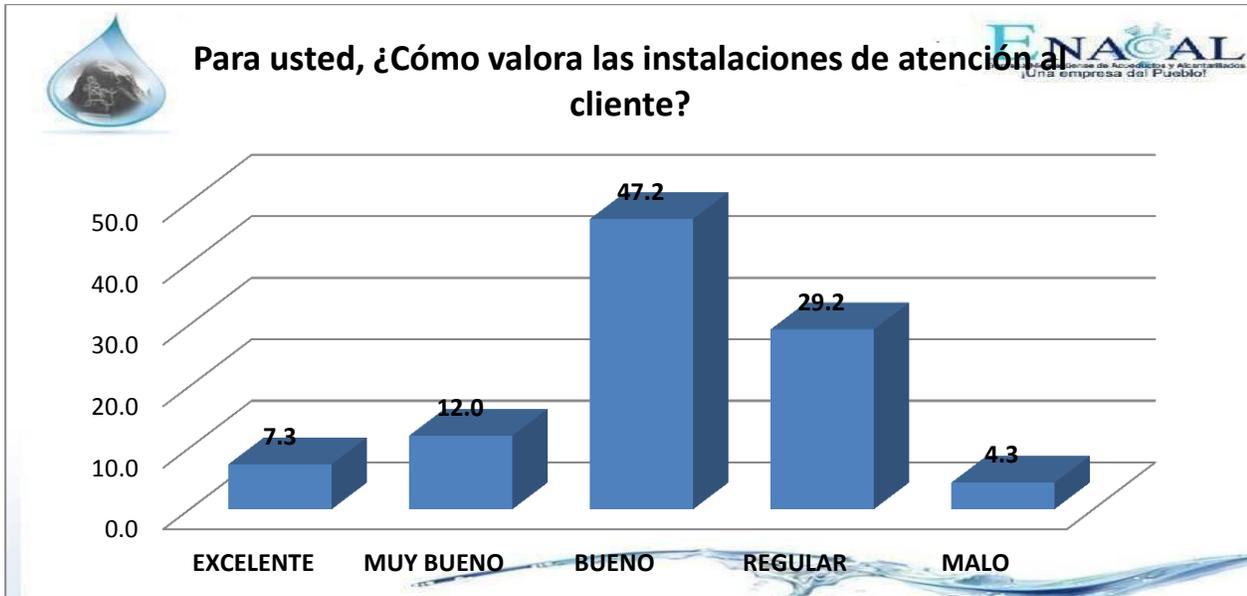
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°20



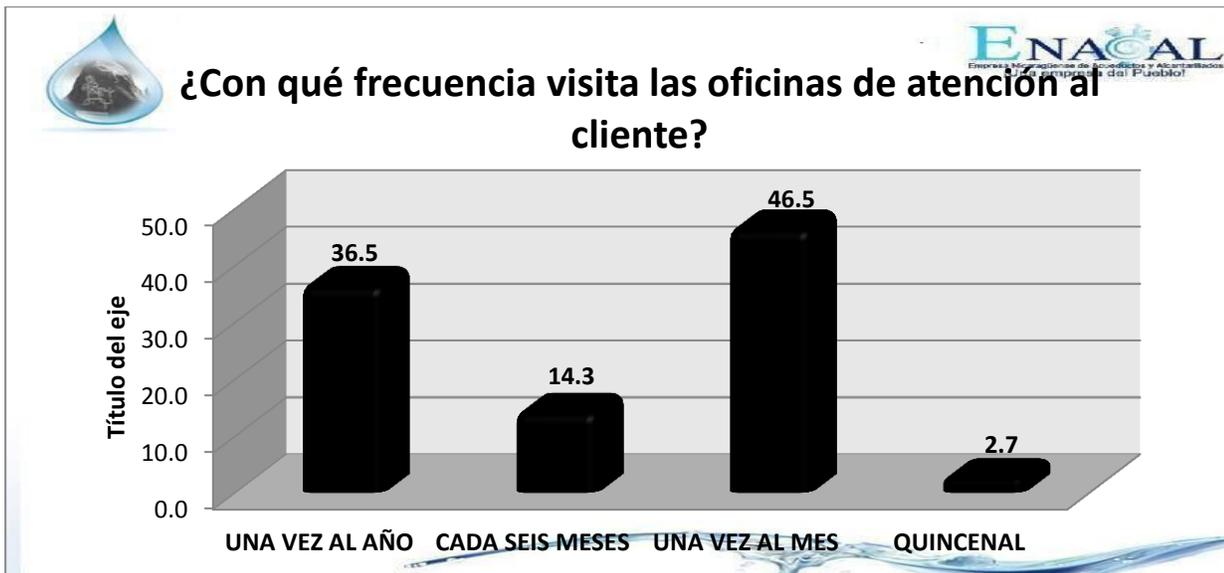
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°21



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°22



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°23



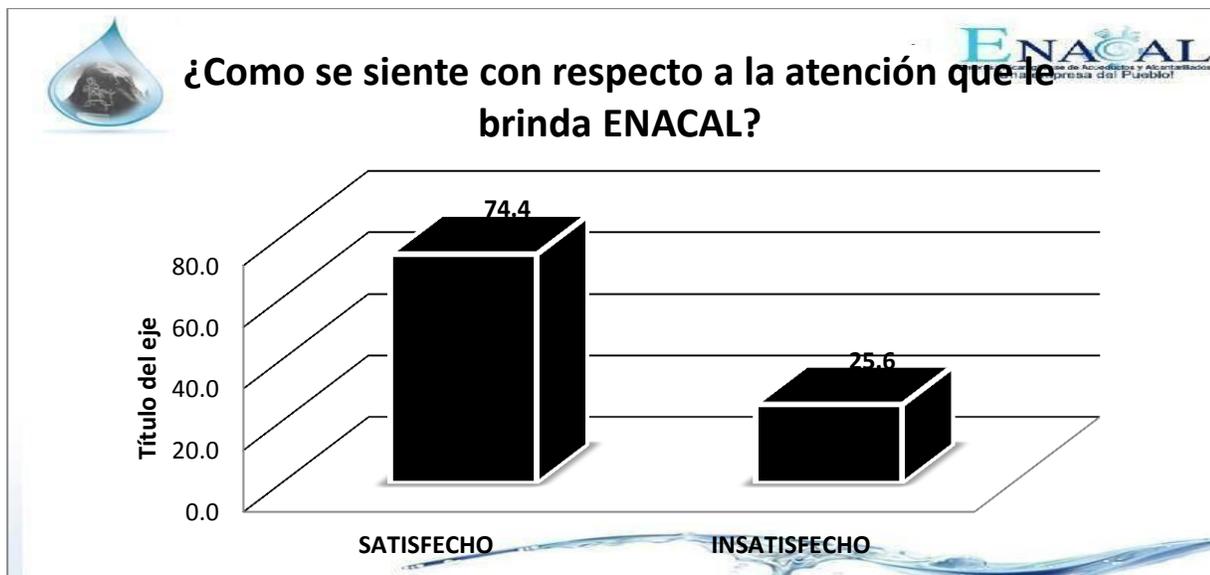
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°24



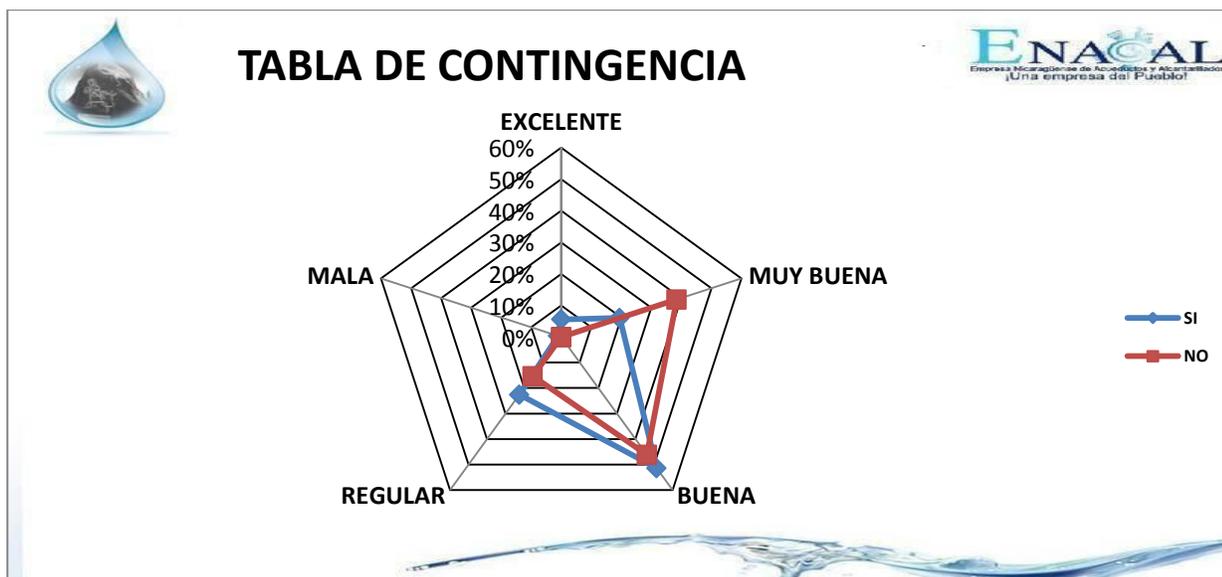
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°25



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°26



Fuente: Elaboración propia

## TABLA DE CONTINGENCIA N° 4

		Para usted, ¿Cómo valora las instalaciones de atención al cliente?				
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
¿Cómo se siente con respecto a la atención que le brinda ENACAL?	SATISFECHO	22	30	117	50	5
	INSATISFECHO	0	6	25	38	8

Fuente: Elaboración propia

## TABLA DE CONTINGENCIA N° 5

		¿Está dispuesto a que se le realice el proceso de evaluación al desempeño dentro de ENACAL?		
		SI	NO	A VECES
Usted Considera que la evaluación al desempeño influye en la realización de su trabajo en ENACAL	SI	82	1	0
	NO	6	1	0
	A VECES	30	0	0

Fuente: Elaboración propia

## TABLA DE CONTINGENCIA N° 6

		¿Le gustaría que le retroalimentaran la información obtenida en la evaluación al desempeño que le realicen?	
		SI	NO
¿Existe relación entre las capacitaciones recibidas para el trabajo que desempeña con los resultados obtenidos en el proceso de evaluación al desempeño dentro de ENACAL?	SI	72	0
	NO	7	1
	A VECES	37	3

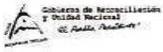
Fuente: Elaboración propia

## TABLA DE CONTINGENCIA N° 7

		¿Considera usted que a través del proceso de evaluación al desempeño son detectadas y corregidas las debilidades de los colaboradores?		
		SI	NO	A VECES
¿Considera que las decisiones que toma la gerencia son tomadas a partir de la información obtenida en la evaluación al desempeño que le realicen?	SI	50	2	13
	NO	0	12	3
	A VECES	10	1	29

Fuente: Elaboración propia

Imagen N°1

  
**CONVENIO COLECTIVO ENACAL 2016-2018**

**CLAUSULA No. 24 RECONOCIMIENTOS Y ESTÍMULOS**

En base a los criterios específicos que establezca la Dirección Superior a través de la División de Recursos Humanos considerando las recomendaciones de los Sindicatos y los Jefes inmediatos, tomando en consideración la disciplina, eficiencia y cumplimiento de los programas de trabajo desarrollará una política de estímulos anuales para las (los) trabajadoras (es) de la Empresa.

El Consejo Nacional Laboral en sesión extraordinaria aprobará las propuestas presentadas por la Comisión conformada para este fin, la cual elaborará metodología a aplicar.

En Managua se otorgarán los estímulos a un máximo de 2 trabajadoras (es) por área y 2 por cada Delegación Departamental.

Todo lo anterior sin perjuicio de cualquier otra clase de estímulo que ENACAL desee otorgar a cualquiera de sus trabajadoras (es), incluyendo medallas o reconocimientos a trabajadores que han cumplido 25 años de labor ininterrumpidamente y cualquier condonación de deuda que haya adquirido directamente el empleado con ENACAL. Que no sea por irresponsabilidad manifiesta) al momento de fallecimiento de este.

**CLAUSULA No. 25 ATENCION ESPECIAL A TRABAJADORAS (ES) EXPUESTAS (OS) A CONTAMINACION**

La División de Recursos Humanos en el Nivel Central y la Oficina de Recursos Humanos en los Departamentos y Zonas Especiales, programarán chequeos médicos especializados semestralmente al personal que por la naturaleza de sus labores estén expuesto o en contacto con agentes contaminantes. Para tal efecto las oficinas referidas llevarán un control estricto del personal expuesto a contaminación, el que se deberá someter obligatoriamente a las revisiones médicas conforme el Reglamento de Higiene y Seguridad del Trabajo.

 <b>ENACAL</b> <small>Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios</small> <small>Una empresa del Pueblo</small>	<b>EMPRESA NICARAGÜENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS SANITARIOS</b>	Convenio Colectivo 01 de Julio de 2016	PÁG. 24 DE 38
		Ing. Ervin Barreda B. Presidente Ejecutivo	REVISADO POR C.N.L-ENACAL

## CONVENIO COLECTIVO ENACAL 2016-2018



ENACAL garantizará el 100% (cien por ciento) de la atención médica, los medicamentos, los exámenes médicos especializados y transporte desde sus centros de labor alejados según sea el caso a trabajadoras (es) expuestas (os) a contaminación conforme lo establece el Código del Trabajo vigente, Normativa y Ley No. 618, "Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo".

Así mismo ENACAL garantizará la entrega de los resultados de los exámenes generales y especializados en un tiempo no mayor a los 15 días hábiles.

La atención médica será especializada y el medicamento, según la prescripción médica.

### CLAUSULA No.26 CAPACITACION A LAS (OS) TRABAJADORAS (ES)

Con la aprobación de la Dirección Superior y con la participación de los sindicatos se elaborará un programa para capacitar a las (os) trabajadoras (es) de ENACAL en las áreas que la Empresa lo requiera de acuerdo a lo establecido en Arto. No. 30 del Código del Trabajo vigente.

ENACAL se obliga a dar a conocer en las áreas, al Consejo Nacional Laboral y a las (os) trabajadoras (es) en general el Reglamento de Becas con el objetivo de que puedan optar a las mismas.

La capacitación deberá ajustarse al presupuesto mensual y anual destinado para ese fin y a los fondos del 2% del INATEC.

Las (os) trabajadoras (es) beneficiados (os) deberán cumplir con el Reglamento de Becas y Normas de Control de la División de Recursos Humanos.

ENACAL facilitará permisos con goce de salario para cursos, seminarios y estudios para sindicalistas y trabajadoras (es) de acuerdo a lo establecido en la cláusula No. 7 del Convenio Colectivo, Reglamento Interno de Personal y cualquier otra excepción que determine el Comité de Becas y autorice la Dirección Superior.

**ENACAL**  
EMPRESA NICARAGÜENSE DE ACUEDUCTOS Y  
ALCANTARILLADOS SANITARIOS  
(Una empresa del Pueblo)

EMPRESA NICARAGÜENSE DE ACUEDUCTOS Y  
ALCANTARILLADOS SANITARIOS

Convenio Colectivo  
01 de Julio de 2016

PÁG. 25 DE 38

Ing. Edwin Barreda R.  
Presidente Ejecutivo

REVISADO POR  
C.N.L-ENACAL

---

*CODIGO DE CONDUCTA - ENACAL*

---

así como estar en disposición de adquirir mayores y mejores conocimientos de su trabajo, conforme con los avances tecnológicos y científicos dictados por los funcionarios correspondientes de la Empresa, acordes con los intereses del área correspondiente.

El deseo de brindar una buena atención al cliente, debe prevalecer en las relaciones con los usuarios y público en general, pues esto representa una oportunidad de volverles a servir y que esta atención sirva a ellos de aliciente para orientar a otras personas al constante buen servicio y la esmerada atención que se brinda en ENACAL, lo que le dará una mejor proyección a la Empresa.

Por tanto, se hace necesario hacer mayores referencias a la calidad del trato que

merecen los usuarios y a la forma en la que hay que atender sus requerimientos e inquietudes.

**Arto. 15** - Ejercer la función pública a favor de los intereses generales de la población, atender y escuchar sus peticiones y problemas procurando resolverlos.

**Arto. 16** - Atender a todos los usuarios por igual sin ningún tipo de discriminación por razones de nacimiento, nacionalidad, credo político, raza, sexo, idioma, religión, opinión, edad, origen, posición económica o condición social.

**Arto. 17** - Observar y mantener una conducta diligente, responsable, cordial y de buen trato con el público en general.

**Arto. 18** - Atender y responder a los reclamos de la población de forma cordial

*CODIGO DE CONDUCTA - ENACAL*

---

y cortés, demostrando control, dominio y conocimiento de la situación expresada por el usuario, transmitiendo en ellos el deseo de participar mediante preguntas, haciendo el servicio al usuario más confiable y placentero.

**Arto. 19** - En el caso de visitantes que buscan determinado servicio, orientarlos e indicarle amablemente el lugar y su ubicación donde se le podrá atender.

**Arto. 20** - Brindar información correcta a los usuarios acerca de sus derechos y obligaciones.

**Arto. 21** - Darle prioridad a los usuarios de la tercera edad que se presentan a realizar algún trámite o gestión en cualquiera de las sucursales o delegaciones departamentales.

---

**44** Empresa Nicaragüense de  
Acueductos y Alcantarillados

**Arto. 22** - Educar a los usuarios y población en general referente al cuidado y conservación de los recursos hídricos, el cuidado del alcantarillado sanitario, manholes y sus tapas, hidrantes y medidores, así como la importancia de la limpieza de causes.

## **CAPITULO VII PROHIBICIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

### **Arto 23 - Prohibiciones.**

Se prohíbe a los servidores públicos:

1. Utilizar la función pública en provecho de cualquier persona natural o jurídica en perjuicio del Estado.
2. Involucrar a personas ajenas a ENACAL en el ejercicio de sus funciones.



## REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL



salario más la diferencia del salario del cargo correspondiente, que deberá pagarse como complemento, estos nombramientos no podrán ser mayores de doce meses.

### ARTÍCULO. 6

#### 5.4. MOVIMIENTOS DE PERSONAL

Todo Nombramiento, Promoción, Traslado, Reclasificación de Cargos y Salarios y Despidos, se tramitarán a través del Formato "Acción de Personal". Las Licencias y Sanciones serán solicitadas a través de "Comunicación Escrita", con su respectiva justificación. Tales movimientos carecerán de todo efecto o validez sin la presentación de los documentos establecidos.

### ARTÍCULO 7.

#### 5.5. EXPEDIENTE DEL TRABAJADOR

A todo trabajador que ingrese a laborar en la Empresa, Recursos Humanos le abrirá un expediente, el que además de sus datos de solicitud e ingreso contendrá historial de su vida laboral con los siguientes datos:

- a) Contrato
- b) Hoja de vida (Con sus soportes)
- c) Fecha de ingreso
- d) Escalafón
- e) Referencia de sueldos
- f) Vacaciones
- g) Licencias
- h) Traslados
- i) Promoción
- j) Capacitación
- k) Subsidios
- l) Faltas
- m) Sanciones
- n) Llegadas tardías
- o) Reconocimientos
- p) Requisitos establecidos en el Arto. 3. numeral 5.1.1. al 5.1.11.
- q) Otras relacionadas

### ARTÍCULO 8.

#### 5.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los trabajadores de la Empresa serán evaluados técnicamente y de manera periódica por los Jefes respectivos y Recursos Humanos.



## Imagen N°6



### REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL



como la exclusión indefinida del empleado en los programas de capacitación de la Empresa y lo establecido en las normativas de Capacitación de la Empresa.

#### ARTÍCULO 10.

##### 5.8. VACANTES, PROMOCIONES Y TRASLADOS DE PERSONAL

- 5.8.1. Todos los trabajadores tendrán derechos por igual a participar en Concursos para llenar plazas vacantes dentro de la Empresa. Si dentro del proceso de selección se determinare desierto el concurso interno, se procederá a buscar candidatos por medio de concurso externo.
- 5.8.2. Los candidatos internos admitidos a concurso, serán sometidos a pruebas técnicas o de aptitud según corresponda. Con los que obtuvieran una calificación satisfactoria, se integrará una terna y se remitirán al área respectiva solicitante para la selección definitiva, se procederá al derecho de Prelación (buscar primero en el mercado laboral interno).
- 5.8.3. Los ascensos de un grado a lo inmediato superior en la misma actividad, podrán ser acordados por Recursos Humanos.
- 5.8.4. Los traslados temporales o definitivos podrán ser efectuados entre puestos de igual clase y podrán ser acordados por Recursos Humanos y los jefes respectivos previa aceptación del trabajador.
- 5.8.5. En situación de emergencia, para evitar la paralización de las labores y otras consecuencias, podrá efectuarse traslado provisional del trabajador, sin que dicho traslado pueda exceder del período de emergencia sin implicar perjuicio salarial o cambio de la relación laboral.

#### 6. CAPÍTULO III

##### TIPOS DE TRABAJADORES, CATEGORIAS DE PUESTOS Y SALARIOS

#### ARTÍCULO 11.

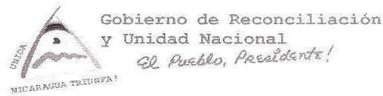
##### 6.1. TIPOS DE TRABAJADORES

Prestarán servicio conforme al tipo de trabajo los siguientes trabajadores

- 6.1.1 **Permanentes:** Aquellos que tienen contrato por tiempo indeterminado.



**Imagen N°7**



**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO**

**CATEGORÍA: PROFESIONALES, TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS**

**Nombre del Empleado:** \_\_\_\_\_

**Periodo de Prueba del:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**No. EMPLEADO:** \_\_\_\_\_

**Ubicación:** \_\_\_\_\_

FACTORES DE EVALUACIÓN	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
<b>1. Asistencia y Puntualidad:</b> Asistencia al Trabajo en forma permanente, cumpliendo con los horarios establecidos y sin interrupciones innecesarias en la jornada de trabajo.			1		
<b>2. Iniciativa – Creatividad:</b> Es la Actitud para trabajar por si mismo, con capacidad creativa y desarrollo de alternativas de nuevo ingenio, nuevas ideas y proyectos.					
<b>3. Calidad de Trabajo:</b> Es la exactitud, precisión y nitidez de los resultados o producto final del trabajo asignado en contenido, presentación y el tiempo definido.					
<b>4. Relaciones Laborales</b> Habilidad de comunicarse en diversas situaciones que requieren esfuerzos para lograr acuerdos. Actitud y Comportamiento positivo que presentan el trato con jefes, clientes y compañeros					
<b>5. Capacidad de Trabajo:</b> Capacidad para manejar o atender en tiempo y forma, tareas ordinarias y extraordinarias que exigen el cargo.					
<b>6. Responsabilidad:</b> Actitud del empleado de cumplir con las funciones del cargo y buena disposición para aceptar y cumplir orientaciones relacionadas con su trabajo.					
<b>7. Cumplimiento a las normas y políticas de la Empresa:</b> Disposición para aceptar y cumplir con lo dispuesto en el Reglamento Interno, Políticaszzzz y Normas de la Empresa.					
<b>8. Cooperación - Actitud:</b> Disposición a cooperar y brindar ayuda a los demás empleados. También la manera de acatar órdenes y / o orientaciones.					

DE ACUERDO AL DESEMPEÑO, CONSIDERA QUE DEBERIA CONFIRMARSE EN EL CARGO?

SI  NO   
ESTIMA UD. NECESARIO OTRO PERIODO DE PRUEBA?

CUANTO TIEMPO MAS \_\_\_\_\_

RECOMENDACIONES DEL JEFE INMEDIATO, DIRECTOR Y/O GERENTE DE AREA \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

Aprobado por \_\_\_\_\_  
JEFE DE AREA

**Nota:** formato establecido por ENACAL para la evaluación al desempeño.