

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TÍTULO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**SUBTÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA DEL MANUAL DE EVALUACIÓN AL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE CARRERA
ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**

**(SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS)**

AUTORES:

Br. María José Flores

Br. Xochilt Yalí Gradis Somarriba

TUTOR:

Lic. Lorena Aguilar Scampini

Managua, 19 de diciembre de 2015

TEMA:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SUBTEMA:

Propuesta de Mejora del Manual de Evaluación al Desempeño del Personal de la
Dirección de Carrera Administrativa Municipal.

DEDICATORIA

El presente se lo dedico primeramente a Dios por darme la perseverancia, la inteligencia para llevar los estudios, seguidamente a mi abuelita Hilda que desde donde se encuentre se sentirá orgullosa al verme alcanzar un logro más y al ser más pequeño de mi familia que hoy es un ángel que desde el cielo nos cuida, que en su lucha día a día nos dio una gran lección de vida, a esos ojos verdes que inyectaron fe y alegría.

A mi pedazo de cielo mi hija Emilia mi principal motor de fuerza, que con su venida vino a darle luz a mi vida y me inspiro a seguir luchando, para construirmos un futuro mejor, que con su inocencia de niña cada sábado me levanta para decirme mama levántate para clases.

También se la dedico a mis padres, hermanas, cuñados y familia quienes me han apoyado a lo largo de estos tres años y medio de estudio y se han alegrado con mis logros, que se han desvelado conmigo y que me alientan a seguir día a día.

A mi compañera de Monografía María José Flores quien no solamente es una compañera de clase y trabajo sino que también una amiga que a lo largo de estos casi cuatro años me ha brindado su cariño , aconsejado como una amiga y llorado conmigo en mis tristezas y reído en mis alegrías, más que compañera y amiga es una hermana.

Y las personas que de una u otra forma me ayudaron a ser posible este logro que aunque algunos estén presente y otros no en su momento dio su aporte, me estimularon a seguir y aconsejaron, los que con una palabra me alentaban a seguir.

Xochilt Gradis Somarriba

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi creador, amparo y fortaleza cuando más lo he necesitado, y por hacer palpable su amor a través de cada una de las personas que me ha rodeado y las bendiciones que me ha hecho llegar.

A mi hija, mi esperanza, mi vida y mi alegría.

A mi madre, el pilar fundamental que me sostiene, en quien siempre encuentro el apoyo incondicional y el consejo sabio.

A mi esposo, mi familia y amigos/as, quienes constantemente me han contagiado con el entusiasmo y cariño que me ha hecho falta para caminar.

María José Flores

AGRADECIMIENTO

Agradezco especialmente a mi compañera de monografía por permitirme trabajar con ella el tema y por aguantar mi carácter, forma de ser, mis inquietudes en todo momento pero sobre todo por su paciencia conmigo, por comprender mis estados y creer en mí.

A los docentes que a lo largo de estos años me transmitieron sus conocimientos para ser una mejor profesional.

A mis compañeros de trabajo y amistades que he forjado a lo largo de estos cuatro años, que en su momento me apoyaron aportándome sus ideas y conocimientos en los trabajos que se me asignaban así como su tiempo.

A la carrera administrativa municipal por incluirme en las nivelaciones de cara a que sea una mejor servidora pública y pueda ser partícipe del plan nacional de servidores de cara a la nación.

A mi familia por ser mi apoyo en todo momento.

Gracias a Dios, a la vida, a las personas que hoy están y a las que no, gracias a todos los que me apoyaron directa e indirectamente.

Xochilt Gradis Somarriba

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para llegar al final de mi carrera y alcanzar este triunfo, además de todas las bendiciones que ha puesto en mi camino.

A mi adorada hija, Addie Stefany, por prestarme el tiempo que le pertenecía para poder terminar este trabajo.

A mi madre, por su cariño, su apoyo, dedicación, empeño, comprensión y las innumerables cualidades de mujer, madre, hermana y amiga que la convierten en un ser admirable. Su esfuerzo fue fundamental para que yo alcanzara este triunfo.

A mis hermanos, Géminis y José Ángel, por su cariño, apoyo y comprensión.

A mi esposo, Tyrone López, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante.

A todos mis amigos y compañeros de estudio, por todo su apoyo, cariño y comprensión.

María José Flores

VALORACIÓN DOCENTE

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág. No.
RESUMEN	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	3
III. OBJETIVOS	4
IV. DESARROLLO	5
CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO....	5
I.1. Gestión del talento humano	5
I.2. Concepto de la Evaluación de Desempeño	6
I.3. Objetivos de la Evaluación de Desempeño	7
I.4. Función de la Evaluación del desempeño.	7
I.5. Importancia de la Evaluación del Desempeño	8
I.6. Beneficios de la Evaluación de Desempeño	8
I.6.1. Beneficios para el jefe:.....	9
I.6.2. Beneficios para el subordinado:.....	9
I.6.3. Beneficios para la organización:	10
I.7. Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño	10
I.8. Características de la Evaluación de Desempeño	12
I.9. Ventajas y desventajas de la Evaluación de Desempeño	13
I.10. Tipos de Evaluaciones del Desempeño	13
I.11. Instrumentos de Evaluación de Desempeño	15
I.12. Consecuencias de la Evaluación del Desempeño.....	16
I.13. Proceso de Evaluación del Desempeño.....	17
I.13.1. Aclarar el trabajo a realizar	18
I.13.2. Fijación de objetivos individuales.....	18
I.13.3. Seguimiento del desempeño en el puesto:	19
I.13.3. Evaluación de desempeño:.....	20
I.13.4. Planificar el siguiente periodo:	21

CAPÍTULO II. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	22
II.1. Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño	25
II.1.1. Método de las escalas gráficas.....	26
II.1.2. Método de elección forzada.....	28
II.1.3. Método de investigación de campo	30
II.1.4. Método de incidentes críticos	33
II.1.5. Método de comparación por pares	34
II.1.6. Método de frases descriptivas	35
II.1.7. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño	36
CAPÍTULO III. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	44
III.1. Datos Generales de la Institución	45
III.1.1. Nombre de la organización	45
III.1.2. Giro de la empresa	46
III.1.3. Sector de la economía al que pertenece	46
III.1.4. Base legal para su constitución.....	46
III.1.5. Localización y tamaño de la Organización	46
III.1.6. Página Web	47
III.1.7. Estructura de la Institución.....	47
Misión	47
Visión	47
Objetivos de la organización.....	47
III.1.8. Antecedentes.....	48
III.1.9. Estructura Orgánica.....	49
III.2. Análisis FODA de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal ...	54
III.3. Descripción del Modelo de Evaluación al Desempeño Aplicado	58
III.3.1. Metodología Aplicada	58
III.3.2. Proceso de Evaluación al Desempeño	59
III.3.3. Nivel de Desempeño y Factores del Desempeño	61
III.4. Principales Dificultades Identificadas	65

III.5. Análisis y procesamiento de encuesta	67
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA DEL MANUAL DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	71
IV.1. Metodología a Implementar	71
IV.2. Propuestas para el Manual de Evaluación del Desempeño de la DGCAM.....	72
V. CONCLUSIONES	81
VI. GLOSARIO	82
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS	86

RESUMEN

El tema de recursos humanos es un tema amplio y delicado en lo que se refiere a la gestión de recursos humanos no se debe dejar fuera la importancia de la evaluación del desempeño del talento humano, el cual es motor fundamental en una organización. por lo que se hizo referencia al mismo y como el manual de evaluación al desempeño y la forma en que se ha venido evaluando en la Dirección de Carrera Administrativa Municipal han aportado al desarrollo de la institución , sin embargo se logro identificar que este proceso carece de objetividad siendo muy subjetivo .

Los primeros dos capítulos de la presente tesis se desarrollan los temas importantes y lo que se debe de saber sobre evaluación al desempeño, en el se desarrolla los conceptos básicos de evaluación al desempeño se determina que las evaluaciones al desempeño son una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa la cual sirve para dirigir y supervisar al personal, es una relación entre el responsable y sus colaboradores o personal de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. El principal objetivo de las evaluaciones al desempeño es medir el potencial humano mediante medios cualitativos y cuantitativos que permitan desarrollar resultados óptimos para el fortalecimiento de la organización y del personal.

Mediante la evaluación al personal se logran obtener beneficios no solo para la organización sino que también para el talento humano ya que identifica sus debilidades y conoce sus destrezas con se ayuda a un mejor desempeño.

Los métodos de evaluación presentados son varios en a presente tesis se desarrolla cada uno de ellos para lograr identificar cual de los métodos es el que mejor se adecua a la propuesta de mejora del manual de evaluación al desempeño de la DGCAM. Se establece paso a paso el nivel de responsabilidad al momento de la aplicación de los métodos de evaluación al desempeño.

El tercer capítulo hace referencia a la institución para la cual se realiza el estudio de propuesta de mejora. Es importante abarcar y conocer a grandes rasgos lo que es Carrera Administrativa municipal, cual es misión, visión y objetivos, el enfoque que tiene para saber cuál es su giro. Su entorno y cuál es la actividad que realizan las personas que en ella se desarrollan. La Institución pertenece al sector público y su principal giro es de servicio enfocado en el fomento municipal que tiene como finalidad contribuir a la buena gestión y desarrollo de los recursos humanos de las alcaldías, y fortalece las capacidades de los servidores públicos municipales, a fin de garantizar mayor eficiencia, eficacia, y productividad mediante el sistema de capacitación nacional SINACAM.

Organizacionalmente está organizada en siete órganos que van ligados entre sí y cuenta con delegaciones en las regiones del país haciendo presencia en todo el territorio nacional.

En el análisis FODA que se realizó se logró identificar las principales fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades que sirvieron como un parámetro para la valoración de una propuesta de evaluación al desempeño utilizando un método acorde al enfoque de la institución de igual forma del análisis estratégico de la gerencia de recursos humanos.

La Gerencia de los Recursos Humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño de la organización. La Administración de Recursos Humanos depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Para poder identificar las debilidades del sistema de evaluación al desempeño aplicado en la Dirección de Carrera Administrativa Municipal se procedió a realizar una encuesta que conto con preguntas sustantivas realizadas a jefes de áreas y personal para conocer su opinión e inquietudes.

Se logró identificar que el 95 % de los encuestados coincidió con que no se aplica un sistema de evaluación justo ya que este queda al criterio del jefe inmediato, se identificó insatisfacción ya que no se toma en cuenta al momento de evaluar las actividades realizadas extra plan que terminan siendo parte de sus funciones.

El cuestionario aplicado fue bastante amplio y concreto permitiendo a los encuestados desarrollar sus puntos de vista e inquietudes lo que nos permitió identificar qué aspectos deberían de mejorarse en el proceso de evaluación al desempeño y crear una propuesta que no solo venga a equilibrar la relación entre la institución y los servidores , sino que permita el fortalecimiento de las aptitudes de cada uno de ellos y contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas enfocados en la misión y visión institucional

El capítulo final del presente trabajo incluye recomendaciones esenciales a implementar en la Institución para poder aportar mayor productividad al proceso de evaluación del desempeño de los servidores público.

El contexto en que se aplica la Gestión de Recursos Humanos está representado están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible.

I. INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de Gestión de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles, sin importar cuales sean los objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos y económicos).

A lo largo de la historia, los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado, por lo que las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional, y son los únicos recursos vivos e inteligentes con que cuentan las organizaciones, quedando plasmado en una serie de teorías administrativas y organizacionales que han sido desarrolladas desde la Gestión de Recursos Humanos la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales.

En este sentido, este papel no puede dejarse al azar, es necesario no sólo que se planeara e implementara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia los objetivos comunes.

Ante esta necesidad, surge la evaluación del desempeño del personal, que es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro; es además un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan con cierta continuidad a los colaboradores, sea formal o informalmente.

La evaluación al desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, pues es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento, motivación, etc.

Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

De este modo, la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal, desde el año 2013 ha implementado el Sistema de Evaluación al Desempeño de los servidores públicos que laboran en la Institución.

No obstante, como todo instrumento de aplicación dentro de la Administración de Recursos Humanos, su Manual de Evaluación al Desempeño debe ser sometido a un proceso de mejora, debiendo ser actualizado para lograr realmente los objetivos del proceso de evaluación, garantizando que los resultados de dicho proceso sean objetivos, justos y que promuevan el sentido de pertenencia en la institución, por parte de los trabajadores, de manera que se sientan motivados mediante la adecuada aplicación de capacitaciones, incentivos, promociones y traslados.

II. JUSTIFICACIÓN

Hemos elegido el tema de evaluación al desempeño para nuestro seminario de graduación por que constituye una técnica imprescindible en el Proceso administrativo.

Así mismo, la elección de este tema responde a la experiencia profesional en el área de los recursos humanos que hemos tenido como servidoras públicas de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal, lo que nos ha permitido tener una aproximación práctica en torno al sistema de la evaluación del desempeño, mismo que favorece la competitividad y la buena andanza en las organizaciones; ya que el talento humano representa el recurso gracias al cual se cumplen las metas y objetivos organizacionales, de forma tal que una gestión efectiva de este recurso es la clave del éxito.

A nivel personal y profesional, representa la oportunidad de consolidar los conocimientos en la Gestión de Recursos Humanos, área que se incluye como eje fundamental dentro de la formación en la Licenciatura en Administración de Empresas; adicionalmente representa un aporte metodológico significativo para futuras generaciones de Administradores de Empresas que opten por realizar estudios en materia de evaluación al desempeño laboral.

La puesta en práctica de un programa de evaluación al desempeño adecuado en la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal permitirá determinar si el talento humano se encuentra capacitado para responder a los requerimientos de la institución, así mismo se podrán identificar las dificultades que tienen los servidores públicos para el desempeño óptimo de sus funciones, lo que permitirá llevar un mejor control y supervisión del desempeño de los servidores, alcanzando un servicio de calidad y calidez a los usuarios, que es la razón de ser de las Instituciones Públicas.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Proponer una mejora del instrumento de Evaluación del Desempeño que puede aplicar la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal.

3.2. Objetivos Específicos

- 3.2.1. Describir los conceptos básicos sobre el Sistema de Evaluación al Desempeño.
- 3.2.2. Realizar un breve Análisis Organizacional en la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal.
- 3.2.3. Describir el modelo que aplica la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal en el Proceso de Evaluación al Desempeño del Personal.
- 3.2.4. Elaborar una propuesta de mejora del proceso de evaluación al desempeño de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal.

IV. DESARROLLO

CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

La Evaluación al Desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar al personal, es una relación entre el responsable y sus colaboradores o personal de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo, llegando a ser un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona permitiendo detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto o problemas de motivación.

Las evaluaciones al Desempeño tienen como objetivo medir el rendimiento del colaborador, así mismo estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

I.1. Gestión del talento humano

Según Chiavenato (1994) se puede definir la gestión del recurso humano como un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación, y armonización de los servidores de una organización. Su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.¹

¹Chiavenato, Idalberto. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. (8va Ed), Santa Fe Bogota: Mac Graw Hill.

Del mismo modo se puede decir que la gestión de talento Humano consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

De esta manera se puede ver que la Gestión de Talento Humano representa al medio que le permite a las organizaciones contratar, desarrollar, emplear y retener a los empleados de la organización para alcanzar los objetivos individuales y grupales del trabajo, brindándole bienestar y así trabajar con una actitud positiva y favorable .

I.2. Concepto de la Evaluación de Desempeño

Según Ruiz (2004) 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” (p. 185)².

En este sentido se puede decir que la conceptualización de la Evaluación de Desempeño está basada en el proceso o técnica fundamental para la gestión de talento humano debido a que permite conocer o valorar de forma integral el potencial humano, mejorar los patrones de actuación de los empleados y detectar las necesidades de formación para así poder implementar sistemas de motivación y capacitación.

² Ruiz, German (2004). *El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos*. Lima.

I.3. Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Según Chiavenato (2001), los objetivos de la evaluación al desempeño son:

1. Permitir la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Fortalecer el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
3. Brindar oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

Desde el punto de vista de los trabajadores, también puede haber múltiples expectativas según las personas, pero suelen incluirse:

1. Recibir orientación y recursos para mejorar sus oportunidades de carrera.
2. Recibir una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento), y lo que es mejorable (para aprender)
3. Clarificar cuáles son las responsabilidades y prioridades en el negocio y en el trabajo individual
4. Recibir ayuda para mejorar el rendimiento
5. Mejorar la comunicación cara a cara con sus jefes³

I.4. Función de la Evaluación del desempeño.

La función de la evaluación del desempeño es examinar las habilidades, comportamiento, actitudes y responsabilidad de la persona en la realización de sus funciones, a través de esta evaluación la organización tiene la oportunidad de conocer con precisión el potencial humano que posee. Esto le permite a la empresa ofrecer a los trabajadores promociones, traslados, estímulos, capacitaciones y cuando es necesario, despedir al trabajador.

³ Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, Santa Fé Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

I.5. Importancia de la Evaluación del Desempeño

Koontz (1998) considera que la Evaluación del Desempeño resulta útil para:

1. Validar y redefinirlas actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
2. Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

Así mismo, reconoce que la evaluación es importante para el desarrollo administrativo, porque si las virtudes y defectos de un gerente no se conocen, es difícil determinar si los esfuerzos de desarrollo están en la dirección correcta. Saber la eficiencia con la que el gerente planifica, organiza, integra a su personal, dirige y controla es realmente la única manera de cerciorarse de que quienes ocupan un puesto están administrando realmente de forma eficaz. Hay otra razón por la que es importante la evaluación, es la base para determinar quién es promovible a un puesto más elevado. Finalmente la evaluación del desempeño también reconoce el legítimo deseo de los empleados por progresar en su profesión.⁴

I.6. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Chiavenato (2001) plantea que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo” (p. 365).⁵

⁴ Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill. 12 Edición.

⁵Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, Santa Fé Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.

1.6.1. Beneficios para el jefe:

A continuación se mencionan los beneficios de la evaluación de desempeño para el jefe del evaluado:

1. Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de evaluación y de un sistema de evaluación diseñado para evitar mediciones subjetivas.
2. Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.
3. Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

1.6.2. Beneficios para el subordinado:

Los beneficios que conlleva la evaluación de desempeño para el evaluado son los siguientes:

1. Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
2. Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
3. Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).

4. Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su autoconcepto.
5. El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

1.6.3. Beneficios para la organización:

Algunos de los beneficios para la organización, que lleva a cabo un procedimiento de evaluación de desempeño, son:

1. Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
2. Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad (ya sea para mejorar los puntos débiles de su desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos), e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.
3. Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.
4. Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos.

1.7. Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es responsabilidad primaria del supervisor inmediato del calificado, ya que éste es el que mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar.

El área de Recursos Humanos (RRHH) actúa como órgano asesor encargado del diseño, aplicación y mantenimiento del sistema de evaluación del desempeño, como así también del entrenamiento de los calificadores.

En síntesis el sistema de calificación es centralizado en cuanto a su diseño e implementación y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

Sin embargo, existen alternativas en cuanto a quien puede realizar la evaluación de desempeño, según el autor Idalberto Chiavenato⁶, estas son:

1. El empleado: algunas organizaciones permiten que el individuo realice su propia evaluación del desempeño. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
2. El empleado y el gerente: bajo un esquema de “Administración por objetivos” (APO), el empleado junto con su supervisor formulan los objetivos que van a regir para el empleado para todo el periodo bajo análisis. Luego se evaluará su desempeño en cuanto a la consecución de esos objetivos.
3. Equipo de trabajo: el equipo de trabajo es quien evalúa el desempeño, programando con el empleado las medidas necesarias para mejorarlo.
4. El órgano de gestión del personal: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras. El área de RRHH es quien procesa e interpreta la información del desempeño de cada empleado, la que ha sido proporcionada por cada gerente. De esta forma envía informes o implementa programas para la mejora del desempeño. Presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

⁶ Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, Santa Fé Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A., pág. 358

5. Comité de evaluación: en este caso la evaluación de desempeño está a cargo de un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. Evalúan en forma conjunta a un grupo de empleados de entre 20 y 30 personas. Recibe críticas por su aspecto centralizador y su espíritu de juzgamiento.
6. Evaluador de 360°: consiste en la evaluación del empleado por las personas de su entorno, esto significa que es evaluado por sus supervisores, pares y subordinados, como así también por él mismo. Cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.

I.8. Características de la Evaluación de Desempeño

La herramienta o instrumento de evaluación al desempeño se caracteriza por:

- Permitir la medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los empleados,
 - Propiciar la buena toma de decisiones de la organización.
 - Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
 - Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.
- Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.
- La evaluación de desempeño es útil para el logro de los propósitos administrativos y de desarrollo.
 - Permite establecer relaciones personales entre jefes y subordinados.
 - Permite a la retroalimentación de los empleados.

I.9. Ventajas y desventajas de la Evaluación de Desempeño

Según Decenzo (2001), tomando en cuenta diversos enfoques de varios autores se puede señalar que las ventajas son las siguientes:

1. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación
2. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño.
3. Necesidades de capacitación y desarrollo.
4. Errores del diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto⁷.

Según Arias (2004), cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien definido pierde la esencia a la hora de su aplicación, ya que no arroja resultados exactos:

1. Dificultades en reunir información sobre el desempeño.
2. Dificultad de análisis del desempeño del individuo.
3. Estándares pocos claro⁸.

I.10. Tipos de Evaluaciones del Desempeño

Según se preste más atención a los resultados (el “qué”, connotación más en línea con el término “rendimiento”) o a los comportamientos personales (el “cómo”, connotación más en línea con el término “actuación”), podemos distinguir tres tipos de Evaluación del Desempeño:

1. Evaluación de resultados (podrían etiquetarse como sistemas de evaluación de rendimiento)

⁷ Decenzo, David. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF: Editorial Limusa, S.A.

⁸ Arias, F. (2001) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. (5^a ed.) México DF: Editorial Trillas, S.A.

2. Evaluación de factores de comportamiento (sistemas de valoración de la actuación)
3. Sistemas mixtos (sistemas de evaluación de desempeño)

En algunos artículos sobre la materia se asocian las Evaluaciones del Desempeño basadas exclusivamente en los resultados con la Dirección Por Objetivos. Esta expresión fue acuñada y desarrollada por Peter F. Drucker (1954). Su aplicación a la Evaluación del Desempeño se realizó con el fin de superar muchos de los problemas inherentes a los sistemas tradicionales de Evaluación del Desempeño, siendo implantada en múltiples organizaciones desde la década de los sesenta hasta la actualidad. Básicamente consistía en lo siguiente:

1. Jefe y colaborador consensuan las funciones y responsabilidades básicas del puesto de trabajo
2. El empleado fija sus propios objetivos de rendimiento a corto plazo. El superior guía al colaborador con el fin de que los objetivos estén referidos a las realidades del trabajo y a las necesidades de la organización.
3. Establecen de mutuo acuerdo los criterios para medir y evaluar el rendimiento.
4. Periódicamente se reúnen para evaluar el progreso de consecución de objetivos
5. El jefe desempeña un papel de ayuda y consejo hacia el colaborador en la actividad diaria
6. El proceso centra su atención en los resultados conseguidos, no en los rasgos de personalidad

Las ventajas proporcionadas por este tipo de Evaluación del Desempeño son: una mayor implicación del colaborador, no se discute sobre criterios establecidos sino sobre objetivos adecuados a la situación, minimiza sentimientos defensivos al centrarse en los resultados y no en la forma de ser.

Los inconvenientes: no todas las medidas de tipo económico contemplan importantes factores de los que una persona debe responsabilizarse, las medidas basadas en resultados económicos son difíciles de obtener en muchos puestos de trabajo, incluso cuando son visibles en ocasiones se obtienen por un grupo de trabajo o responden a situaciones específicas donde el individuo tiene escaso control (materiales, suministros, tecnología, cambios en los clientes,...), refuerzan una mentalidad dirigida a obtener resultados a toda costa pudiendo ir en contra incluso de la productividad general de la organización. Los resultados no informan, por sí mismos, a los empleados de lo que necesitan hacer para mantener o incrementar su eficacia.

Por otro lado, un sistema basado exclusivamente en rasgos de personalidad, factores de rendimiento, etc. adolece de deficiencias por las razones inversas a las enunciadas.

Sería un sistema que premiaría los esfuerzos, las actuaciones “correctas”, independientemente de su efecto en los resultados. Como es lógico, la evolución de las experiencias de las empresas con sistemas que enfatizaban uno u otro sistema han llevado a sistemas mixtos, donde se trata de maximizar los beneficios de ambos tipos de Evaluaciones al Desempeño, buscando minimizar sus desventajas.

I.11. Instrumentos de Evaluación de Desempeño

Los instrumentos de evaluación son formatos de registro que poseen características propias y sirven para recoger la información que se requiere en función de las características de aprendizaje.

Se pueden Clasificar de la siguiente manera:

1. Matriz de valoración: Instrumento de medición, en el que se establecen criterios y estándares por niveles, mediante la disposición de escalas.

2. Lista de Cotejo: Es un listado de aspectos a evaluar (contenidos, capacidades, etc.) al lado de los cuales se puede colocar un puntaje, una nota o un concepto.
3. Portafolio de Evidencias: Es un instrumento que permite la compilación de todos los trabajos realizados por los estudiantes durante un curso
4. Registro Descriptivo: Son registro diarios sistematizados y plantificados, donde se señala a detalle la actuación del trabajador en el desarrollo de las actividades.
5. Guía de observación: la observación, permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

I.12. Consecuencias de la Evaluación del Desempeño

Existen cinco problemas básicos que pueden debilitar la eficiencia de las herramientas de la evaluación como las escalas gráficas de calificación: criterios pocos claros, efectos de halo, tendencia central, condescendencia o severidad y preferencias⁹.

1. Criterios de desempeño poco claros: Escala de evaluación demasiado abierta a la interpretación. Para corregirla se incluye frases descriptivas que definan cada característica y lo que se entiende por criterios como “bueno” o “no satisfactorio”.

2. Efecto de halo: en la evaluación del desempeño, probablemente que se presenta cuando la calificación que hace un supervisor a un subordinado en una característica, influye en la calificación de esta persona en las otras características.

3. Tendencia central: tendencia a clasificar a todos los colaboradores en la misma forma, como calificarlos a todos en el nivel promedio.

⁹Dessler, Gary (2001). *Administración de Personal*. México: Perarson Educación de México.

4. Condescendencia o severidad: el problema que se presenta cuando un supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.

5. Preferencias: tendencia a permitir las diferencias individuales como edad, raza y sexo afectan las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

Así mismo puede influir:

- Prejuicio por comportamiento reciente: Casi todos los empleados saben con exactitud cuándo están programados para una revisión de su desempeño. Aunque sus acciones pueden no ser, conscientes, el comportamiento del empleado a menudo mejora y la productividad tiende a subir varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es natural que el calificador recuerde el comportamiento reciente con mayor claridad que las acciones del pasado más distante. Sin embargo, las evaluaciones de desempeño suelen abarcar un período específico de tiempo, y se debe tomar en cuenta el desempeño de un individuo en todo el período.

I.13. Proceso de Evaluación del Desempeño

Hay varias maneras de enfocar el proceso de evaluación de desempeño. Nosotros lo haremos con una perspectiva amplia, la del proceso de gestión del desempeño individual, donde la evaluación es un subproceso del mismo. De este modo, en el proceso de Evaluación del Desempeño, cuya articulación nos servirá de guía para identificar las habilidades necesarias para realizar Evaluaciones del Desempeño eficaces, distinguiremos cinco etapas¹⁰:

1. Aclarar el trabajo a realizar,
2. Fijación de objetivos,

¹⁰Corral, F. (2007). Evaluación del Desempeño. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

3. Seguimiento del desempeño en el puesto,
4. Evaluación del desempeño (preparación, entrevista y documentación) y
5. Planificar el siguiente periodo: trabajo y desarrollo personal

1.13.1. Aclarar el trabajo a realizar

Partiendo del proceso de planificación de la organización y su despliegue en planes de la unidad a la que pertenece el individuo. Al final, tendremos dos elementos de partida para realizar la Evaluación del Desempeño:

- *Los objetivos de la unidad* a la que pertenece la persona, y de la empresa en su conjunto a los que hay que contribuir en última instancia.

- *El trabajo en sí que la persona debe realizar*, ya sea definido en forma de descripción de puesto (muy genérico), o perfil de la posición (o también denominado plan del puesto). Recordemos que se trata de lograr claridad acerca del trabajo a realizar para una persona concreta en un plazo concreto. Este perfil de la posición tendrá una misión/propósito, las áreas de resultado claves, las áreas dentro de las cuales se definirán los objetivos de desempeño, es decir las áreas donde es crítico lograr éxito para que la misión global del puesto se consiga; suelen ser entre seis y diez los objetivos y las medidas (cuya cuantificación se hará en el momento de la planificación del periodo evaluativo).

1.13.2. Fijación de objetivos individuales

Para situarnos conceptualmente:

- La misión del puesto establece el porqué del trabajo
- Las áreas de resultado claves establecen qué trabajo hay que hacer

- La fijación de objetivos establece con más detalle qué hay que hacer y cuánto. Incluso empieza a considerar el cómo

Los objetivos individuales deben ser congruentes con los objetivos de la unidad a la que se pertenece, formal o virtualmente. Por eso, se suele partir de los objetivos de la unidad y de ahí se derivan o “reparten” (en el argot de los comerciales se habla de repartir la cuota) los objetivos individuales. En algunos casos, se mide a los individuos por objetivos grupales, fomentando de este modo el espíritu de equipo: se benefician o perjudican todos dependiendo del resultado del equipo.

1.13.3. Seguimiento del desempeño en el puesto:

Consiste en la supervisión continua del trabajador que tiene lugar durante el transcurso del periodo evaluativo. Cuando las políticas de Evaluación del Desempeño enfatizan suficientemente esta etapa, entienden el proceso como un ejercicio continuo que sucede durante el año, en la labor cotidiana de supervisión. En este caso la Evaluación del Desempeño propiamente dicha no es más que el resumen o la formalización de lo que ya se sabe.

En realidad, durante esta etapa el evaluador tiene ocasión de hacer análisis de desviaciones y controlar el progreso en la consecución de los objetivos. Se puede dar *feedback* y ofrecer comportamientos alternativos para encauzar el desempeño hacia el logro de los objetivos. Se puede ofrecer entrenamiento en el puesto.

Muchos autores defienden que esta etapa es la realmente importante, y que en el momento de la Evaluación del Desempeño no debería haber sorpresas. La revisión del desempeño es una tarea demasiado importante como para dejarla a merced de un evento que sucede una vez al año. Debe ser un proceso continuo. Incluso las revisiones intermedias pueden dar lugar a modificar algún objetivo debido a sucesos que han ocurrido dentro o fuera de la organización que hacen que lo requiera.

Un empleado puede molestarse de que le digan que ha fallado en la consecución de un objetivo, o que ha quedado muy por debajo de las expectativas respecto a un factor de desempeño al final del año, cuando ha podido haber numerosas ocasiones para aclarar esas expectativas y para tomar las medidas para corregir a tiempo.

Sabemos que una de las características deseables del feedback es la necesidad de que sea inmediato, o cercano en el tiempo al comportamiento observado, tanto para cambiar un rendimiento pobre, como para dar un refuerzo positivo de un buen rendimiento.

En algunas organizaciones se establece incluso formalmente la obligatoriedad de hacer mini-revisiones de desempeño (semestrales por ejemplo), donde se hace un punto de control, una toma de pulso de cómo va el trabajo con relación a los objetivos marcados al principio del periodo. En muchas organizaciones estas revisiones a mitad de camino se sugieren, pero no se imponen, son opcionales. En cualquier caso, son muy recomendables especialmente cuando se trata de la supervisión de un empleado con poca experiencia, o de supervisión remota -cuando el empleado trabaja en otra localidad o en casa del cliente, o de un empleado con bajo desempeño, o problemas de rendimiento identificados.

1.13.3. Evaluación de desempeño

Una vez transcurrido el periodo evaluativo, y normalmente establecido como un mínimo dentro de los procesos formales de Evaluación del Desempeño se suele establecer reglas del tipo “todo empleado tiene derecho a que se le haga al menos una evaluación al año...”. El medio más utilizado para realizar esta evaluación es la entrevista de evaluación, aunque luego se documente un resumen de esta entrevista en un formulario. La entrevista debe prepararse minuciosamente si se desea que sea eficaz.

Es recomendable que la Evaluación del Desempeño se centre en la relación entre evaluador y evaluado, más que en el formulario. Por eso es muy importante el desarrollo de habilidades eficaces de entrevista de evaluación en las sesiones de entrenamiento de evaluadores. El formulario debería utilizarse, cuando ayude, para estructurar la conversación en torno a aquellos puntos que quieran o deban tratarse. Y finalmente para recoger un resumen de lo tratado en la entrevista. Algunos autores sugieren que incluso se vaya a la reunión con un papel en blanco, recordando por supuesto los apartados claves que tienen lugar en la revisión del desempeño (objetivos, resultados, factores, desarrollo, etc.).

Finalmente, el proceso de la Evaluación del Desempeño, puede describirse en términos del flujo de trabajo que tiene lugar para llevar a cabo el control del proceso. Es decir, desde que el manager recibe un recordatorio señalándole que tiene un plazo para realizar y entregar (normalmente en el departamento de recursos humanos) la ED, la convocatoria a entrevista, pasando por las firmas y el archivo de una copia en los expedientes de los empleados, por ejemplo. Pero a los efectos de analizar las habilidades necesarias de un evaluador, no vamos a extendernos en este punto.

1.13.4. Planificar el siguiente periodo:

Se trata de planificar el periodo siguiente tanto a nivel de contenido del trabajo como de desarrollo personal: Esta etapa cierra el ciclo de la gestión de desempeño. De hecho es el resultado de haber analizado el desempeño en el trabajo, causas de rendimientos bajos, y factores de éxito de rendimientos altos. Todo ese análisis debe conducir a una mejor preparación para afrontar el siguiente periodo. Esa preparación tiene lugar en dos ámbitos:

1. *Contenido del trabajo:* se trata de revisar los nuevos objetivos de la unidad y de la organización –su plan estratégico-, redefinir el perfil de la posición y fijar nuevos objetivos individuales para el periodo siguiente.

2. *Desarrollo profesional:* suele partirse de las áreas de mejora identificadas en la Evaluación del Desempeño, de donde se hace una selección sobre las que se quiere trabajar (dos o tres). También puede incluirse algún área de desarrollo derivada de una necesidad nueva de desarrollo en el trabajo, o como preparación para afrontar un nuevo paso en la carrera profesional. Una vez identificadas las áreas, se establecen objetivos de desarrollo individual, las acciones de desarrollo concretas para alcanzar esos objetivos compromisos y fechas

CAPÍTULO II. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para Evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, es por ello que mencionamos aquí los más conocidos por diversos autores:

Según Arias (2001):

1. Método de Comparación: Como su nombre lo indica, este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las Tres formas alineamiento, comparación por pares o distribución forzosa.
2. Métodos por Escala: Se evalúa al individuo en relación no con su grupo de trabajo, sino con una escala previamente determinada y en el cual se representa cada factor.
3. Métodos de lista de Comprobación: con estos, se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su evaluación.¹¹

Según Gary (2001):

1. Método de Escala Grafica de Calificaciones: Es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño consiste en enumerar una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas, se elige la calificación que describe mejor su grado de desempeño en cada característica.
2. Método de Calificación alterna: Consiste en ordenar y clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una características a una o varias características.
3. Método de Comparación por Pares: Clasificar a los empleados haciendo una grafica de todos los pares posibles y señalar cuál de los dos empleados es el mejor del par, para cada una de las características.
4. Método de La Distribución Forzada: Es como clasificar usando una curva; es decir, se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño. ¹²

¹¹ Arias, F. (2001) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. (5ª ed.) México DF: Editorial Trillas, S.A.

5. 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.
6. Método de la administración por objetivos: Consiste en establecer metas medibles específicas con cada empleado, y después revisar en forma periódica el avance conseguido.

Según Decenzo (2001):

1. Métodos de Estándares Absolutos: Consiste en la comparación de los empleados con un estándar, y su evaluación es independiente de la de cualquier otro empleado en un grupo de trabajo.
2. Métodos de Estándares Relativos: Consiste en la comparación de individuos entre sí.

Según Chiavaneto (1994):

1. Método de Escala Gráfica: Se trata de un método que evalúa el desempeño de los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
2. Método de Elección Forzada: Consiste en la evaluación del desempeño de los individuos mediante frases descriptivas.
3. Método de Investigación de Campo: Es un método que se basa en la entrevista de un especialista con el supervisor inmediato mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño.
4. Método incidentes Críticos: Este método se basa en el hecho del comportamiento humano existente en las situaciones dentro del campo de la normalidad.
5. Método de Comparación por Pares: Consiste en la evaluación de desempeño mediante la comparación de individuos.

¹² Gary, D. (2001) *Administración de Personal*. (8. ed.) Mexico DF. Pearson Educación.

II.1. Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño

Según (Chiaventato, 2001) El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal; por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc¹³.

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de estos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma.

Es un medio 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 es un buen sistema de comunicaciones que va en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas

¹³ Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos, Métodos de Evaluación del Desempeño* (pp. 366-389). Santa Fé Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

2. Método de elección forzada
3. Método de investigación de campo
4. Método de incidentes críticos
5. Métodos mixtos

II.1.1. Método de las escalas gráficas

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

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo.

Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

1. Escalas gráficas continuas. Escalas donde están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la

línea que los une. En este caso, existen un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.

2. Escalas graficas semi continuas. Idénticas a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos o límite inferior y límite máximo) para facilitar la evaluación.

3. Escalas graficas discontinuas. En estas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Todos los ejemplos presentados de aquí en adelante serán de escalas graficas discontinuas.

Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan mediante graficas de dos entradas: en las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las entradas verticales (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los factores. De ahí el cuadro de dos entradas que caracteriza este método de evaluación,

Algunas empresas utilizan el método de escala grafica con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y se les dan valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez realizada la evaluación, se suman los puntas obtenidos por los empleados. Esta simplificación extrema de la evaluación del desempeño constituye una paradoja: por una parte, cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un empleado a un simple numero sin significado.

Ventajas del método de las escalas graficas

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación sencilla.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que simplifica enormemente.

Desventajas del método de las escalas graficas

1. No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no esté a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su "campo psicológico". Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al halo effect o efecto de halo. Este efecto hace que los evaluadores consideren optimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos sus subordinados
3. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

II.1.2. Método de elección forzada

El método de elección forzada (forced choice method) fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que deban ser ascendidos.

El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron resultados ampliamente satisfactorios. Este método se aplicó después en varias empresas".

Características del método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro a más frases, el evaluador debe elegir por fuerza una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De alta denominación "elección forzada".

La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de componerlas:

1. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo) Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
2. Se forman bloques de cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de

discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

Ventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada presenta las siguientes ventajas:

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

Desventajas del Método de elección forzada

El método de elección forzada presenta las siguientes desventajas:

1. Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
2. Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue a los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
3. Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
4. Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

II.1.3. Método de investigación de campo

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se

evalúan el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Características del método de investigación de campo

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario:

a. Evaluación inicial. El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

1. Desempeño más que satisfactorio (+)

2. Desempeño satisfactorio {±}
 3. Desempeño menos que satisfactorio (-)
- b. Análisis complementario. Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.
- c. Planeación. Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:
1. Asesoría al empleado
 2. Readaptación del empleado
 3. Capacitación
 4. Desvinculación y sustitución
 5. promoción a otro cargo
 6. Mantenimiento en el cargo actual
- d. Seguimiento. (Fairplay) se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

Ventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

1. Cuando esta precedido de las dos etapas preliminares de análisis. De la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
4. Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

5. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la ARH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
7. Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:

1. Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
2. Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

II.1.4. Método de incidentes críticos

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial.

Características del método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positiva como negativa.

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

Factor de evaluación: productividad

Item:

A = Trabajó lentamente

B = Perdió tiempo en el periodo de trabajo

C = No inició su tarea de inmediato

Item:

A = Trabajo rápidamente

B = Economizó tiempo en el periodo de trabajo

C = Comenzó de inmediato la nueva tarea

II.1.5. Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que como para los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Mediante el método de evaluación por pares resulta una clasificación final respecto al factor de evaluación del desempeño: productividad.

La aplicación del sistema de comparación por pares se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

II.1.6. Método de frases descriptivas

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

1. Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?
2. Usualmente es alegre y sonriente?
3. Tiene experiencia en ejercicio que está ejecutando?
4. Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?
5. Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?
6. Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención las instrucciones recibidas?
7. Demuestra atracción por el sexo opuesto?
8. Tiene interés en aprender cosas nuevas?
9. Su trabajo no exige más grados de escolaridad?
10. Puede, por sí solo, planear, ejecutar y controlar sus tareas?
11. Su apariencia es buena y agradable en el trato general?
12. Demuestra concentración mental en el trabajo?
13. La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?
14. Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?
- :
15. "El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?
16. Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?
17. "Le gusta fumar?
18. Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?
19. Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?

20. Podrá tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?
21. Vigila cuidadosamente el desempeño de las maquinas en que trabaja?
22. No se desgasta en la ejecución de las tareas?
23. Su producción es encomiable?
24. Aunque siempre cumple la misma función, no se incomoda con la repetición?
25. Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?

II.1.7. Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia. Una de las consecuencias de la apertura fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por prácticas de downsizing y reducción, que acortó la distancia entre jefes y subordinados. La aproximación producida por la compresión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, ya fuera individual o colectivo (trabajo en equipo). Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio.

Mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar las decisiones.

Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas hoy talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente recursos humanos inertes de los que puede disponerse. Sin embargo, de nada sirve promover estos cambios de comportamiento si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los

principales agentes de estas transformaciones (las personas) para que puedan ser blancos de ellos y, al mismo tiempo, llevarlos a cabo y promoverlos como sujetos activos. Tampoco sirve de nada entrenar, capacitar y desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas: indicar si se sigue el camino elegido y si conducirá a los objetivos deseados. La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aun más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y, en especial, la empresa como totalidad.

Adicional a todas esas influencias, el derrotero de la evaluación del desempeño ha sido marcado por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución gradual de la organización funcional y departamentalizada por la organización por procesos, que altero los sistemas de indicadores y de mediciones de las empresas; el segundo es la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, lo cual requiere un sistema de mediciones e indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre las empresas y sus empleados. Lo que se percibe es la falta de indicadores de desempeño en muchas empresas o la utilización desordenada de varios indicadores dispersos y desconectados que no proporcionan la visión global necesaria.

En este contexto, las principales tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

1. Los indicadores tienden a ser sistemáticos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes. En principio, deben derivar se de la planeación estratégica de la compañía, que determinara que medir, cómo y cuándo. El efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. Si es posible, los indicadores

deben estar ligados a los principales procesos empresariales y deben centrarse en los clientes interno y externo.

2. Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc. Es muy difícil que un solo indicador puede ser tan flexible y universal que sirva por igual a criterios diferentes, Es necesario distinguir los indicadores adecuados para que sirva a cada uno de los criterios específicos.

3. Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. Es el caso de la condición de los vendedores, calculada apenas a partir de los ingresos de venta: al no considerar la ganancia que proporciona el producto vendido, esto conduce a que el vendedor se esfuerce por vender los productos de mayor valor unitario, dejando de la de los demás productos de la línea. Existen cuatro clases principales de indicadores:

a. Indicadores financieros. Relacionados con los aspectos financieros, como flujo de caja, utilidades, retorno sobre la inversión, relación costo/beneficio.

b. Indicadores ligados al Cliente. Entre estos se encuentran la satisfacción del cliente sea interno o externo, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta.

c. Indicadores internos. Entre estos se hallan los tiempos de proceso, los índices de seguridad, índices de reprocesos; ciclo del proceso.

d. Indicadores de innovación. Aquí se cuentan el desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo.

Además, la evaluación del desempeño se basa cada vez más en la adopción de Índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como:

a. Indicadores de desempeño global (de toda la empresa)

b. Indicadores de desempeño grupal (del equipo)

c. Indicadores de desempeño individual (de la persona).

La finalidad es fijar marcos de referencia que puedan ayudar en la comparación y el establecimiento de nuevas metas y resultados que deben alcanzarse. Además de permitir una visión global del proceso.

4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH. La empresa trata de identificar talentos que responderán por el resultado final global de sus unidades de negocios. De este modo, la evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa. También amplía los procesos de aplicación en el sentido de indicar: si las personas están bien integradas en sus cargos y tareas. Así mismo, complementa los procesos de mantenimiento al estar al tanto del desempeño y los resultados alcanzados, como los procesos de desarrollo al indicar las fortalezas y las debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las que deben corregirse.

Y, finalmente, complementa los procesos de seguimiento y control al proporcionar retroalimentación a las personas. En consecuencia, la evaluación del desempeño asume un papel supremamente importante como elemento integrador de las prácticas de RH, puesto que es un proceso que sirve de enlace a los demás procesos de la ARH.

5. Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. Es un proceso sin los antiguos rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios.

Es una desburocratización y liberalización de la evaluación del desempeño. La evaluación no estructurada es flexible y, en general, la realizan los ejecutivos de nivel inmediatamente más alto mediante el contacto directo y cotidiano con las personas involucradas en el proceso. La evaluación es producto de un acuerdo entre evaluador y evaluado y deja de ser un acto de juzgamiento superior y

definitivo del comportamiento del empleado. Es casi una negociación porque ambos intercambian ideas e información, lo cual origina un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por el otro, la consecución de determinados objetivos o resultados. Los cambios se presentan en la forma y en el contenido del proceso. De este modo, se reavivan los antiguos métodos de escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, etc., y se llega a una nueva configuración que cumple las nuevas exigencias.

6. Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas. La evaluación constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir, retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y para consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante al entrenamiento de las personas capacitándolas para obtener los objetivos propuestos o en lo tocante a la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo por los resultados obtenidos.

Tanto la informatización caracterizada por la automatización de las oficinas como la automatización empresarial caracterizada por la automatización de los procesos de producción, en especial para las tareas repetitivas, están relegando la especialización profesional para buscar de modo gradual la generalidad y la multifuncionalidad. Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para convertirse paulatinamente en trabajos intelectuales cambiantes. Los cargos están dejando de ser individuales y aislados socialmente para ser interdependientes socialmente, con fuerte vinculación grupal, Predominan las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio al incluir aspectos nuevos como

a. Competencia personal. Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.

b. Competencia tecnológica. Capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.

c. Competencia metodológica. Capacidad de emprender actividades, e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu repreneur para solucionar problemas.

d. Competencia social. Capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo.

Las personas deben recibir retroalimentación relacionada con sus competencias. En general, las personas reúnen diversas dosis de esas competencias. Lo importante es que dispongan de retroalimentación suficiente para elaborar un autodiagnóstico de su presencia en el desempeño cotidiano.

7. La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales. Para no caer en la subjetividad ni en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño debe apoyarse en un amplio referente que fortalezca la coherencia en todos sus aspectos.

8. La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento. Los medios están cedieron lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios corren por cuenta de las personas que los escogen con libertad, según sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de la evaluación para recompensar el trabajo excelente, así como el desempeño eficaz y no solo eficiente, Las empresas de alto desempeño procuran crear constantemente las condiciones ideales para obtener y mantener el alto desempeño de sus

empleados, lo cual no es una mera coincidencia. El énfasis en los resultados, las metas y los objetivos establecidos de modo claro, un foco y sencillo permite observar tres vertientes bastante interesantes: la desburocratización, la evaluación hacia arriba y la autoevaluación.

a. Desburocratización. Ocurre porque la evaluación del desempeño hace a un lado el exceso de papeleo y de formularios, que antes constituía el dolor de cabeza de los ejecutivos. La burocracia está desapareciendo. En la actualidad, la evaluación se vuelve sencilla y descomplicada y está exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos, dictados por algún órgano centralista y burocrático. Se trata de verificar cuáles de los objetivos formulados se alcanzaron y como podrá mejorarse el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados. Cuál es el resultado alcanzado y que participación derivara de este el individuo o grupo que lo propicio. Esto da libertad a [as personas para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

b. Evaluación hacia arriba. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, este tipo de evaluación es el otro lado de la moneda y permite que el equipo evalúe a su gerente, cómo proporciona los medios para que el equipo alcanzara los objetivos y como podrá el gerente mejorar la eficacia del equipo y sus resultados. Esta evaluación permite que, el equipo negocie e intercambie con el gerente nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación para que las relaciones laborales sean más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior se sustituye por una nueva forma de actuación democrática y participativa.

c. Autoevaluación. Constituye la tercera vertiente. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados, y de superar las expectativas. Determinar cuáles son las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades. Las potencialidades y las debilidades, y determinar también lo

que debe reforzarse y cómo mejorar los resultados de las personas y los equipos involucrados.

9. La evaluación del desempeño esta relacionándose estrechamente con las expectativas. Relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo. Es una teoría de la motivación en que la productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como dinero, ascenso, apoyo del gerente, aceptación del grupo, reconocimiento público, etc., enmarcado todo dentro del modelo situacional de expectativa, que busca elevar el nivel de valencia positiva de la productividad y de la calidad en el trabajo. En otras palabras, elevar el grado de instrumentalización de la excelencia en el comportamiento de trabajo, lo cual significa que las personas entiendan que la excelencia en el desempeño beneficia la empresa y, en especial, a las personas involucradas.

En consecuencia, es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño a incentivos a corto plazo, como la remuneración flexible o los sistemas de incentivo. Un sistema flexible que no represente costo adicional a la empresa, sino un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados.

Con todas estas tendencias, la evaluación del desempeño antes burocratizada, rutinaria, repetitiva y complaciente esta flexibilizándose, sin ser estructurada ni semiestructurada, pero guardando amplia libertad en la forma y el contenido. Lo importante es dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de aquellas, integrando sin conflictos de la mejor manera posible los objetivos organizacionales y los objetivos individuales y reforzando la idea de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

El Análisis Organizacional de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal fue realizado con objetivo de examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas, así como los factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas para el éxito de la organización. El resultado final de este análisis interno, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización.

Los recursos son los activos de una organización, incluyen activos físicos, como infraestructura, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de trabajadores y su capacidad; y activos organizacionales, como la cultura y la reputación. Las capacidades se refieren a la capacidad de una organización para explotar sus recursos.

La manera más sencilla de iniciar el análisis de una organización es mediante el examen cuidadoso de sus áreas funcionales en busca de posibles fortalezas y debilidades. Los recursos y las capacidades funcionales incluyen no sólo los activos financieros, físicos y humanos de cada área, sino también la capacidad del personal de cada área para formular e implementar los objetivos, las estrategias y las políticas funcionales necesarias.

Así mismo, dentro del análisis organizacional se presentan aspectos fundamentales como cultura organizacional, aspectos estratégicos financieros, aspectos estratégicos de la Administración de Recursos Humanos, aspecto estratégico de la tecnología y los sistemas de información.

III.1. Datos Generales de la Institución

III.1.1. Nombre de la organización

Dirección General de Carrera Administrativa Municipal (DGCAM).

III.1.2. Giro de la empresa

Servicios (Fomento Municipal)

III.1.3. Sector de la economía al que pertenece

Sector Público

III.1.4. Base legal para su constitución: Ley No. 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal.

III.1.5. Localización y tamaño de la Organización:

1. Dirección y teléfono: Residencial Bolonia, de la Iglesia San Francisco de Asís 1 1/2 cuadra arriba, casas 365 y 673, Managua. Teléfono convencional 22662943.

2. Tamaño de la empresa: Mediana Empresa

3. Cantidad de personal de la empresa: 78 trabajadores

III.1.6. Página Web:

www.cam.gob.ni

III.1.7. Estructura de la Institución

Misión

Institución al servicio de las municipalidades, que contribuye a la buena gestión y desarrollo de los recursos humanos de las alcaldías, y fortalece las capacidades de los servidores públicos municipales, a fin de garantizar mayor eficiencia, eficacia, y productividad.

Visión

Institución formando servidoras/es públicos municipales capacitados, con práctica de valores cristianos, Socialistas y Solidarios, con vocación de servicio, eficiencia, eficacia y productividad, con estructuras organizativas de las Alcaldías adecuadas a su funcionamiento, a fin de garantizar satisfacción a las familias y comunidad.

Objetivos de la organización

Objetivo General:

Implementar el Modelo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, que permita alcaldías mejor organizadas, eficientes, eficaces y productivas, basado en las prácticas del Modelo Cristiano, Socialista y Solidario.

Objetivos Específicos:

1. Planificar, dirigir y controlar la formulación e implantación de las políticas, estrategias, normativas y metodologías requeridas en la administración y desarrollo de los recursos humanos de Carrera Administrativa Municipal.

2. Planificar, dirigir y coordinar todas las actividades relacionadas a la implantación progresiva del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), con base a lo establecido en la Ley No.502, su Reglamento, leyes conexas, políticas, normas y procedimientos establecidos, a fin de contribuir al desarrollo y profesionalización de los servidores públicos municipales.

III.1.8. Antecedentes

La Dirección General de Carrera Administrativa Municipal es creada por la Ley No. 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal a partir del año 2005; entrando en funciones a partir del año 2008. Su objeto principal es objeto proveerle a los municipios un Sistema de Administración de Recursos Humanos para la ejecución de sus políticas públicas municipales que aseguren la eficiencia y la eficacia en su gestión pública municipal de forma transparente.

Así mismo, la Ley regula el régimen de Carrera Administrativa Municipal, estableciendo los requisitos y procedimientos para el ingreso, estabilidad, promoción, capacitación y retiro de funcionarios y empleados que están clasificados como de carrera.

Es una institución de gobierno descentralizada, su presupuesto proviene del 1% de las transferencias municipales que retiene el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a las Municipalidades; de igual forma, regulado conforme la Ley 502, las Alcaldías cotizan el 2% del monto total de las planillas pagada a los trabajadores como aporte SINACAM, que sustituye para las Alcaldías el 2% de aporte INATEC.

Su ejecución presupuestaria es informada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público; por parte del Administrador, El Director General quien cuenta con el poder generalísimo otorgado por la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal para tales fines.

III.1.9. Estructura Orgánica

La Dirección General de Carrera Administrativa Municipal tiene una estructura orgánica funcional, donde los servidores públicos tienden a ser especialistas en las funciones específicas del área donde se desempeñan; en esta estructura orgánica se identifican las áreas sustantivas y áreas de apoyo institucional.

A continuación se detallan los diferentes niveles jerárquicos que conforman la Institución:

I.- Nivel superior

1.1. Comisión nacional de carrera administrativa municipal.

La Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal, tiene la responsabilidad de aplicar la Ley No. 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, su Reglamento y supervisar su cumplimiento, así como, ejercer sus atribuciones de conformidad a lo establecido en la Ley y su Reglamento.

II.-Órganos de apoyo a la comisión nacional

2.1.-Auditoría interna

Auditoría interna es un área de apoyo de la Comisión Nacional y está a cargo del Auditor Interno, quien funcionalmente se subordina a la Contraloría General de la República.

La Unidad de Auditoría Interna tiene la responsabilidad de auditar las diferentes áreas de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal conforme plan anual aprobado por la Contraloría General de la República e informar a la Comisión Nacional y la Contraloría General de la República de los hallazgos y situaciones encontradas en la misma; así como asegurar el desarrollo de todas las actividades del área bajo su responsabilidad y la aplicación del Arto. 52 de la Ley N° 681, en relación a las Garantías del debido proceso con el auditado(s), de conformidad al marco legal vigente y procedimientos establecidos.

III. Nivel superior de apoyo administrativo y técnico

3.1.- Dirección general de carrera administrativa municipal

La Dirección General de Carrera Administrativa Municipal, de conformidad a la estructura orgánica institucional y a lo establecido en los Artos. 6 y 18 de la Ley No.502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, constituye el nivel superior de apoyo a la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal y en tal carácter, realiza todo el trabajo administrativo y técnico necesario para el cumplimiento de las atribuciones que le competen a dicha Comisión Nacional.

IV.- Órganos de apoyo a la dirección general

Son órganos de apoyo a la Gestión Institucional aquellas oficinas y unidades administrativas a las que les corresponde brindar acciones de apoyo y de asesoría a la gestión institucional, para la consecución de sus objetivos. A continuación se detallan:

- 4.1.- Oficina de Acceso a la Información Pública.
- 4.2.- Oficina de Asesoría Legal
- 4.3.- Oficina de Planificación
- 4.4.- Oficina de Adquisiciones
- 4.5.- Unidad de Informática
- 4.6.- Unidad de Administración de Personal

V.- Órganos de apoyo a la gestión institucional

5.1. Dirección administrativa financiera

Este órgano tiene la responsabilidad de planificar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades administrativas y financieras de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal; asesorar y elaborar estudios e informes relativos a su quehacer, así como asegurar el desarrollo de todas las actividades del área, de conformidad al marco legal vigente, a los procedimientos establecidos y a los lineamientos de nuestro Modelo Cristiano, Socialista y Solidario en estos Nuevos Tiempos.

VI.- Órganos sustantivos

Son órganos sustantivos de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal, los siguientes:

- 1.-Dirección de Capacitación y Formación.
- 2.-Dirección de Gestión y Desarrollo de recursos humanos.

6.1.- Dirección de capacitación y formación

Este órgano tiene la responsabilidad de implantar el Régimen de Capacitación y Formación de los servidores públicos municipales de Carrera Administrativa, a través del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), con base a lo preceptuado en la Ley No.502, Ley de Carrera Administrativa Municipal y su Reglamento, así como a las políticas, estrategias, normativas y metodologías de capacitación y formación establecidas por la Comisión Nacional Y los lineamientos de nuestro Modelo Cristiano, Socialista y Solidario, ejecutadas por la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal.

6.2.-Dirección de gestión y desarrollo de recursos humanos de las municipalidades.

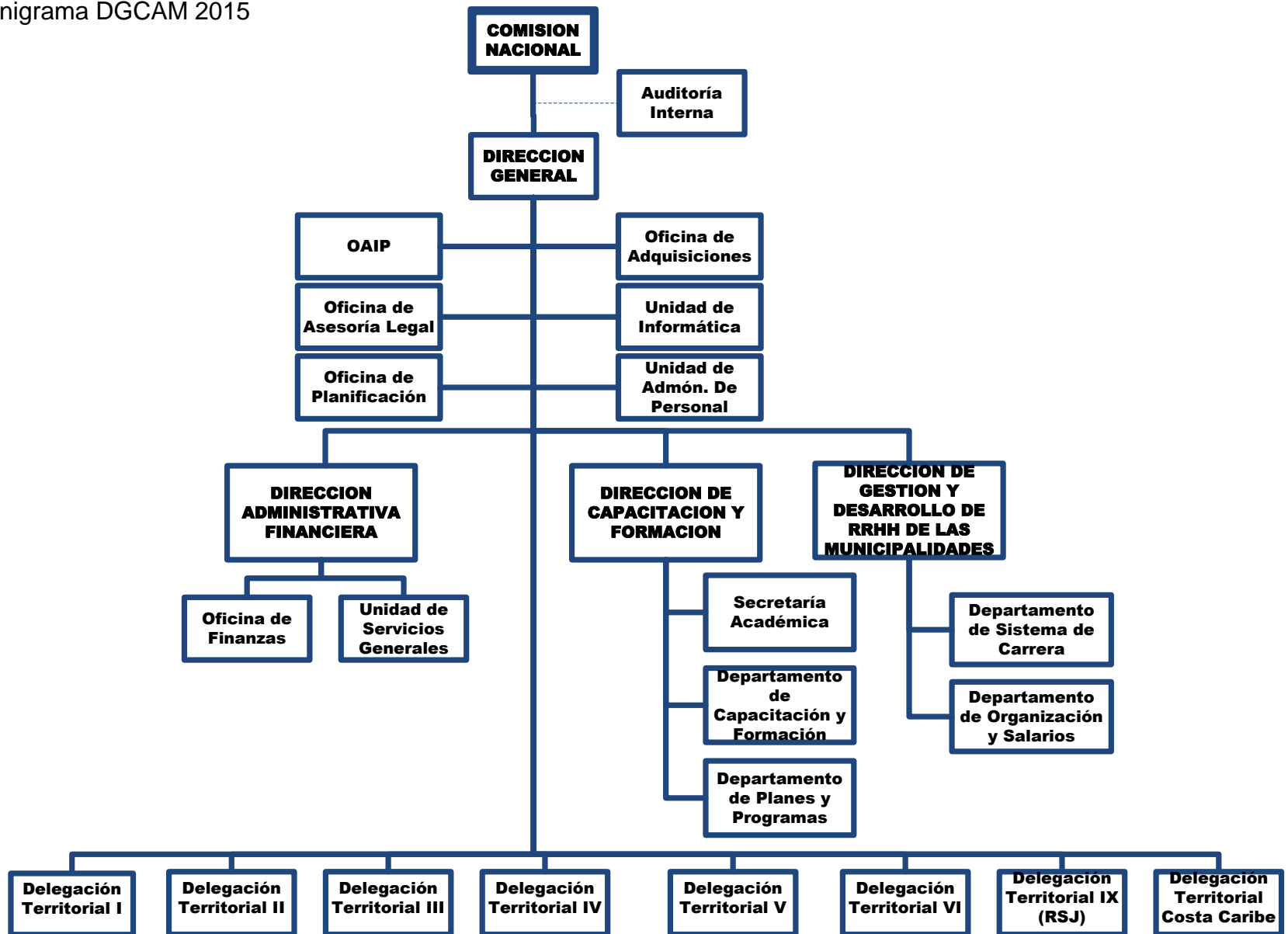
El objetivo de esta Dirección es implementar un modelo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, que permita Alcaldías mejor organizadas, eficientes, eficaces y productivas, con base a las disposiciones contenidas en la ley no.502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, su Reglamento y a las prácticas del modelo cristiano, socialista y Solidario.

VII. Delegaciones Territoriales:

Las Delegaciones Territoriales, representan los intereses de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal en los Departamentos del país y sus Regiones Autónomas, dependen jerárquicamente de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal.

A continuación indicamos la estructura orgánica de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal.

Organigrama DGCAM 2015



III.2. Análisis FODA de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal

FORTALEZAS

1. La Institución y su funcionamiento está regulado por la Ley No. 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, lo que le da un respaldo ante las municipalidades y demás instituciones y organizaciones con las que se relaciona.

2. Es un ente descentralizado que cuenta con un presupuesto que se transfiere directamente de las Transferencias Municipales, por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público; lo que garantiza la estabilidad presupuestaria de la Institución. Así mismo, percibe el 2% del monto de las planillas de las alcaldías que corresponde al aporte al Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM).

3. Se cuenta con recursos financieros suficientes para garantizar el buen funcionamiento organizacional, así como el cumplimiento de sus obligaciones económicas.

4. Por ser una institución que trabaja a nivel nacional, cuenta con las Delegaciones Territoriales, que atienden las municipalidades ubicadas en diferentes regiones del país, brindando una atención directa y descentralizada.

5. La institución ha desarrollado instrumentos genéricos de gestión de recursos humanos que poco a poco se han implementado en las municipalidades, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

6. Para cubrir la demanda de capacitación en temas de municipalismo, se creó un centro de capacitación municipal, que es un laboratorio con tecnología de alto nivel donde se desarrollan capacitaciones sobre sistemas informáticos aplicados en las municipalidades.

7. Se encuentra en desarrollo el Sistema de Información de Carrera Administrativa Municipal que permitirá llevar la información completa de los Servidores Públicos Municipales, hablando del Sistema de Carrera y así mismo de los Planes de Capacitación, mejorando así los procesos internos de la institución.

8. Para lograr la competencia del personal se cuenta con planes de desarrollo de Recursos Humanos (capacitación, promociones, traslados), Manuales de Organización, estructura orgánica definida, un método formal de evaluación del desempeño, Manual de cargos y funciones donde se definen los requisitos mínimos para ocupar un cargo y las funciones.

9. La Institución tiene definidas formalmente sus políticas, normas y procedimientos.

10. Existe un área de Planificación que apoya en la formulación de los objetivos y metas.

11. Se implementan adecuadamente actividades de control enfocadas en: Administración Financiera, Contabilidad Integral, Organización Administrativa, Sistemas de Información, custodia de recursos, Administración de Recursos Humanos (clasificación de cargos, selección del personal, registros y expedientes, control de asistencia, vacaciones, rotación de personal, seguridad social), Contratación y Administración de Bienes y Servicios.

OPORTUNIDADES

1. El quehacer institucional, hablando del fortalecimiento de los recursos humanos en las municipalidades del país, es visualizado como un factor importante para impulsar la eficiencia y eficacia de los gobiernos locales, lo que le permite abrir campo a nivel nacional, así mismo propicia el reconocimiento y el prestigio de la organización.

2. De futuro será necesario desarrollar programas específicos de nivel superior para los servidores públicos municipales, para lo que se visiona la creación de un Instituto de Capacitación Municipal.

3. La implementación de los programas de capacitación a través del SINACAM, permite que la Institución se dea conocer a nivel nacional, atrayendo poco a poco a las autoridades municipales, que poco a poco reconocen el quehacer y la importancia de la DGCAM.

DEBILIDADES

1. La Institución no cuenta con infraestructura propia, actualmente alquila dos casas en Residencial Bolonia, lo que provoca que las instalaciones no garanticen el espacio físico necesario ni las condiciones eléctricas ni ergonómicas (climatización, iluminación, espacio físico) para los servidores públicos para la institución.

2. Debido a que es una institución relativamente nueva, hablando de funcionamiento, la mayor parte de los procesos se encuentran centralizados.

3. Gran parte de los equipos informáticos ya dieron su vida útil, no existe un mantenimiento constante y esto provoca un atraso en los procesos.

4. Los Planes Operativos Anuales están sujetos a cambio debido a nuevas asignaciones que no habían sido contempladas, provocando que algunas tareas importantes del POA no se cumplan.

5. La carga laboral en algunas áreas es alta en comparación con la cantidad de personal que tiene la Institución, provocando estrés laboral.

6. El Plan de capacitación y Formación se implementa de forma anual, pero debido a la deserción de los servidores públicos, no se alcanzan las metas.

7. La Institución no cuenta con un Plan Estratégico.

8. Los procesos de Planificación no han dado los resultados óptimos en materia de control y seguimiento de tareas de las diferentes áreas de la Organización.

9. Debilidad en cuanto a la comunicación, pues no todo el tiempo se transmite la información de manera correcta al personal por parte de los responsables de área.

10. Los planes de capacitación se han enfocado en carreras profesionales, siendo necesario incrementar el nivel a postgrados y maestrías.

AMENAZAS

1. Existe debilidad en la coordinación con Instituciones del Estado que aplican criterios diferentes a los establecidos en la Ley No. 502, dentro de los que podemos mencionar la Contraloría General de la República y el Ministerio del Trabajo; si esto no se soluciona, se merma el ámbito de aplicación y la credibilidad de los criterios emitidos desde la DGCAM.

2. Resistencia por parte de las Municipalidades a dar el aporte del 2% SINACAM.

3. Cambio legislativo, que reoriente el funcionamiento o estructura de la Institución dentro del Poder Ejecutivo.

4. Las Comisiones Municipales, Departamentales y Regionales, que son los órganos de aplicación de la Ley, no funcionan de forma consistente de acuerdo a la Normativa que existe para tal fin.

III.3. Descripción del Modelo de Evaluación al Desempeño Aplicado

III.3.1. *Metodología Aplicada*

La Dirección General de Carrera Administrativa Municipal cuenta con un Manual de Evaluación de Desempeño del personal aprobado por la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal en el año 2012, en el cual se aplica el Método de Escala Gráfica de Calificaciones.

El Personal Directivo de la institución, en coordinación con la Instancia de Recursos Humanos, son los responsables de aplicar el Manual de Evaluación al Desempeño Laboral, mismo que hasta la fecha se ha realizado de forma anual

A continuación se detallan las condiciones necesarias para la evaluación del desempeño laboral:

1. Será efectuada a todos los Servidores Públicos de la Dirección General de Carrera a la Carrera Administrativa Municipal.
2. Las Autoridades Superiores, con la participación del personal directivo, deberán establecer los objetivos, ponderaciones, indicadores de medida, metas y escalas de consecución de la evaluación.
3. La Responsable de Recursos Humanos, envía los formularios de Evaluación de Desempeño Laboral a las Direcciones, Departamentos y Oficinas para ser aplicados y devueltos en tiempo y forma establecido.
4. La instancia de Recursos Humanos, en coordinación con el personal directivo deberán comunicar al personal evaluado, los principios, objetivos, criterios, período y procedimientos establecidos para la evaluación de su desempeño.

5. La Evaluación será realizada y firmada por el Responsable Inmediato del Servidor Público. Posteriormente se hará una retroalimentación.

6. Si el evaluado obtiene un resultado deficiente en tres evaluaciones, se deberá separar del cargo, previo inicio del proceso disciplinario establecido en la Ley N° 502.

7. La instancia de Recursos Humanos y el personal directivo deberán asegurar el sigilo y custodia de los documentos que contienen los resultados de la evaluación.

III.3.2 Proceso de Evaluación al Desempeño

Las etapas de las que consta el proceso de Evaluación al Desempeño desarrollado en el Manual de Evaluación del Desempeño de la DGCAM consta de las siguientes etapas:

1. Planificación:

Se establecen los objetivos individuales y/o colectivos, que serán asignados a los Servidores Públicos, conforme los del nivel superior, derivados de los objetivos estratégicos y POA.

Se pondera cada objetivo en función de la importancia de su consecución e impacto para los resultados. La suma de las ponderaciones de los objetivos será igual a 100%. Ningún objetivo puede tener un valor superior al 50%.

Los objetivos, los indicadores y las metas a alcanzar deberán ser comunicados a cada Servidor Público, por responsable Inmediato.

2. Apoyo y Seguimiento:

Se realizarán reuniones colectivas e individuales entre evaluador y evaluado, para revisar objetivos, identificar obstáculos para su consecución y definir planes de acción para superarlos. Además se realizarán las actividades siguientes:

- Compilación de la información que evidencia el avance de consecución de los objetivos (ineludible objetivos cuantitativos).
- Evaluación de los objetivos cualitativos.
- Comunicación al evaluado de los resultados.
- Registro de los resultados de la evaluación y los correspondientes planes de acción.

3. Evaluación:

- En esta fase se valora el desempeño individual de cada Servidor evaluado, mediante la comparación de los resultados obtenidos, con el cumplimiento de los objetivos y la valoración de los factores del desempeño definidos en la fase de planificación.
 - Los resultados se expresan en una calificación que representa el nivel de desempeño alcanzado por cada Servidor Público evaluado.
 - Esta fase deberá estar completa en la fecha establecida para tal fin.

4. Comunicación de los Resultados:

El nivel de desempeño alcanzado por cada Servidor evaluado, deberá ser comunicado por su responsable inmediato. La notificación del resultado deberá contener:

- Nombre y cargo de la persona evaluada.
- Área a la que pertenece y período de la evaluación.
- Resultados obtenidos para cada uno de los objetivos que se evalúan.
- Resultados de la valoración de los factores del desempeño.
- La calificación final de desempeño.
- Planes de acción para mejorar, si el caso lo amerita.
- Firma del evaluador y fecha.

5. Aplicación de los Resultados de la Evaluación del Desempeño

Por analogía a lo establecido en el Arto. 71 de la Ley No. 502, los resultados de la evaluación al desempeño servirán para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar permanencia, definir promoción, mejorar salario, o recomendar democión o retiro del funcionario o empleado. Además permitirán a la persona evaluada conocer, entre otros:

Calificación cualitativa y cuantitativa de su desempeño laboral.

1. Reconocimiento justo y equitativo de su aporte a los resultados de la Institución.
2. Orientación sobre la forma en que debe desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la Institución, así como a las demandas de los usuarios de sus servicios.
3. Retroalimentación de su desempeño laboral.

III.3.3 Nivel de Desempeño y Factores del Desempeño

La Fase de Evaluación concluye con la asignación de un nivel de desempeño para cada uno de los evaluados conforme la siguiente escala:

- a. Excelente
- b. Muy Bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- c. Deficiente

Para la asignación del nivel de desempeño del servidor público, se valoran un total de 10 factores de desempeño de escala de 1 a 10 puntos como máximo:

- Deficiente: 1 a 5 puntos

- Regular: 6 puntos
- Bueno: 7 puntos
- Muy Bueno: 8 puntos
- Excelente: 9 a 10 puntos

Así, el máximo acumulable es de 100 puntos. De esta forma se clasifica el desempeño con la siguiente escala:

Excelente	De 90 a 100 puntos
Muy bueno	De 80 a 89 puntos
Bueno	De 70 a 79 puntos
Regular	De 60 a 69 puntos
Deficiente	De 30 a 59 puntos

En concordancia con lo establecido en el Arto. 23 de la Ley No. 502, la evaluación al desempeño laboral de los funcionarios y empleados de la DGCAM, se realizará conforme los niveles jerárquicos siguientes:

1. Nivel directivo.

Constituido por el personal que realiza funciones de Dirección o Jefatura formal, es decir, los que tienen como funciones dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales, así como ejecutar acciones tendientes a lograr los grandes objetivos de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal. (Directores, Responsables de Oficinas y Unidades, Delegados Territoriales).

2. Nivel ejecutivo.

Comprende al personal que realiza funciones de carácter técnicas o administrativas, especializadas y complejas que contribuyen a la consecución de los objetivos y metas de la Dirección General (Jefe de Despacho, Auditor, Especialistas, Metodólogos, Analistas).

3. Nivel auxiliares, operativos y de base.

Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico, apoyo administrativo, o de apoyo a los servicios generales propios de la Dirección General, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, contribuyendo a la consecución de los objetivos generales de la Dirección General.

Auxiliares: Contadores Auxiliares, Asistentes, Secretarias.

Operativo: Conductores

Base: Recepcionista, Conserje, Mantenimiento General, Guardas de Seguridad.

Factores del desempeño según niveles jerárquicos

Son el conjunto de competencias y comportamientos demostrados día a día por cada funcionario o empleado en el ejercicio de sus funciones, conforme el nivel jerárquico de evaluación asignado, siendo estos:

A.- Nivel directivo

1. Planificación: capacidad para establecer estrategias de trabajo y proyectarlas a través de programas y/o proyectos a corto, mediano y largo plazo.
2. Dirección: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo.
3. Liderazgo: Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad al personal bajo su cargo, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Es la habilidad para motivar, conducir y desarrollarlos.
4. Cumplimiento de las funciones del cargo: Capacidad y responsabilidad para desempeñar en tiempo y forma las funciones del cargo.
5. Cumplimiento de los objetivos: Capacidad y responsabilidad para alcanzar en el tiempo previsto los objetivos del área que dirige, contemplados en el POA, o asignados por autoridad competente.

6. Toma de decisiones e iniciativa: Resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.

7. Cooperación: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.

8. Responsabilidad por trabajo asignado: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.

9. Comunicación y relaciones humanas: Habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente, mensajes, criterios y opiniones relativos a los intereses de la Institución con otros actores, colaboradores y usuarios internos y externos. También se evaluará el trato respetuoso y justo con el personal a su cargo.

10. Puntualidad: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.

B. Nivel ejecutivo

1. Calidad del trabajo: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de los trabajos asignados; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.

2. Cantidad de trabajo: Se refiere al volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.

3. Capacidad técnica: Considérese conocimientos, técnicas y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del cargo.

4. Asistencia y puntualidad: La asistencia se refiere a hacer acto de presencia diaria en el trabajo y la puntualidad al cumplimiento estricto con el horario establecido en la Institución.

5. Cumplimiento de actividades y/o tareas asignadas: Preocupación y responsabilidad por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.

6. Cumplimiento de los objetivos: Capacidad y responsabilidad para alcanzar en el tiempo previsto los objetivos asignados, conforme a los contemplados en el POA, o por asignación del superior inmediato.

7. Capacidad para soportar presión en el trabajo: Habilidad para cumplir bajo presión el trabajo asignado, sin tornarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.

8. Relaciones interpersonales: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general.

9. Responsabilidad por trabajo asignado: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.

10. Organización del trabajo: Habilidad para mantener organizado su trabajo, capacidad para establecer la línea de prioridades de las tareas y actividades encomendadas.

C. Nivel operativo, auxiliar y de base

Al personal que pertenece a este nivel, se le evaluarán los factores señalados para el nivel ejecutivo, incluyéndose Responsabilidad por trabajo asignado y por el manejo de equipos de trabajo: Preocupación y esmero en el cuidado y manejo de los equipos de trabajo asignados, o bajo su responsabilidad.

Al personal en período de prueba se le aplicará el formato de acuerdo al nivel jerárquico correspondiente al cargo.

III.4. Principales Dificultades Identificadas

Dentro de los problemas identificados en el proceso de evaluación al desempeño podemos mencionar:

1. Existe subjetividad en el proceso de evaluación al desempeño, pues a pesar de que el Manual de Evaluación aplicado indica que debe ser un proceso sistemático, para muchos responsables de área el proceso consiste únicamente en el llenado del formato de evaluación.

2. No se produce la retroalimentación necesaria durante el proceso, para cumplir con los objetivos de la evaluación al desempeño laboral.

3. El Manual de Evaluación al Desempeño Laboral retoma la necesidad de evaluar en base a Objetivos, es decir, Plan Operativo Anual, planificación y cumplimiento mensual o semanal, etc. Pero a la par de que no existe un buen control y seguimiento de parte del Área de Planificación, no se da el debido control por parte de los responsables de área.

4. Existe una gran diferencia en los resultados en dependencia de la persona que realiza la evaluación; por lo que se evidencia la necesidad de que se involucre un poco más el área de Recursos Humanos para poder evaluar realmente el desempeño de un servidor público.

5. Basado en la encuesta aplicada para este estudio, solamente el 45% del personal conoce o ha leído el manual de Evaluación al Desempeño.

6. En referencia al proceso de planificación, control y seguimiento, los responsables de área solamente se reúnen con su personal cuando se presenta un problema (45%), de igual forma no se da el monitoreo de manera continua al desempeño del trabajo de los servidores públicos.

7. Muchos responsables inmediatos realizan el llenado del formato de evaluación del desempeño sin que el evaluado esté presente, para poder validar las consideraciones del Responsable Inmediato.

III.5. Análisis y procesamiento de encuesta

Como parte del proceso de estudio sobre el modelo actual del Manual de Evaluación al Desempeño aplicado en la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal, se aplicaron dos tipos de encuestas; uno para todo el personal y una para los responsables de área. A continuación se muestran los resultados.

Se aplicó un total de 31 encuestas al personal y 10 encuestas a responsables de área durante los meses de septiembre a Noviembre 2015.

Encuesta aplicada para conocer la percepción del personal sobre el Proceso de Evaluación al Desempeño aplicado en la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal, de donde se obtuvo los siguientes resultados:

- Tiempo de laborar en la Institución

La mayor parte del personal encuestado tiene entre 2 y 3 años de laborar en la institución, con un total de 16 servidores públicos; 13 servidores públicos tienen entre 3 y 6 años; solamente 2 servidores públicos tienen menos de un año de laborar en la Institución¹⁴.

- Clasificación del cargo

El 19% del personal encuestado es Directivo, 32% se clasifica como ejecutivo, el 16% es operativo, 13% es de Base y 7% no contestó la pregunta.¹⁵

- Conocimiento sobre el Manual de Evaluación al Desempeño

Solamente el 45% del personal encuestado ha leído el Manual de Evaluación al Desempeño, mientras que el 55% no lo conoce.¹⁶

¹⁴ Ver Anexos. Gráfica No. 1

¹⁵ Ver Anexos. Gráfica No. 2

¹⁶ Ver Anexos. Gráfica No. 3

- Frecuencia de Reuniones con su Responsable inmediato

El personal indica que la frecuencia de reuniones que mantenían con su Responsable Inmediato antes de que el proceso de evaluación de desempeño empezara, para tratar temas sobre desempeño era: 45% nunca se reunió, 55% cuando surgió un problema únicamente.¹⁷

- Participación en el proceso de evaluación al Desempeño desde 2013.

Solamente 20 de los 31 encuestados han participado en los procesos de evaluación al desempeño.¹⁸

- Participación en la definición de las metas

El 10% del personal encuestado define sus propias metas, el 39% del personal indicó que su responsable define sus metas y el 51% indica que se establecen de forma combinada.¹⁹

En cuanto a las metas establecidas, el 80% del personal identifica la relación entre las metas definidas y la visión de la organización.

- Estándares del buen desempeño

El 81% del personal indica que conoce los estándares definidos como buen desempeño en su puesto de trabajo.²⁰

- Sobre el Proceso de Evaluación al Desempeño

Solamente el 19% del personal encuestado ha recibido comentarios sobre la evaluación al desempeño cuando hubo un problema.²¹

¹⁷ Ver Anexos. Gráfica No. 4

¹⁸ Ver Anexos. Gráfica No. 5

¹⁹ Ver Anexos. Gráfica No. 6

²⁰ Ver Anexos. Gráfica No. 7

²¹ Ver Anexos. Gráfica No. 8

El 41% del personal considera que el proceso de evaluación es eficaz, mientras que el 41% considera que no es eficaz, 3% considera que regular y 13% no contestó la pregunta. Así mismo, el 61% del personal considera que el proceso no es justo ni objetivo.

Solamente el 12% del personal considera que las evaluaciones han sido Excelentes, 39% muy buenas, 29% Regulares; al mismo tiempo.

- Mejoramiento sobre el rendimiento

El 52% del personal considera que el proceso de evaluación ha tenido una influencia significativa sobre su rendimiento, 26% consideran que han aportado regularmente, 4% un poco y 18% nada.²²

- Cambios recomendados en el proceso de evaluación de desempeño
- Dentro de los cambios recomendados en el proceso están:
- Medir el desempeño en base a resultados
- Proceso permanente
- Que el evaluado esté presente en el proceso de evaluación
- Políticas de estímulos de reconocimiento y económicos
- Establecer criterios más objetivos y detallados
- Mejorar la planificación anual, fortaleciendo objetivos y metas medibles, cuantitativas debe dar seguimiento al plan de las metas

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO

- Capacitación sobre el proceso de evaluación al desempeño

El 50% del personal directivo encuestado participó en la capacitación sobre evaluación al desempeño realizada en la DGCAM.²³

²² Ver Anexos. Gráfica No. 9

²³ Ver Anexos. Gráfica No. 10

- Reuniones con el personal

Antes de la implementación del proceso de evaluación al desempeño el 50% del personal se reunía con su equipo de trabajo semanalmente, 40% semanalmente y 10% dos veces al año.²⁴

A partir del proceso de evaluación al desempeño el personal se reúne 75% dos veces al año, 12% una vez al año, 13% nunca se reúne.²⁵

La duración de las reuniones realizadas es el 60% menos de 30 minutos, 30% entre 30 y 60 minutos, 10% más de una hora²⁶

- Inconvenientes en el proceso de evaluación

Dentro de las dificultades identificadas podemos mencionar:

- Dificultada para actitud positivas y proactivas
- No hay asignación de metas
- Por incumplimiento de metas y actitudes defensivas
- Proceso de fijación de metas

El 70% del personal directivo incluye a su personal para definir las metas²⁷

- Inconvenientes encontrados en el proceso de evaluación
 - a. El formato es subjetivo
 - b. Evaluaciones subjetivas
 - c. Resistencia ante los resultados
- Frecuencia con la que recibe comentarios referentes a su propio desempeño

El personal directivo encuestado indicó que el 20% no recibe comentarios sobre su desempeño, 30% únicamente durante las reuniones de evaluación, 50% cuando hay necesidad.²⁸

²⁴ Ver Anexos. Gráfica No. 11

²⁵ Ver Anexos. Gráfica No. 12

²⁶ Ver Anexos. Gráfica No. 13

²⁷ Ver Anexos. Gráfica No. 14

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA DEL MANUAL DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

IV.1. Metodología a Implementar

La propuesta metodológica para el proceso de Evaluación al Desempeño es un método Mixto, el cuál incluirá el Método de Escala Gráfica de Calificación, en el que se evaluarán algunos factores, en conjunto con una de las nuevas tendencias de Evaluación al Desempeño como es La evaluación del desempeño con énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, en lugar de enfocarse en el propio comportamiento; a continuación se detalla la ponderación para los diferentes niveles jerárquicos de cargos:

- Nivel Directivo: Factores de Desempeño con una ponderación del 30% y el cumplimiento de objetivos tendrán una ponderación de un total de 70%, para una calificación máxima de 100%.
- Nivel Ejecutivo: Factores de Desempeño con una ponderación del 40% y el cumplimiento de objetivos tendrán una ponderación de un total de 60%, para el nivel de especialistas; para el nivel de analistas los factores de desempeño tendrán una ponderación de 60% y los objetivos una ponderación del 40% para una calificación máxima de 100%.
- Nivel Operativo: Factores de Desempeño con una ponderación del 85% y el cumplimiento de objetivos tendrán una ponderación de un total de 15%, para una calificación máxima de 100%.

Los objetivos se deberán ponderar, de 0 a un máximo de 100%. Ningún objetivo puede tener una ponderación de más de 50%.

²⁸ Ver Anexos. Gráfica No. 15

Para la definición de los objetivos, el procedimiento a seguir será:

1. Cuando inicie el período de evaluación, que conforme las Normas Técnicas de Control Interno a partir del año 2016 será cada seis meses, la Oficina de Planificación definirá conforme Plan Operativo Anual los objetivos por área, los cuales serán remitidos a los Responsables de área de la Institución.
2. Los Responsables una vez recibidos los Objetivos del área distribuirán los objetivos por cargo; una vez definidos los objetivos por cada servidor público, se remitirán a la Oficina de Planificación para su debida aprobación.
3. Una vez aprobados los objetivos por servidor público, se remitirá una copia a la Unidad de Administración de Personal para que una vez iniciado el proceso de evaluación quede constancia de los objetivos definidos y el cumplimiento de los mismos.

IV.2. Propuestas para el Manual de Evaluación del Desempeño de la DGCAM

Conforme base teórica planteada, las principales recomendaciones para la mejora del proceso de evaluación del desempeño son:

1. Realizar la retroalimentación necesaria durante el proceso, para cumplir con los objetivos de la evaluación al desempeño laboral.
2. Evaluar el desempeño de los servidores públicos en base a Objetivos, es decir, Plan Operativo Anual, planificación y cumplimiento mensual o semanal, etc. Principalmente.
3. Mejorar el control y seguimiento de parte del Área de Planificación al cumplimiento individual y colectivo de los planes de trabajo.
4. Involucrar el área de Recursos Humanos como asesor del proceso con cada uno de los Responsables Inmediatos, para poder llevar a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño de forma objetiva.

5. Realizar el proceso de evaluación del Desempeño mediante entrevista con el servidor público evaluado, de forma de que el resultado final sea un formato de Evaluación del que esté en conocimiento el Evaluado.

Para el proceso de Evaluación del Desempeño, se mantendrá la clasificación de Cargos como son Directivo, Ejecutivo, Auxiliar, Operativo y de Base; pero se realizará cambio sobre los factores de desempeño a evaluar²⁹:

Nivel Directivo:

- Objetivos (POA, Funciones): 70%. Al final del proceso de evaluación se evaluarán los objetivos programados; recibiendo calificación Insatisfactoria (0 puntos), Mejorable (6 puntos), satisfactoria (8 puntos) y Excelente (10 puntos).
- Factores de Evaluación del Desempeño: Representarán el 30% del total de la evaluación del Desempeño. Los factores a evaluar serán:
 - Actitud de Servicio:
 - Es accesible ante las demandas planteadas por los/las usuarios/as internos/externos, escucha y se identifica con ellos en el marco del respeto y profesionalismo
 - Resuelve las solicitudes que están bajo el ámbito de competencia del área o la institución y/o realiza las gestiones para darles solución
 - Impulsa cambios en las formas de trabajo de su área, orientadas a mejorar la atención actual y futura de los servicios
 - Propone y/o establece mecanismos para valorar la satisfacción de los/as usuarios/as internos y externos
 - Da seguimiento a las incidencias surgidas al evaluar la atención que brinda su área, aplicando medidas que permitan superarlas

²⁹ Ver Anexo No. 4. Formatos de Evaluación Propuestos.

- Compromiso:
 - Representa a la institución con responsabilidad en los diferentes eventos internos y externos a los que asiste
 - Promueve y transmite con su ejemplo, la visión, misión y valores de la institución
 - Es abnegado y comprometido en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades aportando un poco más de lo esperado
 - Asegura el cumplimiento de metas y objetivos de competencia del área, superando las expectativas
 - Contribuye a la identificación de objetivos y metas compartidas con otras áreas que aseguren el cumplimiento de los resultados institucionales

- Calidad en el Trabajo
 - Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios de su área y de la institución
 - Impulsa acciones para optimizar el uso de los recursos y medios asignados de manera eficaz
 - Da seguimiento al desarrollo del trabajo de sus colaboradores y al propio, tomando en cuenta los plazos establecidos
 - Planifica e impulsa la mejora continua de la calidad del trabajo del área, proponiendo a los colaboradores alternativas para la superación de las dificultades
 - Garantiza el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos, en los procesos de competencia del área de trabajo

- Integridad
 - Es objetivo, imparcial y recto en el cumplimiento de las funciones
 - Respeta, promueve y cumple con las leyes, normas y procedimientos establecidos en la institución

- Garantiza el cuidado y uso de los recursos y medios asignados específicamente en el cumplimiento de las funciones del área y/o de la institución
 - Actúa con respeto, credibilidad y transparencia, generando confianza en sus colaboradores y/o usuarios/as
 - Atiende de forma equitativa las demandas de los usuarios/as, sin favoritismo, velando por el interés de la institución
- Liderazgo
- Gestiona e incentiva el desarrollo integral de sus colaboradores en pro del desarrollo institucional e individual
 - Logra que sus colaboradores realicen el trabajo de manera consciente y comprometida con las metas y objetivos de la institución
 - Comunica con claridad a sus colaboradores las acciones encomendadas para el logro de las metas y objetivos estratégicos de la institución, tomando en cuenta sus opiniones
 - Comunica sistemáticamente a sus colaboradores los resultados obtenidos e indica los aspectos a mejorar para el cumplimiento del plan institucional
 - Delega funciones y representatividad en los colaboradores, en función de sus capacidades y potencial
 - Toma decisiones rápidas, oportunas y acertadas, basados en el dominio de la información que le permite resolver conflictos en su ámbito de trabajo sin arriesgar las estrategias institucionales.

Nivel Ejecutivo:

- Objetivos (POA, Funciones): 60%. Al final del proceso de evaluación se evaluarán los objetivos programados; recibiendo calificación Insatisfactoria (0 puntos), Mejorable (6 puntos), satisfactoria (8 puntos) y Excelente (10 puntos).

○ Factores de Evaluación del Desempeño: Representarán el 40% del total de la evaluación del Desempeño. Los factores a evaluar serán:

○ Actitud de Servicio

- Atiende con amabilidad y respeto las solicitudes o consultas de los/as usuarios/as internos/externos, aclarando dudas si es necesario
- Resuelve las solicitudes que están bajo el ámbito de su competencia y/o propone alternativas que se adapten a los requerimientos
- Propone y realiza mejoras en su trabajo de acuerdo a las necesidades actuales de los usuarios/as internos/externos, considerando los plazos establecidos
- Manifiesta interés por conocer el grado de satisfacción de los usuarios/as internos/externos con relación a los servicios prestados por el área
- Muestra interés por la búsqueda de soluciones ante las incidencias surgidas en el trabajo, promoviendo la actitud de servicio de los compañeros/as

○ Compromiso

- Conoce y se identifica con el quehacer del área y/o Visión, Misión y Planes de trabajo de la institución
- Asume la importancia de realizar acciones en función de los intereses institucionales
- Está dispuesto a realizar trabajos o tareas extraordinarias para el cumplimiento de los objetivos del área o de la institución
- Aplica los conocimientos adquiridos en pro de su desarrollo y del área
- Cumple y/o supera los objetivos y las metas establecidas

- Calidad en el Trabajo
 - Desempeña las funciones del puesto de manera eficiente, asumiendo el impacto que tienen en la consecución de los objetivos
 - Utiliza de manera eficaz los recursos y medios asignados para el desempeño de sus funciones
 - Analiza e identifica dificultades en el desempeño de sus funciones
 - Propone alternativas de cambios y/o mejoras ante las dificultades encontradas en el desempeño de sus funciones y/o las de sus compañeros/as
 - Cumple con las normas y procedimientos establecidos en su trabajo con precisión, orden y creatividad
- Integridad
 - Demuestra objetividad, imparcialidad y rectitud en el cumplimiento de sus funciones
 - Actúa de acuerdo a las leyes, normas, valores y procedimientos establecidos en la institución
 - Actúa con credibilidad y transparencia, generando confianza entre sus compañeros/as y usuarios/as internos/externos
 - Desempeña las funciones sin favoritismo, velando por el interés de la institución
 - Se responsabiliza de sus fallas sin trasladarlas al resto del equipo o colaboradores

Nivel Auxiliar, Operativo y de Base:

- Objetivos (POA, Funciones): 20%. Al final del proceso de evaluación se evaluarán los objetivos programados; recibiendo calificación Insatisfactoria (0 puntos), Mejorable (6 puntos), satisfactoria (8 puntos) y Excelente (10 puntos).

- Factores de Evaluación del Desempeño: Representarán el 80% del total de la evaluación del Desempeño. Los factores a evaluar serán:
 - Actitud de Servicio
 - Atiende con amabilidad y respeto las solicitudes de los/as usuarios/as internos/externos
 - Resuelve las solicitudes que son de su competencia u orienta donde puede obtener respuesta
 - Realiza las tareas de forma diligente para alcanzar los objetivos del área laboral
 - Aplica en el trabajo las mejoras orientadas para satisfacer las necesidades de los/as usuarios/as internos/externos
 - Manifiesta interés por conocer si los o las usuarios/as internos/externos quedan satisfechos con la atención brindada
 - Compromiso
 - Asume con responsabilidad el quehacer del área y/o de la institución donde trabaja
 - Colabora en la realización de diferentes actividades del área y/o institución que no corresponden a sus funciones
 - Participa con interés y disciplina en las sesiones de capacitación que se promueven en el área y/o institución
 - Pone en práctica los conocimientos adquiridos, en el desempeño de sus tareas
 - Comparte los conocimientos adquiridos en las capacitaciones con sus compañeros en beneficio del área
 - Calidad en el Trabajo
 - Conoce y desempeña las funciones del puesto de trabajo
 - Demuestra eficiencia al utilizar los recursos y medios asignados según las funciones

- Realiza las funciones del puesto de manera eficaz, considerando la importancia de éstas en la consecución de los objetivos del área
 - Se esfuerza por mejorar continuamente y superar las dificultades que se presentan en el desempeño de las funciones
 - Aplica las normas y procedimientos establecidos para el cumplimiento de su trabajo
- Integridad
- Ofrece igualdad de oportunidades a los usuarios /as internos/externos sin establecer discriminación según su interés o criterio personal
 - Actúa apegado a las leyes y normas de conducta ética establecidas
 - Actúa de forma transparente mostrando honestidad y lealtad a su institución en sus acciones
 - Es prudente y discreto, no cede a presiones y/o influencias
 - Responde por los recursos y medios que se le asignan y por las consecuencias de su uso

Cada uno de los subfactores se evaluará con la siguiente escala:

Evaluación	Valor Absoluto
Insatisfactorio	0
Mejorable	6
Satisfactorio	8
Excelente	10

Tabla No. 1 Escala de puntuación de subfactores de desempeño.

De esta forma, en cada factor los resultados de los subfactores se promediarán para determinar el nivel de evaluación de cada factor; posteriormente se promediarán el puntaje de los factores para determinar el resultado de la evaluación de los factores de desempeño y se deberá multiplicar por la ponderación definida para poder sumar con el porcentaje obtenido en cumplimiento de objetivos y determinar el resultado de la evaluación final.

El resultado final según la escala se determina en la siguiente tabla:

Resultado Final		Evaluación
Desde	Hasta	
0	<5	Insatisfactorio
5	<7	Mejorable
7	<8.5	Satisfactorio
8.5	más	Excelente

Tabla No. 2. Escala de Puntuación de Resultados Finales de la Evaluación

Así, en el resumen de la evaluación se deberá presentar:

1. Fortalezas del evaluado en cuanto a Objetivos y Factores de Desempeño
2. Debilidades del evaluado en cuanto a Objetivos y Factores de Desempeño
3. Plan de Mejora
4. Comentarios del Evaluador y del Evaluado

V. CONCLUSIONES

1. En toda organización deben existir instrumentos que regulen el buen funcionamiento de los trabajadores y ayude a al cumplimiento de sus objetivos y metas, el manual de evaluación al desempeño laboral debe de contener parámetros claros y objetivos que ayuden a la aplicación de evaluaciones confiables; en este sentido, se logró describir gracias a la documentación revisada los diferentes conceptos básicos sobre la Evaluación del Desempeño.

2. La Dirección General de Carrera Administrativa Municipal, cuenta con muchas fortalezas como institución, pero así mismo debilidades y amenazas que se deben revisar y elaborar el correspondiente plan de acción; esto se logró identificar gracias al Análisis Organizacional realizado.

3. Actualmente la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal aplica un método de Evaluación del Desempeño que es muy subjetivo, pues únicamente considera los factores del desempeño, siendo necesario enfocarlo más a los resultados, como lo indican las nuevas tendencias de Evaluación al Desempeño laboral; así mismo, existen fallas en el cumplimiento de cada una de las etapas correspondientes respecto a su aplicación.

4. Las propuestas desarrolladas, tanto en el proceso como en la metodología a implementar beneficiarán grandemente el proceso de evaluación y de desarrollo de los recursos humanos en la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal; pues permitirán superar los grandes obstáculos identificados, principalmente la subjetividad; pues en el modelo propuesto la ponderación apunta a valorar con mayor valor los objetivos verificables de cada puesto de trabajo.

VI. GLOSARIO

Jerarquía de los sistemas. Sistema de agregados, en conjunto entidades que constituyen por las concurrencias de más de un elemento.

Auto concepto: Es la imagen que tiene cada persona de sí misma, así como la capacidad de auto reconocerse.

Automatización: Aplicación de maquinas o procedimientos automáticos en la realización de un proceso o en una industria.

Calificación Alternativa: Consiste en después de una sumaria el número de veces que el empleado a obtenido una calificación mejor.

CAM: Carrera Administrativa Municipal.

Condescendencia: Actitud de la persona que se acomoda o adapta al gusto y la voluntad de otra.

Descenso: Camino que va de un lugar a otro más bajo.

DGCAM: Dirección General de Carrera Administrativa Municipal.

Efecto De Halo: Tendencia de un observador a efectuar una evaluación tendenciosa ya sea positiva o negativa de otra persona basándose en características que carecen de pertinencia respecto a lo que se debe evaluar.

Feedback: Es la capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje de acuerdo a lo recogido.

Filantrópicos: Significa amor al género humano.

FODA: Análisis de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y amenazas de un órgano.

Gestión De Recursos Humanos: Es el trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de una organización.

Talento Humano: Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más completos más capaces y más comprometidos sobre todo para convertir su talento individual a través de un proyecto ilusionante en talento organizativo.

INATEC: Instituto Nacional Tecnológico.

POA: Planificación Organizacional Anual

SINACAM: Sistema Nacional de Capacitación Municipal.

VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Arias, F. (2001) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. (5ª ed.) México DF: Editorial Trillas, S.A.
2. Balkin, David B., Cardy, Robert L., Gómez-Mejía, Luis R., Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Tercera Edición. Pearson Educación S.A., Madrid, España. 2001.
3. Corral, F. (2007). Evaluación del Desempeño. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
4. Chiaventato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
5. Chiavenato, Idalberto. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. (8va Ed), Santa Fe Bogota. Mac Graw Hill.
6. Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos, Métodos de Evaluación del Desempeño* (pp. 366-389). Santa Fé Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
7. Dessler, Gary. (1992). *Organización y Administración*. (2da. Ed). Edit. Prentice Hall – Hispanoamericana. S.A. México.
8. Dessler, Gary. (2001) *Administración de Personal*. (8. ed.) Mexico DF. Pearson Educación.

9. Decenzo, David. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF. Editorial Limusa,S.A.
10. Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. (12va Ed), México: McGraw-Hill.
11. Ley No. 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal. (2005). Managua, Nicaragua: La Gaceta, Diario Oficial.
12. Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de la DGCAM. (2012). Managua, Nicaragua.
13. Ruiz, German (2004). *El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos*. Lima.
14. Sastre, Castillo, M.A. Aguilar, P.E.M., Dirección de Recursos Humanos, Un Enfoque Estratégico. Mc. Graw Hill. 2003.

ANEXOS

Anexo No. 1

Encuesta No. 1

Proceso de Evaluación al Desempeño aplicado en la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal a aplicar a los servidores públicos

El presente cuestionario está diseñado para recibir comentarios importantes del personal referentes al proceso de evaluación de desempeño y los resultados obtenidos en los últimos dos años. La primera parte deberá ser llenada por todo el personal, y la segunda parte deberá ser llenada únicamente por los responsables de área. Por favor tómese unos minutos y complete este cuestionario para que todos nos beneficiemos con los resultados de esta encuesta. Si fuera necesario, responda detalladamente a las preguntas en una hoja por separado.

1. ¿Desde cuándo es Usted un servidor(a) de la CAM?.

a. Menos de 1 años

b. 1 -3 años

c. 4 -6 años ? Más de 6 años

2. ¿A qué categoría Usted pertenece? Directivo, Ejecutivo, Auxiliar, Operativo o de Base?

3. ¿Ha leído Usted el Manual de Desempeño Laboral?

a. Sí

b. No

4. ¿Antes de que el proceso de evaluación de desempeño empezara, cuán a menudo se reunió Usted con su responsable inmediato para tratar el tema de su desempeño, así como otros temas relacionados con su trabajo?

- a. Nunca
- b. Cuando surgió un problema
- c. 2 -3 veces al año
- d. Más de 4 veces al año

5. ¿Ha participado Usted en el proceso de evaluación de desempeño desde su inicio en el año 2013? Si respondió "No," por favor explique (por ejemplo: soy nuevo(a) funcionario(a), cambié de posición, etc).

- a. Sí
- b. No

6. Indique en cuántos periodos y reuniones participó Usted durante el año 2014 en el establecimiento de metas?

- a. Ninguna
- b. 1
- c. 2
- d. 3
- e. 4 o más

Reuniones a medio proceso?

- a. Ninguna
- b. 1
- c. 2

d. 3

e. 4 o más

Reunión final de evaluación

a. Ninguna

b. 1

c. 2

d. 3

e. 4 o más

Si contestó "Ninguna" en cualquiera de los periodos y reuniones, por favor explique.

7. ¿Participa Usted en la definición de sus propias metas?

a. Si, Yo defino mis metas.

b. No, mi jefe inmediato define mis metas.

c. Combinación: mi jefe inmediato y yo trabajamos conjuntamente en la definición de mis metas.

8. ¿Puede Usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área (departamento/unidad)? Por favor explique?

a. Sí

b. No

9. ¿Sabe Usted cuáles son los estándares para un buen desempeño en su posición?

a. Sí

b. No

Si Usted respondió "No," por favor explique.

10. ¿Recibe Usted comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año entre las reuniones anuales? justifique

a. Nunca

b. Cuando hubo un problema.

c. 2 -3 veces al año

d. Más de 4 veces al año

11. ¿Cree Usted que el proceso de evaluación de desempeño es eficaz? ¿Qué beneficio o ventajas ha recibido Usted al haber participado en el proceso de evaluación?

12. ¿Cree Usted que el proceso de evaluación es justo y objetivo?

13. ¿En su opinión, cuál es el valor que Usted considera que los jefes inmediatos ven en el proceso de evaluación?

14. ¿Cuál es el alcance que Usted considera que el proceso de evaluación ha tenido en el mejoramiento de su rendimiento? Por favor explique?

- a. Significativo
 - b. Algo
 - c. Un poquito
 - d. Nada realmente
-

15. ¿Qué cambios desearía Usted ver en el proceso de evaluación de desempeño? Explique las herramientas o recursos que le ayudarían a Usted a maximizar la eficacia y mejores resultados del proceso.

16. ¿Tiene Usted otros comentarios/sugerencias?

17. Considera que las evaluaciones han sido:

- a. Excelente
- b. muy Buenas
- c. Deficientes

Argumente sus respuesta

18. Está de acuerdo con la forma en que se es evaluado. Que aspecto relevante consideraría.

ÚNICAMENTE PARA RESPONSABLES DE AREA

19. ¿Asistió Usted al entrenamiento sobre evaluación de desempeño diseñado específicamente para los responsables de área?

a. Sí

b. No

20. ¿Cuánto tiempo dedica Usted a la preparación previa a las reuniones con su personal?

a. Menos de 30 minutos

b. 30-60 minutos

c. Más de 1 hora

21. ¿Antes de que el proceso de evaluación empezara, con qué frecuencia solía Usted reunirse con su personal para tratar temas relacionados con su trabajo y rendimiento (del jefe inmediato)?

a. Semanalmente

b. Mensualmente

c. Una vez al año

e. Nunca

22. A partir del inicio del proceso de evaluación en el año 2013, con qué frecuencia se reúne Usted con su personal para tratar temas de desempeño y otros relacionados con el trabajo?

a. Dos veces al año

b. Una vez al año

c. Nunca

23. ¿Dónde lleva a cabo Usted las reuniones de evaluación de desempeño?

- a. Sentado(a) detrás de mi escritorio
- b. En una mesa de mi oficina
- c. En una sala de conferencias
- d. Otro lugar

24. ¿Cuál es la duración de las reuniones?

- a. Menos de 30 minutos
- b. 30-60 minutos
- c. Más de 1 hora

25. ¿Qué inconvenientes ha experimentado Usted durante las siguientes reuniones de evaluación de desempeño?

Reunión para establecer las metas

Reunión a medio proceso

Reunión final de evaluación

26. ¿Invita Usted a su personal a participar en la definición de sus propias metas?

- a. Si, Yo invito a mi personal a que definan sus propias metas.
- b. No, Yo defino las metas de mi personal.
- c. Combinación: Mi personal y Yo colaboramos en la definición de sus metas.

27. ¿Ha tenido Usted algún motivo para cambiar la evaluación que Usted le diera a alguien de su personal? Si contesta "Sí", por favor explique

a. No

b. Si

28. ¿Qué beneficios recibió Usted al participar en las reuniones de evaluación de desempeño? ¿Cuán importante es este proceso para el desarrollo y gerencia de su personal?

29. ¿Qué inconveniente(s) encontró Usted durante el proceso de evaluación de desempeño?

30. ¿Con qué frecuencia recibe Usted comentarios referentes a su propio desempeño? Por favor explique?

a. Nunca

b. Durante las reuniones de evaluación

c. Cuando hay necesidad

31. ¿Ha recibido Usted algún entrenamiento en materias de supervisión o gerenciales? Por favor explique.

a. Ninguno

b. Programa Académico

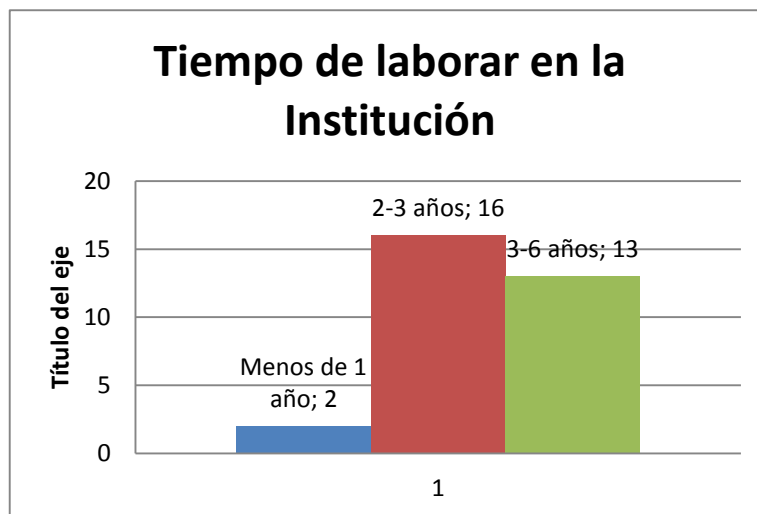
c. Otros

32. ¿Tiene Usted algunos otros comentarios/sugerencias?

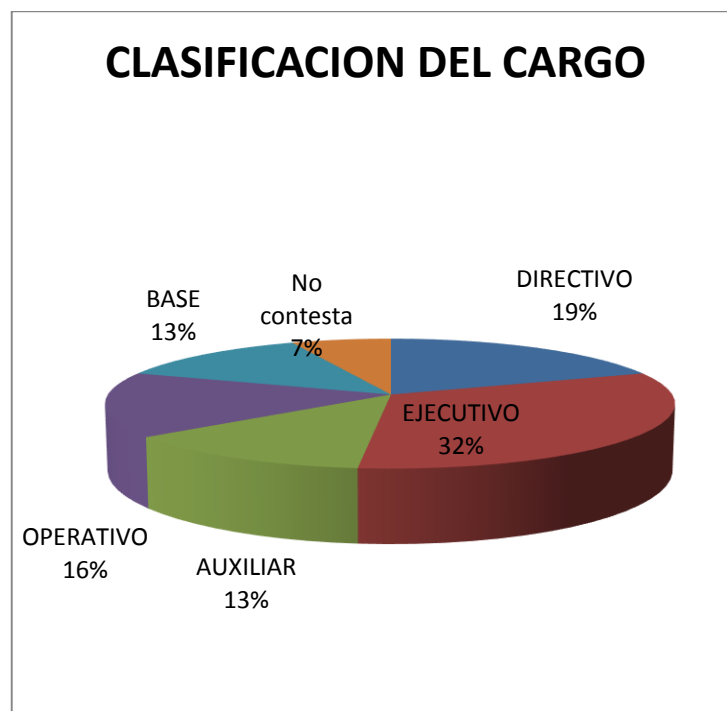
Anexo No. 2

Gráficas Resultados de la Evaluación del Desempeño aplicado al personal

Gráfica No. 1



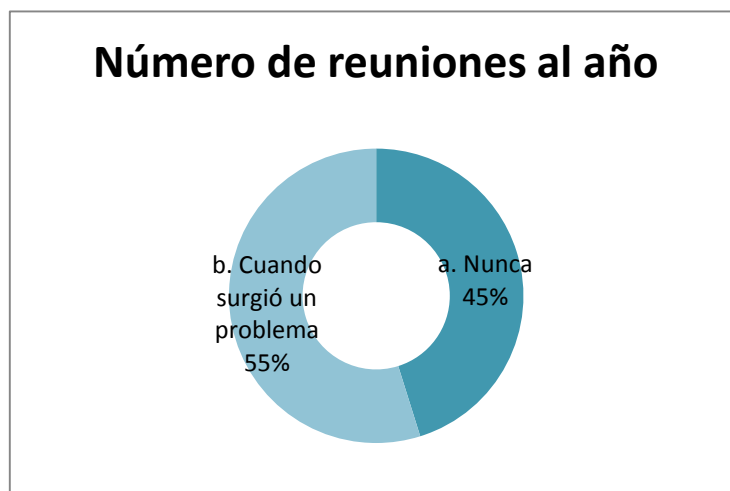
Gráfica No. 2



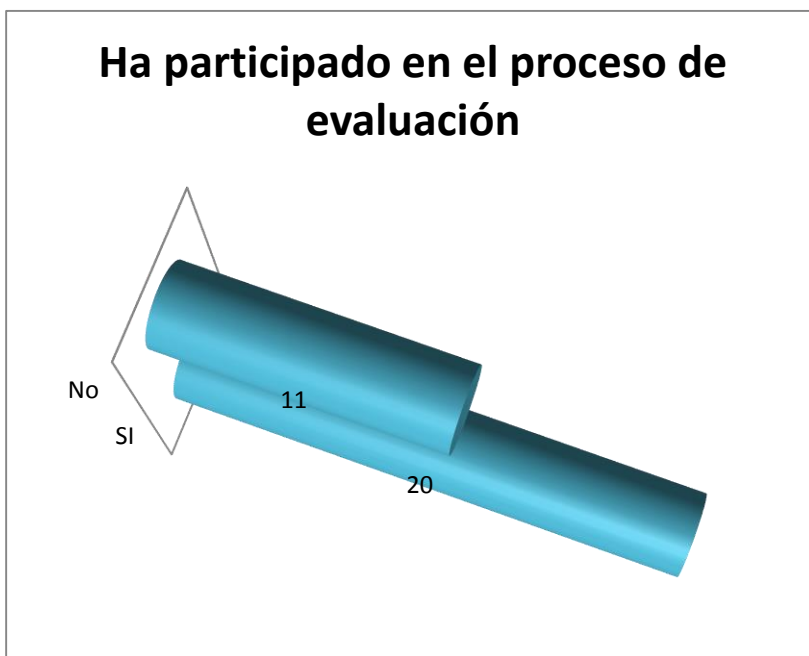
Gráfica No. 3



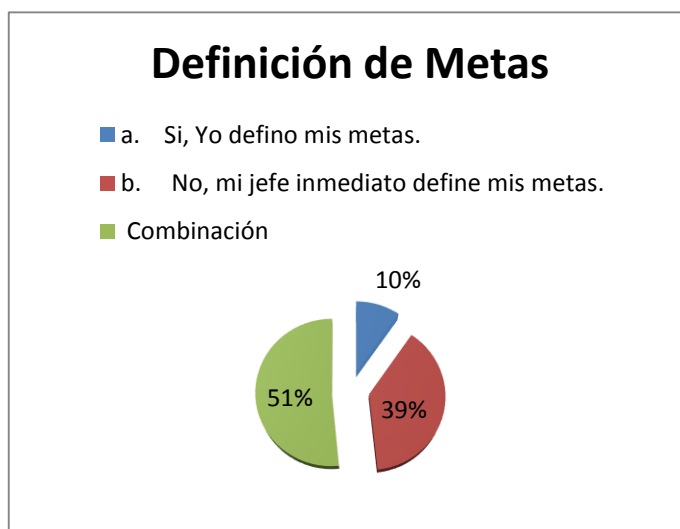
Gráfica No. 4



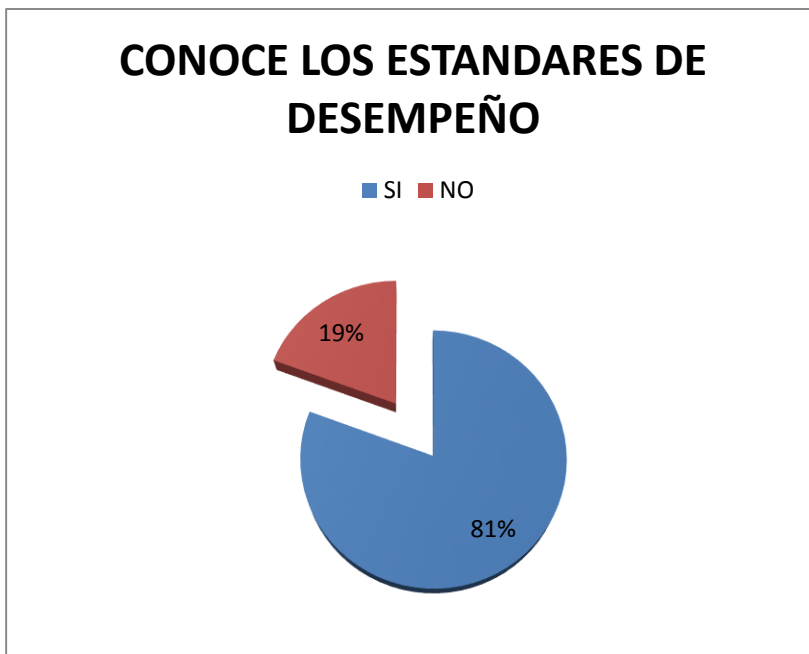
Gráfica No. 5



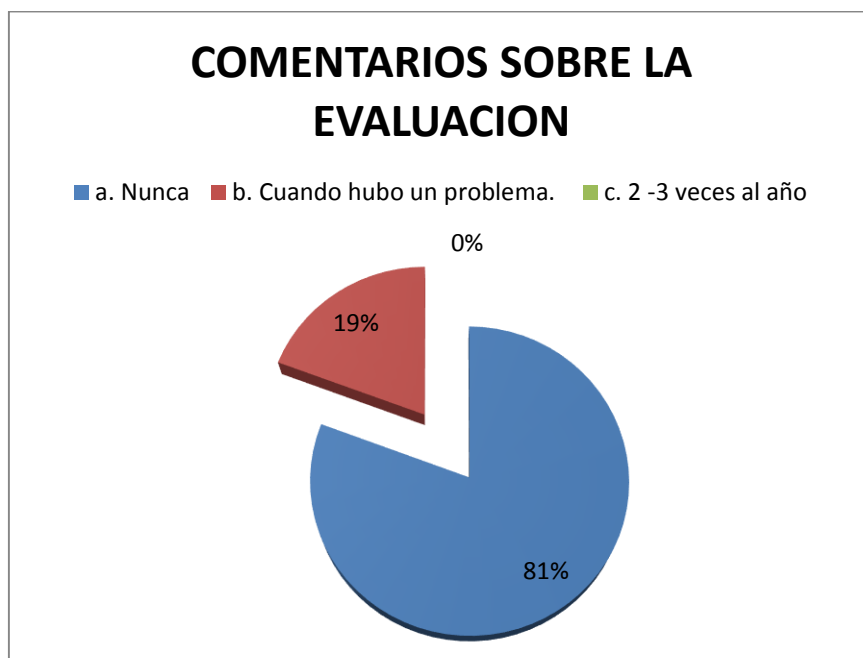
Gráfica No. 6



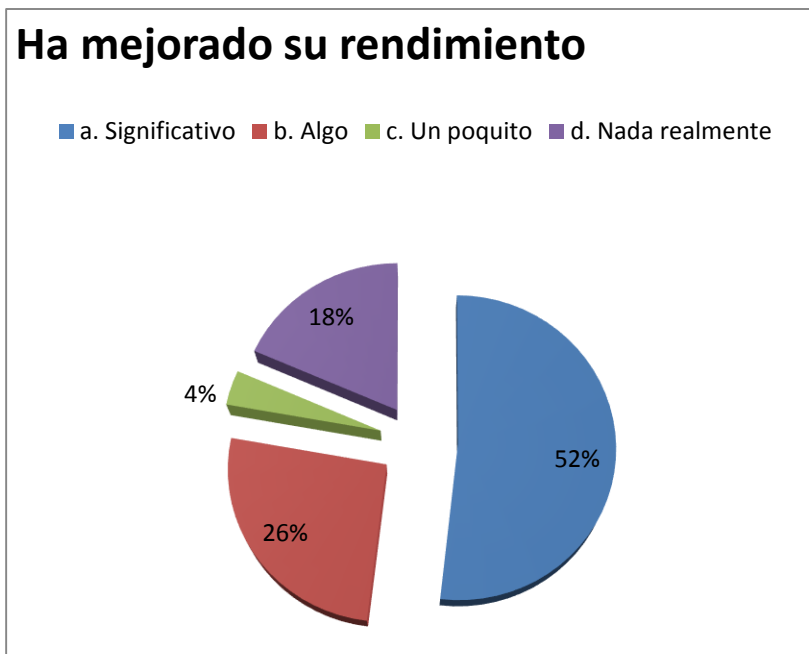
Gráfica No. 7



Gráfica No. 8

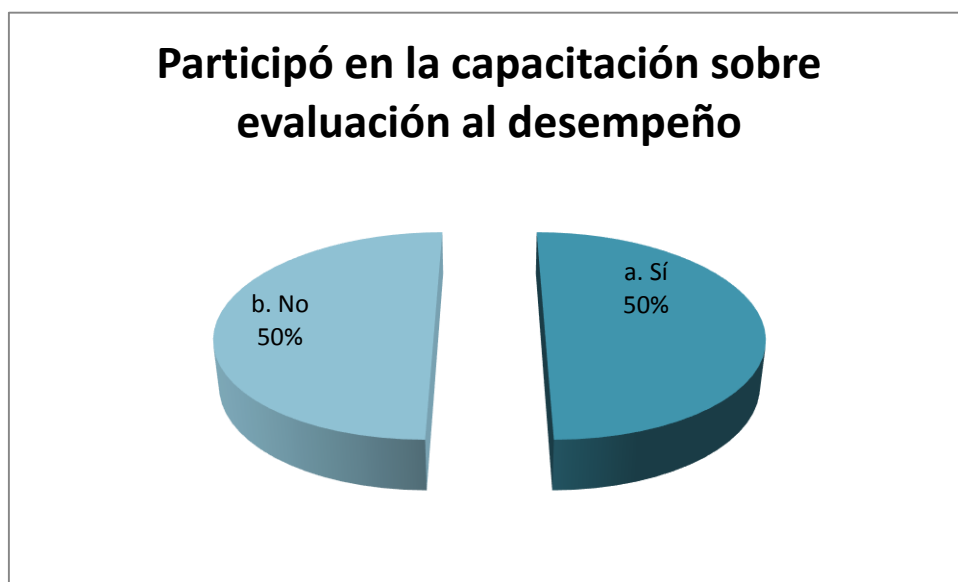


Gráfica No. 9

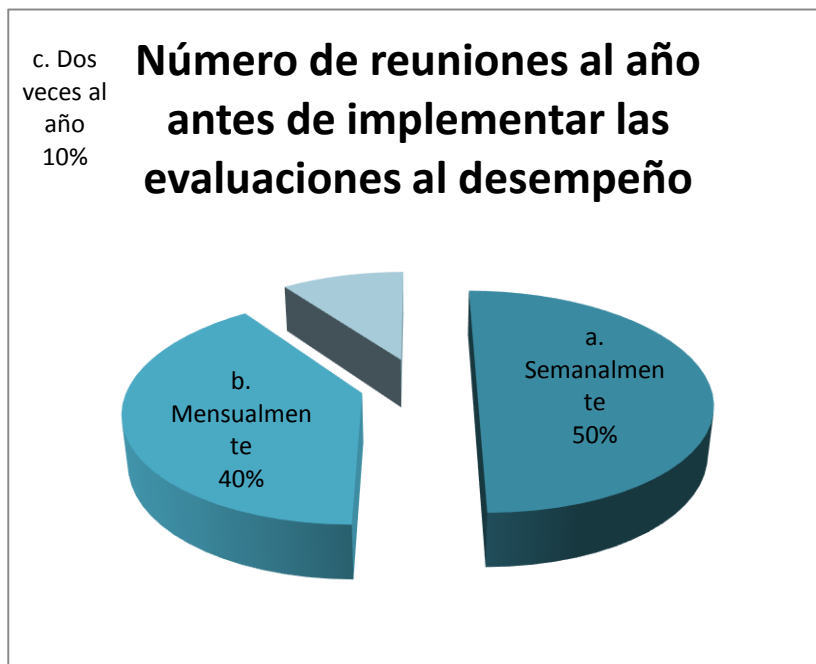


Resultados de Encuesta aplicada a Responsables de Área

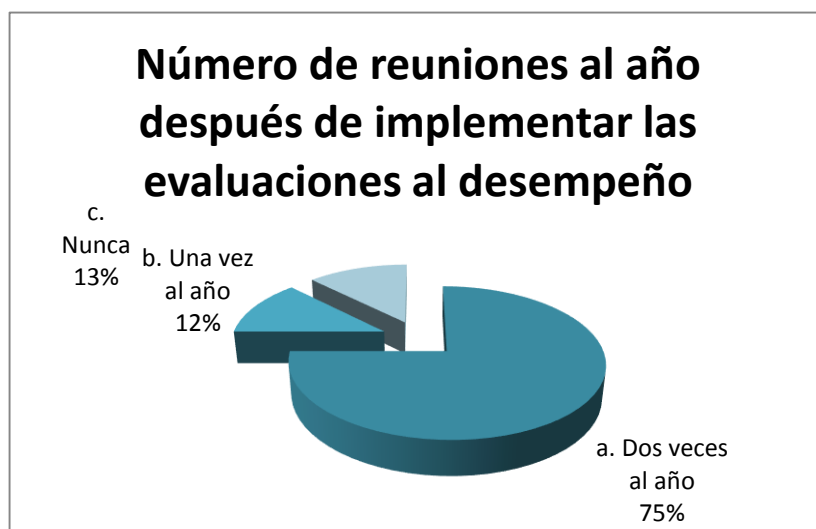
Gráfica No. 10



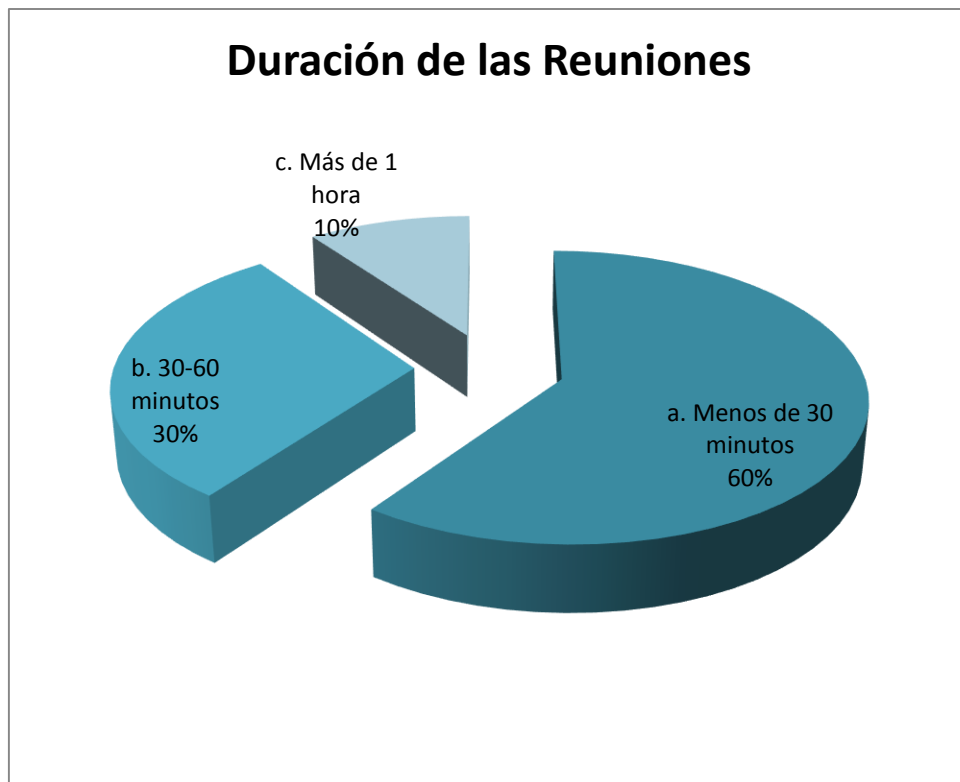
Gráfica No. 11



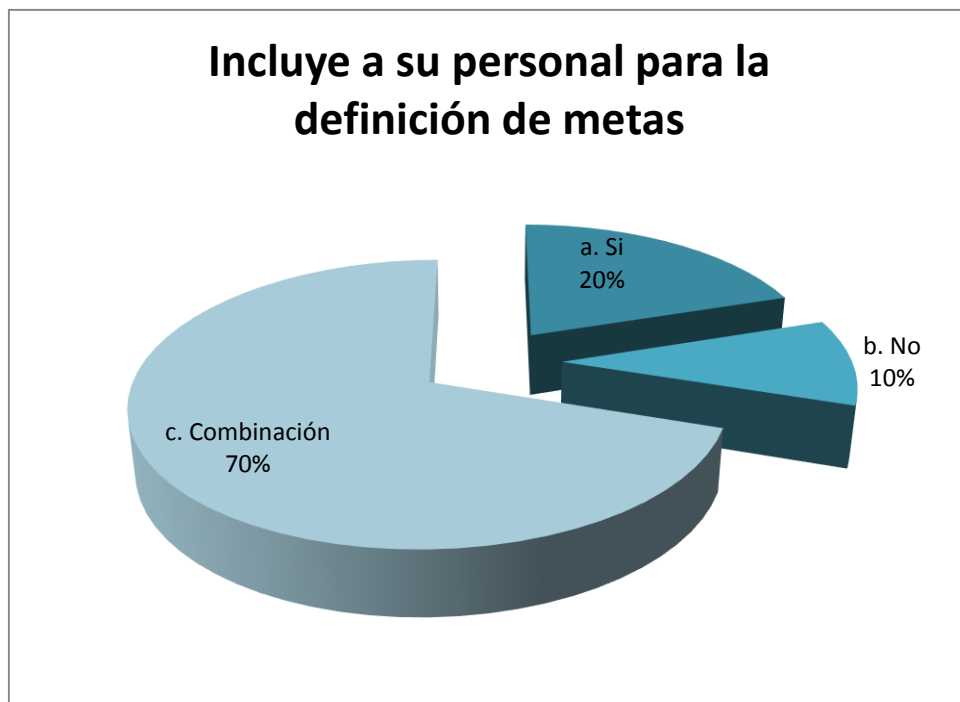
Gráfica No. 12



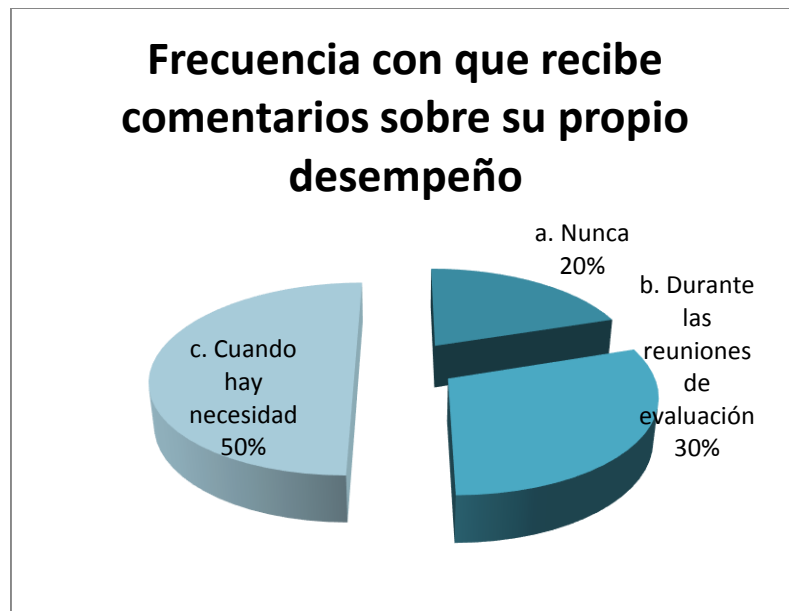
Gráfica No. 13



Gráfica No. 14



Gráfica No. 15



ANEXO NO. 3

FORMATOS ACTUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUALES

9. Acción recomendada por el evaluador para mejorar algunos aspectos:

10. Está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

11. No está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

Explique:

12. Nombre y Firma del Evaluador.

13. Nombre y Firma del Evaluado

7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R	B U E N O	M U Y B U E N O	E X C E L E N T E		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7.9. RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible.											
7.10. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Habilidad para mantener organizado su trabajo, capacidad para establecer la línea de prioridades de las tareas y actividades encomendadas.											

9. Acción recomendada por el evaluador para mejorar algunos aspectos:

10. Está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

11. No está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

Explique: _____

12. Nombre y Firma del Evaluador.

13. Nombre y Firma del Evaluado

7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION										OBSERVACIONES
	D E F I C I E N T E					R E G U L A R	B U E N O	M U Y B U E N O	E X C E L E N T E		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7.8. RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general.											
7.9. RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO Y POR EL MANEJO DE EQUIPOS DE TRABAJO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible, así como preocupación y esmero en el cuidado y manejo de los equipos de trabajo asignados, o bajo su responsabilidad											
7.10. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Habilidad para mantener organizado su trabajo, capacidad para establecer la línea de prioridades de las tareas y actividades encomendadas.											

9. Acción recomendada por el evaluador para mejorar algunos aspectos:

10. Está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

11. No está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

Explique: _____

12. Nombre y Firma del Evaluador.

13. Nombre y Firma del Evaluado

**ANEXO NO. 4
FORMATOS PROPUESTOS DE EVALUACIÓN**

**PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS
DGCAM**

PERIODO:

Nombre Servidor(a) Público(a):

Firma:

Rol al que pertenece:

Puesto:

Área / Dirección:

Fecha de elaboración:

Nº	OBJETIVO	PONDERACIÓN	INDICADOR DE MEDIDA	META	Nivel de Cumplimiento			
					(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10
1								
2								
3								
4								
5								
	Ponderación total de objetivos	0%						

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

DGCAM

PERIODO:

Escala de Valores		
Clave	Evaluación	Valor
I	Insatisfactorio	0
M	Mejorable	6
S	Satisfactorio	8
E	Excelente	10

Nombre Servidor(a) Público(a):

Firma:

Puesto:

Rol al que pertenece: Directivo

Área / Dirección:

Fecha de evaluación:

Ponderación definida en SGD

FACTORES

OBJETIVOS:

70%

DE DESEMPEÑO: 30%

Nº	OBJETIVO	PONDERACIÓN	INDICADOR DE MEDIDA	META	RESULTADO DE CUMPLIMIENTO	Nivel de Cumplimiento				Calificación obtenida		
						(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Evaluación	Valor	Puntaje
1	0	0%	0%	0%				x		Satisfactorio	8	0
2	0	0%	0%	0%					x	Excelente	10	0
3	0	0%	0%	0%			x			Mejorable	6	0
4	0	0%	0%	0%					x	Excelente	10	0
5	0	0%	0%	0%			X		X	Excelente	10	0
Ponderación total de objetivos		0%				Suma de puntaje de objetivos						0
						Resultados de Evaluación de Objetivos						0

EVALUACIÓN DE FACTORES DE DESEMPEÑO: DIRECTIVO

DGCAM

PERIODO:

Fecha de evaluación:

Nombre Servidor(a) Público(a):

Puesto:

Área /

Dirección:

Rol al que pertenece:

Ponderación o

Peso: 30%

Resultado		Evaluación	Valor Absoluto
Desde	Hasta		
0	< 6	Insatisfactorio	0
6	< 8	Mejorable	6
8	< 9	Satisfactorio	8
9	10	Excelente	10

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
I	<u>Actitud de Servicio</u>								
1.-	Es accesible ante las demandas planteadas por los/las usuarios/as internos/externos, escucha y se identifica con ellos en el marco del respeto y profesionalismo					0	0.00		
2.-	Resuelve las solicitudes que están bajo el ámbito de competencia del área o la institución y/o realiza las gestiones para darles solución					0			

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
3.-	Impulsa cambios en las formas de trabajo de su área, orientadas a mejorar la atención actual y futura de los servicios					0			
4.-	Propone y/o establece mecanismos para valorar la satisfacción de los/as usuarios/as internos y externos					0			
5.-	Da seguimiento a las incidencias surgidas al evaluar la atención que brinda su área, aplicando medidas que permitan superarlas					0			
II	<u>Compromiso</u>								
1.-	Representa a la institución con responsabilidad en los diferentes eventos internos y externos a los que asiste					0			
2.-	Promueve y transmite con su ejemplo, la visión, misión y valores de la institución					0	0.00		
3.-	Es abnegado y comprometido en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades aportando un poco más de lo esperado					0			
4.-	Asegura el cumplimiento de metas y objetivos de competencia del área, superando las expectativas					0			

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
5.-	Contribuye a la identificación de objetivos y metas compartidas con otras áreas que aseguren el cumplimiento de los resultados institucionales					0			
III	<u>Calidad en el Trabajo</u>						0.00		
1.-	Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios de su área y de la institución					0			
2.-	Impulsa acciones para optimizar el uso de los recursos y medios asignados de manera eficaz					0			
3.-	Da seguimiento al desarrollo del trabajo de sus colaboradores y al propio, tomando en cuenta los plazos establecidos					0			
4.-	Planifica e impulsa la mejora continua de la calidad del trabajo del área, proponiendo a los colaboradores alternativas para la superación de las dificultades					0			
5.-	Garantiza el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos, en los procesos de competencia del área de trabajo					0			

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
IV	<u>Integridad</u>						0.00		
1.-	Es objetivo, imparcial y recto en el cumplimiento de las funciones					0			
2.-	Respeto, promueve y cumple con las leyes, normas y procedimientos establecidos en la institución					0			
3.-	Garantiza el cuidado y uso de los recursos y medios asignados específicamente en el cumplimiento de las funciones del área y/o de la institución					0			
4.-	Actúa con respeto, credibilidad y transparencia, generando confianza en sus colaboradores y/o usuarios/as					0			
5.-	Atiende de forma equitativa las demandas de los usuarios/as, sin favoritismo, velando por el interés de la institución					0			
V	<u>Liderazgo</u>						0.00		
1.-	Gestiona e incentiva el desarrollo integral de sus colaboradores en pro del desarrollo institucional e individual					0			
2.-	Logra que sus colaboradores realicen el trabajo de manera consciente y comprometida con las metas y objetivos de la institución					0			

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
3.-	Comunica con claridad a sus colaboradores las acciones encomendadas para el logro de las metas y objetivos estratégicos de la institución, tomando en cuenta sus opiniones					0			
4.-	Comunica sistemáticamente a sus colaboradores los resultados obtenidos e indica los aspectos a mejorar para el cumplimiento del plan institucional					0			
5.-	Delega funciones y representatividad en los colaboradores, en función de sus capacidades y potencial					0			
6.-	Toma decisiones rápidas, oportunas y acertadas, basados en el dominio de la información que le permite resolver conflictos en su ámbito de trabajo sin arriesgar las estrategias institucionales					0			
Evaluación promedio de Factores de Desempeño:							0.00		
Resultados de Factores de Desempeño:							0.00		

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL

DGCAM

PERIODO:

Nombre Servidor(a) Público(a):

Puesto:

Área /

Dirección:

Rol al que pertenece:

Fecha de evaluación:

Resultado Final		Evaluación
Desde	Hasta	
0	<5	Insatisfactorio
5	<7	Mejorable
7	<8.5	Satisfactorio
8.5	más	Excelente

Nº	ELEMENTOS EVALUADOS	RESULTADOS OBTENIDOS	
		PONDERACIÓN	RESULTADOS
1	OBJETIVOS	70%	0.00
2	FACTORES DE DESEMPEÑO	30%	0.00
	- Actitud de Servicio		0.00
	- Compromiso		0.00
	- Calidad en el Trabajo		0.00
	- Integridad		0.00
	- Liderazgo		0.00
	RESULTADO FINAL		0.00
	EVALUACIÓN		I/M/S/E

Calificación Final en

letras: _____

RESUMEN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES y PLAN DE MEJORA

FORTALEZAS DEL EVALUADO:

- En Objetivos:

- En Factores de Desempeño:

--	--

DEBILIDADES DEL EVALUADO:

- En Objetivos:

- En Factores de Desempeño:

--	--

PLAN DE MEJORA:

--

COMENTARIOS

- Del Evaluador

- Del Evaluado

--	--

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

DGCAM

PERIODO:

Escala de Valores		
Clave	Evaluación	Valor
I	Insatisfactorio	0
M	Mejorable	6
S	Satisfactorio	8
E	Excelente	10

Nombre Servidor(a) Público(a):

Firma:

Puesto:

Rol al que pertenece: EJECUTIVO

Área / Dirección:

Fecha de evaluación:

Ponderación definida en SGD

FACTORES

OBJETIVOS:

60%

DE DESEMPEÑO: 40%

Nº	OBJETIVO	PONDERACIÓN	INDICADOR DE MEDIDA	META	RESULTADO DE CUMPLIMIENTO	Nivel de Cumplimiento				Calificación obtenida		
						(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Evaluación	Valor	Puntaje
1	0	0%	0%	0%						Satisfactorio	8	0
2	0	0%	0%	0%						Excelente	10	0
3	0	0%	0%	0%						Mejorable	6	0
4	0	0%	0%	0%						Excelente	10	0
5	0	0%	0%	0%						Excelente	10	0
Ponderación total de objetivos		0%				Suma de puntaje de objetivos						0
						Resultados de Evaluación de Objetivos						0

EVALUACIÓN DE FACTORES DE DESEMPEÑO: EJECUTIVO

DGCAM

PERIODO:

Fecha de evaluación:

Nombre Servidor(a) Público(a):

Puesto:

Área /

Dirección:

Rol al que pertenece:

Ponderación o

Peso: 30%

Resultado		Evaluación	Valor Absoluto
Desde	Hasta		
0	< 6	Insatisfactorio	0
6	< 8	Mejorable	6
8	< 9	Satisfactorio	8
9	10	Excelente	10

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	* Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
I	<u>Actitud de Servicio</u>						0.00		
1.-	Atiende con amabilidad y respeto las solicitudes o consultas de los/as usuarios/as internos/externos, aclarando dudas si es necesario					0			
2.-	Resuelve las solicitudes que están bajo el ámbito de su competencia y/o propone alternativas que se adapten a los requerimientos					0			
3.-	Propone y realiza mejoras en su trabajo de acuerdo a las necesidades actuales de los usuarios/as internos/externos, considerando los plazos establecidos					0			

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	* Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
4.-	Manifiesta interés por conocer el grado de satisfacción de los usuarios/as internos/externos con relación a los servicios prestados por el área					0			
5.-	Muestra interés por la búsqueda de soluciones ante las incidencias surgidas en el trabajo, promoviendo la actitud de servicio de los compañeros/as					0			
II	<u>Compromiso</u>						0.00		
1.-	Conoce y se identifica con el quehacer del área y/o Visión, Misión y Planes de trabajo de la institución					0			
2.-	Asume la importancia de realizar acciones en función de los intereses institucionales					0			
3.-	Está dispuesto a realizar trabajos o tareas extraordinarias para el cumplimiento de los objetivos del área o de la institución					0			
4.-	Aplica los conocimientos adquiridos en pro de su desarrollo y del área					0			
5.-	Cumple y/o supera los objetivos y las metas establecidas					0			
III	<u>Calidad en el Trabajo</u>						0.00		
1.-	Desempeña las funciones del puesto de manera eficiente, asumiendo el impacto que tienen en la consecución de los					0			

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	* Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
	objetivos								
2.-	Utiliza de manera eficaz los recursos y medios asignados para el desempeño de sus funciones					0			
3.-	Analiza e identifica dificultades en el desempeño de sus funciones					0			
4.-	Propone alternativas de cambios y/o mejoras ante las dificultades encontradas en el desempeño de sus funciones y/o las de sus compañeros/as					0			
5.-	Cumple con las normas y procedimientos establecidos en su trabajo con precisión, orden y creatividad					0			
IV	<u>Integridad</u>								
1.-	Demuestra objetividad, imparcialidad y rectitud en el cumplimiento de sus funciones					0			
2.-	Actúa de acuerdo a las leyes, normas, valores y procedimientos establecidos en la institución					0	0.00		
3.-	Actúa con credibilidad y transparencia, generando confianza entre sus compañeros/as y usuarios/as internos/externos					0			

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	* Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
4.-	Desempeña las funciones sin favoritismo, velando por el interés de la institución					0			
5.-	Se responsabiliza de sus fallas sin trasladarlas al resto del equipo o colaboradores					0			
Evaluación promedio de Factores de Desempeño:							0.00		
Resultados de Factores de Desempeño:							0.00		

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL

DGCAM

PERIODO:

Nombre Servidor(a) Público(a):

Puesto:

Área /

Dirección:

Rol al que pertenece:

EJECUTIVO

Fecha de evaluación:

Resultado Final		Evaluación
Desde	Hasta	
0	<5	Insatisfactorio
5	<7	Mejorable
7	<8.5	Satisfactorio
8.5	más	Excelente

Nº	ELEMENTOS EVALUADOS	RESULTADOS OBTENIDOS	
		PONDERACIÓN	RESULTADOS
1	OBJETIVOS	60%	0.00
2	FACTORES DE DESEMPEÑO	40%	0.00
	- Actitud de Servicio		0.00
	- Compromiso		0.00
	- Calidad en el Trabajo		0.00
	- Integridad		0.00
	RESULTADO FINAL		0.00
	EVALUACIÓN		I/M/S/E

Calificación Final en

letras: _____

RESUMEN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES y PLAN DE MEJORA

FORTALEZAS DEL EVALUADO:

- En Objetivos:

- En Factores de Desempeño:

--	--

DEBILIDADES DEL EVALUADO:

- En Objetivos:

- En Factores de Desempeño:

--	--

PLAN DE MEJORA:

--

COMENTARIOS

- Del Evaluador

- Del Evaluado

--	--

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

DGCAM

PERIODO:

Escala de Valores		
Clave	Evaluación	Valor
I	Insatisfactorio	0
M	Mejorable	6
S	Satisfactorio	8
E	Excelente	10

Nombre Servidor(a) Público(a):

Firma:

Puesto:

Rol al que pertenece: OPERATIVO

Área / Dirección:

Fecha de evaluación:

Ponderación definida en SGD

FACTORES

OBJETIVOS:

20%

DE DESEMPEÑO: 80%

Nº	OBJETIVO	PONDERACIÓN	INDICADOR DE MEDIDA	META	RESULTADO DE CUMPLIMIENTO	Nivel de Cumplimiento				Calificación obtenida		
						(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Evaluación	Valor	Puntaje
1	0	0%	0%	0%						Satisfactorio	8	0
							x					
2	0	0%	0%	0%						Excelente	10	0
								x				
3	0	0%	0%	0%						Mejorable	6	0
							x					
4	0	0%	0%	0%						Excelente	10	0
								x				
5	0	0%	0%	0%					X	Excelente	10	0
Ponderación total de objetivos		0%				Suma de puntaje de objetivos						0
						Resultados de Evaluación de Objetivos						0

EVALUACIÓN DE FACTORES DE DESEMPEÑO: OPERATIVO

DGCAM

PERIODO:

Fecha de evaluación:

Nombre Servidor(a) Público(a):

Puesto:

Área /

Dirección:

Rol al que pertenece:

Ponderación o

Peso: 80%

Resultado		Evaluación	Valor Absoluto
Desde	Hasta		
0	< 6	Insatisfactorio	0
6	< 8	Mejorable	6
8	< 9	Satisfactorio	8
9	10	Excelente	10

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	* Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
I	<u>Actitud de Servicio</u>						0.00		
1.-	Atiende con amabilidad y respeto las solicitudes de los/as usuarios/as internos/externos					0			
2.-	Resuelve las solicitudes que son de su competencia u orienta donde puede obtener respuesta					0			
3.-	Realiza las tareas de forma diligente para alcanzar los objetivos del área laboral					0			

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	* Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
4.-	Aplica en el trabajo las mejoras orientadas para satisfacer las necesidades de los/as usuarios/as internos/externos					0			
5.-	Manifiesta interés por conocer si los o las usuarios/as internos/externos quedan satisfechos con la atención brindada					0			
II	<u>Compromiso</u>						0.00		
1.-	Asume con responsabilidad el quehacer del área y/o de la institución donde trabaja					0			
2.-	Colabora en la realización de diferentes actividades del área y/o institución que no corresponden a sus funciones					0			
3.-	Participa con interés y disciplina en las sesiones de capacitación que se promueven en el área y/o institución					0			
4.-	Pone en práctica los conocimientos adquiridos, en el desempeño de sus tareas					0			
5.-	Comparte los conocimientos adquiridos en las capacitaciones con sus compañeros en beneficio del área					0			

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	* Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
III	<u>Calidad en el Trabajo</u>						0.00		
1.-	Conoce y desempeña las funciones del puesto de trabajo					0			
2.-	Demuestra eficiencia al utilizar los recursos y medios asignados según las funciones					0			
3.-	Realiza las funciones del puesto de manera eficaz, considerando la importancia de éstas en la consecución de los objetivos del área					0			
4.-	Se esfuerza por mejorar continuamente y superar las dificultades que se presentan en el desempeño de las funciones					0			
5.-	Aplica las normas y procedimientos establecidos para el cumplimiento de su trabajo					0			
IV	<u>Integridad</u>						0.00		
1.-	Ofrece igualdad de oportunidades a los usuarios /as internos/externos sin establecer discriminación según su interés o criterio personal					0			
2.-	Actúa apegado a las leyes y normas de conducta ética establecidas					0			
3.-	Actúa de forma transparente mostrando honestidad y lealtad a su institución en sus acciones					0			

Nº	FACTORES DE DESEMPEÑO Y CRITERIOS	Nivel de Cumplimiento					Calificación obtenida		
		(I) 0	(M) 6	(S) 8	(E) 10	Valor	* Calificación promedio	Evaluación	Valor Absoluto
4.-	Es prudente y discreto, no cede a presiones y/o influencias					0			
5.-	Responde por los recursos y medios que se le asignan y por las consecuencias de su uso					0			
Evaluación promedio de Factores de Desempeño:							0.00		
Resultados de Factores de Desempeño:							0.00		

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL**DGCAM****PERIODO:**

Nombre Servidor(a) Público(a):

Puesto:

Área /

Dirección:

Rol al que pertenece:

OPERATIVO

Fecha de evaluación:

Resultado Final		Evaluación
Desde	Hasta	
0	<5	Insatisfactorio
5	<7	Mejorable
7	<8.5	Satisfactorio
8.5	más	Excelente

Nº	ELEMENTOS EVALUADOS	RESULTADOS OBTENIDOS	
		PONDERACIÓN	RESULTADOS
1	OBJETIVOS	20%	0.00
2	FACTORES DE DESEMPEÑO	80%	0.00
	- Actitud de Servicio		0.00
	- Compromiso		0.00
	- Calidad en el Trabajo		0.00
	- Integridad		0.00
	RESULTADO FINAL		0.00
	EVALUACIÓN		I/M/S/E

Calificación Final en

letras: _____

RESUMEN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES y PLAN DE MEJORA**FORTALEZAS DEL EVALUADO:**

- En Objetivos:

- En Factores de Desempeño:

--	--

DEBILIDADES DEL EVALUADO:

- En Objetivos:

- En Factores de Desempeño:

--	--

PLAN DE MEJORA:

--

COMENTARIOS

- Del Evaluador

- Del Evaluado

--	--