

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**PROGRAMA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO**  
**PARA EL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO**  
**MUNICIPAL DE FILADELFIA**

*PROYECTO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN*  
*ADMINISTRACION DE EMPRESAS*

*PRESENTADO POR:*

*POSTULANTE: UNIV. VERUSHKA SAUCEDO BECERRA*

*TUTOR: Lic. JOSÉ LUÍS SEGOVIA SAUCEDO*

*Cobija, Pando – Bolivia*

*2011*

# **INDICE GENERAL**

<b>Contenido</b>	<b>Pagina</b>
<b>CAPITULO I</b>	
1.1 RESUMEN	1
1.2 SITUACION ACTUAL	2
1.3 ASPECTOS INSTITUCIONALES DEL MUNICIPIO	2
1.4 DENOMINACION DEL PROYECTO	4
1.5 DESCRIPCION DL PROBLEMA	4
1.5.1 Identificacion del Problema	4
1.5.2 Formulacion del Problema	4
1.6 OBJETIVOS	5
1.6.1 Objetivo General	5
1.6.2 Objetivo Especificos	5
1.7 COMPONENTES PRINCIPALES	5
1.8 NOMBRE DE LA ENTIDAD	5
1.9 REFERENCIA GEOGRAFICA	5
<b>CAPITULO II</b>	
MARCO TEORICO	6
<b>CAPITULO III</b>	
CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA	35
<b>CAPITULO IV</b>	
FUNDAMENTACION DE LA PROPUESTA	57
<b>CAPITULO V</b>	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	71
<b>CAPITULO VI</b>	
INVERSIONES, COSTO DE EJECUCION DEL PROYECTO	72
<b>CAPITULO VII</b>	
INDICADORES DE EVALUACION DEL PROYECTO	73

## **CAPITULO VIII**

GRONOGRAMA PROPUESTO DE EJECUCION DEL PROYECTO	76
--	----

## **CAPITULO IX**

CONCLUSIONES Y RECOMIENDACIONES	77
---------------------------------	----

## **CAPITULO X**

BIBLIOGRAFIA	80
--------------	----

## INDICE DE CUADRO

<b>Nº De Cuadro</b>		<b>Página</b>
1	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	3
2	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PRIMER NIVEL	42
3	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGUNDO NIVEL	42
4	FACTORES DE EVALUACION PARA EL PRIMER NIVEL	43
5	FACTORES DE EVALUACION PARA EL SEGUNDO NIVEL	44
6	SISTEMA DE PUNTUACION PARA EL PRIMER NIVEL	51
7	SISTEMA DE PUNTUACION PARA EL SEGUNDO NIVEL	52
8	DETERMINACION DE LAS CATEGORIAS DE VALOR DE EVALUACION PRIMER NIVEL	53
9	DETERMINACION DE LAS CATEGORIAS DE VALOR DE EVALUACION SEGUNDO NIVEL	53
10	UNIDADES EDUCATIVAS	59
11	PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE "FILADELFIA"	62
12	ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS	68
13	PRESUPUESTO GENERAL	72
14	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	76

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Nº De Gráficos</b>	<b>Página</b>
1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO	70
2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO	70

<b>Nº De Fichas</b>	<b>Página</b>
1 DESCRIPCION Y ANALISIS DEL CARGO CONTADOR GRAL.	37
2 DESCRIPCION Y ANALISIS DEL CARGO ENC. ALMACENES	38
3 DESCRIPCION Y ANALISIS DEL CARGO SECRETARIA	39

## **DEDICATORIA**

*“A mi hijo Carlitos por ser la inspiración de mi vida”*

## AGRADECIMIENTO

*“A DIOS, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.”*

*“A MIS PADRES, a quien le debo toda mi vida, por su cariño y comprensión, ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.”*

*“A mis hermanos, Guido, Vivian y en especial a Vanesa por toda la ayuda por ser una gran compañera y amiga.”*

*“A mi hijo Carlitos por su cariño y comprensión.”*

*“A Farid, por ser un gran compañero, apoyo.”*

*“A Rolandito y Nicos por hacer posible la elaboración de este trabajo.”*

*“A Lic. José Luis Segovia Saucedo por la colaboración, paciencia, apoyo y sobre todo por esa gran amistad que me brindó y me brinda, por escucharme y aconsejarme siempre.”*

*“A todos aquellos docentes que me brindaron su colaboración y apoyo”*

## **CAPITULO I**

### **1.1 RESUMEN**

El Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia del Departamento de Pando, en el segundo semestre de la gestión 2011 aprobó sus Reglamentos Específicos de los sistemas de control gubernamental (ley 1178) el mismo que incluye la norma del Sistema de Administración de Personal; este mencionado reglamento tiene un capítulo sobre la evaluación del personal, el cual describe que se debe realizar en forma periódica, pero con características muy generales.

Corresponde a cada Institución pública como privada incluir criterios precisos para el control y evaluación de su personal, con el objetivo de coadyuvar a logro de metas y cumplimiento de la misión de cada entidad.

Un sistema de evaluación de personal es muy importante, porque de cierta forma protege al principal activo de una empresa, que es la mano de obra y aporte intelectual de cada funcionario.

Un sistema de evaluación de personal independiente de la periodicidad que se efectúe; permite identificar los avances, las tareas que realiza cada funcionario, las deficiencias establecidas, la eficiencia, eficacia y economía en cuestión de tiempos que alcanza el personal en forma individual como colectiva. Este mecanismo de control se lo puede considerar como clave en la gestión pública en cualquier entidad dependiente del estado.

Incorporar un sistema de evaluación de personal también permite desarrollar y aplicar los conocimientos asimilados en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando, a su vez de cierta manera es una contribución bajo

el criterio de responsabilidad social, que cada individuo de la sociedad tiene con su país y su profesión.

## **1.2 SITUACIÓN ACTUAL**

El Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia, no cuenta con un sistema de evaluación de personal, siendo que es importante para el desarrollo y crecimiento no solo de la institución, sino también del municipio.

Se puede indicar que prácticamente está empezando de cero, debido a la nueva y moderna infraestructura que tiene.

Tiene personal reducido, y es comprensible por el nivel de Municipio que es, pero lo paradójico es que es muy extenso geográficamente, y su crecimiento es acelerado, se proyecta que para el próximo censo el municipio contará con unos 7.000 a 10.000 habitantes.

Se puede indicar que los recursos que tiene, comparado a otros municipios de su característica es suficiente.

En la actualidad cuenta con estabilidad política y económica estable, de tal forma que se puede emprender mucho en esta institución.

## **1.3 ASPECTOS INSTITUCIONALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE FILADELFIA**

El organigrama de la municipalidad de Filadelfia fue reestructurado, para lo cual se plantea la siguiente estructura mínima para el normal desarrollo de las actividades:

- Concejo municipal (5 concejales)
- Alcalde Municipal
- Agente Cantonal
- Oficialía Mayor Administrativa Financiera

- Secretaría
- Jefe de Unidad Técnica
- Contador
- Jefe de Unidad Forestal
- Tres guardas forestales
- Operador de Luz
- Responsable de la Defensoría de la Niñez y Mujer

El Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia cuenta con infraestructura municipal, donde se reúnen los concejales para las sesiones de rigor. En cuanto a los recursos humanos la comuna carece de técnicos calificados.

La infraestructura que tiene el Gobierno Municipal de Filadelfia es una construcción moderna y nueva que recién se estreno, se podría decir que es una de las mejores alcaldías no solo del Departamento sino del país en cuanto a su categoría “A”.

Sus principales recursos se muestran a continuación:

**CUADRO N° 1**  
**Fuentes de Financiamiento**

<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>IMPORTE EN Bs</b>
RECURSOS DE COPARTICIPACIÓN TRIBUTARIA	1.711.834.-
RECURSOS PROPIOS	345.455.-
RECURSOS IDH	9.749.725.-
RECURSOS HIPC – SALUD 10%	20.086.-
RECURSOS HIPC – EDUCACIÓN 20%	45.756.-
RECURSOS HIPC I.P.S. 70%	1.243.756.-
RECURSOS SALDOS CAJA Y BCOS. AL 31/12/2010	1.023.279.-
OTROS RECURSOS – F.P.S.	3.423.470.-
<b>TOTAL</b>	<b>17.563.361.-</b>

## **1.4 DENOMINACIÓN DEL PROYECTO**

Es un proyecto de grado diseñado para obtener el grado académico de licenciatura en Administración de Empresas bajo el título *“Sistema de Evaluación del Desempeño Humano para el Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia”*,

## **1.5 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRA A RESOLVER**

### **1.5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El personal del Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia no conoce la efectividad con la cual desempeñan sus labores cotidianas.

En qué grado existirá eficiencia, eficacia y economía en las funciones que realiza el personal del Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia.

El Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia que grado de avance y logro de objetivos posee en cuanto al personal que tiene.

En qué grado se puede medir y evaluar el desempeño del talento humano del personal del Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia.

Como podemos establecer si hubo deficiencia en la gestión pública en las actividades que realiza el personal del Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia.

### **1.5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo se puede determinar y aprovechar todas las capacidades y potencialidades que tiene el personal del Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia?

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño humano que permita determinar y aprovechar todas sus capacidades y potencialidades que tiene el personal del Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Hacer un análisis y diagnóstico de la situación actual que está pasando el personal de la institución.
- ❖ Desarrollar procedimientos para la evaluación del personal
- ❖ Generar modelos e instrumentos de planificación estratégica de personal

## **1.7 COMPONENTES PRINCIPALES DE LA PROPUESTA A ELABORAR**

Los principales componentes de esta investigación son los siguientes:

- Son la evaluación de personal
- El estudio del desempeño
- El análisis de personal
- Los procedimientos y modelo a estructurar

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal

## **1.8 NOMBRE DE LA ENTIDAD, GRUPO O REGIÓN BENEFICIARIA**

La entidad beneficiaria de este estudio de investigación es: El Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia.

## **1.9 REFERENCIA GEOGRÁFICA O LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

Los límites de la tercera sección municipal de la Provincia Manuripi son: al Norte con el Río Tahuamanu (Provincia Nicolás Suárez) al Sur con el río Madre de Dios (Provincia Iturrealde del Departamento de La Paz), al este meridiano 68°, con el municipio de Puerto Rico, al oeste con la república del Perú

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“Aunque se presenta cuatro procesos básicos planeación, organización, dirección y control. En los libros tradicionales su nivel introductorio incluía ha menudo la dotación de personal en un mismo nivel, la terminología moderna es mas amplia y se refiere a la administración de personal o de Recursos Humanos. Lo que los tres términos Dotación de Personal, Administración de Personal y Administración de Recursos Humanos designan es la clase de actividades dedicadas a identificar las necesidades de personal en una organización, la contratación de empleados, el diseño de su trabajo, su capacitación, la evaluación de su desempeño y la administración de su remuneración. Examinaremos brevemente esos temas fundamentales de la administración de Recursos Humano.( <sup>1</sup> )”

En la sección inicial de este capitulo se explicaran cuatro pasos de la dotación (Administración) de personal: Planeacion de Recursos de Humanos, Reclutamiento, Selección y Capacitación (Adiestramiento).

##### **2.1.1 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

Como sucede con casi todas las clases de planeacion, las grandes organizaciones suelen llevar a cabo más planeación de Recursos Humanos y las más pequeñas. El primer paso, tanto en proceso formal o informal consiste en pronosticar las necesidades de empleados por parte de la compañía.

En algunos casos el pronóstico de empleados que se necesitan se traduce en “Tablas de personal” para determinadas unidades de organización.

---

<sup>1</sup> David R. Hampton (Administración) Tercera Edición, 1994, (México Mc Graw - Hill, Pag. 599)

### **2.1.2 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer a candidatos idóneos para el empleo. El proceso principia cuando se busca nuevos reclutas y termina cuando se presentan las solicitudes. Lo que viene después es el proceso de seleccionar entre los candidatos, proceso que se discutirá en la siguiente acción.

A juzgar por las metáforas con que los directivos o los especialistas en personal describe el reclutamiento, en particular tratándose de personas en puestos de alto nivel, el proceso parecería caracterizarse por la competitividad propia de la selva, cómo el horror de una película de terror. A los reclutadores se les llama “cazadores de cabezas”, “dominadores de cuerpos” y “cazadores de marfil” en Estados Unidos; este último término designa al reclutamiento en las Universidades. Desde luego las necesidades de reclutamiento derivan a la planeación de recursos Humanos.

### **2.1.3 SELECCIÓN**

La bibliografía existente en relación a la administración de personal y de recursos Humanos describe ocho pasos en el proceso de la selección.

1. Recepción preliminar de solicitudes.
2. Prueba de empleo.
3. Entrevista de selección.
4. Comprobación de referente y de antecedentes.
5. Evaluación Médica.
6. Entrevista con el supervisor.
7. Presentaciones realistas del trabajo.
8. Decisión de contratación.

#### **2.1.4 EVITACION DE LA DISCRIMINACION**

En realidad, el diseño de las formas de solicitud de empleo representa un paso muy importante que precede incluir la primera etapa de la lista anterior. En esas formas no debe buscarse información que viole las pautas y normas éticas, cuya finalidad es evitar la discriminación en el empleo. Si se pide información referente al sexo, la religión y el lugar de nacimiento, la empresa queda en acusaciones de discriminación. Lo mismo sucede cuando se solicita la información sobre rasgos físicos de diversa índole, si esa información podría servir para discriminar a los individuos con deficiencias.

Esa misma política es el de proteger a numerosas clases de personas contra la discriminación guía de selección, no solo es el diseño y el uso de las solicitudes de empleo, sino en las pruebas, en las entrevistas y en la verificación de referencias. El concepto central es el requisito ocupacional de la buena fe.

#### **2.1.5 CAPACITACION (ADIESTRAMIENTO)**

“Capacitar a los trabajadores en el trabajo es una actividad más amplia, más general y prolongada de lo que muchos piensan. Las grandes organizaciones proporcionan abundante educación continua a los administradores. Las empresas grandes dan a menudo una capacitación a los ejecutivos y a otros empleados. Otras instituciones ofrecen evaluaciones de los créditos universitarios de cursos impartidos en las empresas y en las instituciones del gobierno. Cada organización determina sus propias necesidades de capacitación basándose en su experiencia en la planeación de Recursos Humanos.(<sup>2</sup>)”

---

<sup>2</sup> David R Hampton (Administración ) Tercera Edición, 1994 (México Mc graw - Hill, Pag. 609)

## **2.2 MARCO LEGAL**

**ARTICULO 22. (CONCEPTO Y OBJETO).**- La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de programación Operativa Anual Individual, por parte del servidor publico en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados al puesto durante un proceso determinado.

Los objetivos de este subsistema son:

a).- Evaluar a los servidores públicos de carrera en el desempeño de sus funciones y registrar la productividad de los funcionarios públicos que no están sujetos a la carrera.

b).- Servir como un parámetro de otorgamiento de incentivos.

c).- Proveer de información para mejorar el desempeño de la entidad en términos de eficiencia, honestidad, efectividad y calidad en el servicio.

d).- Constituir el instrumento para detectar necesidades de capacitación.

e).- Identificar los casos de desempeño, no satisfactorios para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar la separación de los funcionarios públicos de carrera conforme al artículo 39 de la Ley del Estatuto de Funcionario Publico.

“Como consecuencia de las evaluaciones los servidores públicos, podrán recibir incentivos económicos y psicosociales con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad,

motivación y eficiencia. La evaluación del desempeño para los funcionarios no comprendidos en la carrera administrativa tiene carácter referencial y de registro.<sup>(3)</sup>”

**ARTICULO 23. (OBLIGATORIEDAD DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO).-**

a).- La evaluación del desempeño de los funcionarios de carrera tiene carácter obligatorio según el artículo 27 de la Ley del Estatuto del funcionario Público, se realizara en forma periódica y se fundara en aspectos iguales de participación, oportunidad, ecuanimidad, publicidad , transparencia, mensurabilidad y verificabilidad.

b).- Los procesos de evaluación del desempeño se realizaran una o dos veces al año. Las fechas y bases para al evaluación del desempeño deben estar registradas previamente en al Superintendencia del Servicio Civil y ser de conocimiento de los servidores públicos.

c).- El incumplimiento de los procesos de evaluación, generara responsabilidad administrativa a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad.

d).- Los empleados no podrán negarse a ser sometidos a un proceso de evaluación del desempeño, salvo en los casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente justificados.

**ARTICULO 24. (PROCESOS DE SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO).-** Los procesos que conforman el subsistema de Evaluación del Desempeño son: Programación y ejecución del desempeño.

---

<sup>3</sup> Normas básicas del sistema de administración de personal (Decreto supremo nro. 26115 de 16 de marzo de 2001, La Paz Bolivia)

**ARTICULO 25. (PROCESO DE PROGRAMACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO).**- La evaluación del desempeño se iniciara con la programación de la evaluación, a cargo de la unidad encargada de la administración de personal de la entidad.

La programación de la evaluación del desempeño será elaborado para cada gestión, en concordancia con la política institucional definida en esta materia; definirá objetivos, alcance, factores y parámetros de evaluación, instrumentos, formatos a emplear y plazos.

a).- Los factores de la evaluación serán establecidos considerando al categoría del servidor a evaluar y guardando correspondencia con el contenido de la Programación Operativa Anual Individual. Estos factores deberán evaluar el cumplimiento de resultados y capacidad de gestión.

b).- Los parámetros o grados de evaluación son criterios a utilizar para la medición de cada factor, deberán ajustarse estrictamente a hechos objetivos y mensurables conforme a la Programación Operativa Anual Individual.

c).- En el reglamento específico de cada entidad se determinaran los factores, los parámetros o grados, el método, la técnica. Los formatos y los procedimientos a realizar. Bajo las orientaciones del SNAP.

**ARTICULO 26. (PROCESO DE EJECUCION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO).**- El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño estará acargo del jefe inmediato superior, quien deberá realizar la evaluación del cumplimiento del servidor publico. Al respecto:

a).- Se conformara un comité de evaluación que estará integrado por el representante de la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, el encargado de la unidad de personal y el jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado.

b).- El jefe inmediato superior del funcionario a ser evaluado, para formar parte del comité de evaluación deberá contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario la evaluación deberá realizarla el superior jerárquico.

En caso de no existir un superior jerárquico, el proceso de evaluación de desempeño se prorrogara previa conocimiento de la Superintendencia de del Servicio Civil.

c).- El resultado obtenido por el servidor público en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, bueno. Suficiente y En observación. Estos resultados se traducirán en reconocimientos y sanciones de acuerdo a lo siguiente:

1. **Excelente:** Tendré derecho a ser promovido horizontalmente, previa comprobación de sus meritos. Podrá dar lugar. Además, a la otorgacion de un incentivo monetario de acuerdo a la política y la disponibilidad presupuestaria a la entidad y a incentivos psicosociales.

El funcionario público de carrera que otorga la calificación de excelente en su evaluación, podrá solicitar su transferencia a un puesto de similar valoración, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 30 de la Ley del Estatuto del Funcionario Publico, que se ajusta a un plan de adecuación y a un programa de capacitación definida por la entidad.

2. **Bueno:** Tendrá derecho a la otorgacion de incentivos psicosociales.
3. **Suficiente:** Tendrá derecho a permanecer en el puesto. No dará lugar a la otorgación de ningún incentivo.
4. **En Observación:** Dará lugar a que el servidor público se sujete a una evaluación del desempeño en un plazo no inferior a tres meses y no superior a los seis meses siguientes.

Dos evaluaciones consecutivas “En observación” darán lugar a la separación del servidor de la entidad.

El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal determinara en coordinación con el Órgano Rector del Sistema de Presupuesto, las bases iguales para el establecimiento de de incentivos económicos.

La entidad podrá adoptar cualquier otro tipo de denominación para esta escala de calificaciones, cuidando únicamente mantener el principio que la sustenta, previa compatibilización técnica del Servicio Nacional de Administración de Personal (SNAP).

“Los empleados evaluados podrán presentar sus reclamos y peticiones al comité de evaluación y a las demás instancias que establece el Estatuto del Funcionario Publico y las presentes normas básicas cuando consideren que sus legítimos derechos han sido afectados en violación a las normas vigentes.(<sup>4</sup>)”

### **2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño, y generalmente se elabora a partir de problemas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de información con respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.(<sup>5</sup>)”

“La evaluación del desempeño humano es un procedimiento para evaluar al personal y generalmente se elabora, a partir de problemas formales de evaluación, basados en una cantidad de información respecto a los empleados en el cargo, este es una de las técnicas que recién esta siendo utilizado o aplicado en su dimensión verdadera, por la

---

<sup>4</sup> Normas Básicas del sistema de administración de personal (decreto supremo nro.26115 de 16 de marzo de 2001, La Paz Bolivia)

<sup>5</sup> Idalberto Chiavenato (Administración de Recursos Humanos) Tercera Edición, 1983(Colombia Mc Graw - Hill, Pag.300)

necesidad de que las empresas sean mas competitivas en el mercado actual. La evaluación del desempeño humano es una apreciación del desempeño humano en el trabajo y un proceso para juzgar el valor de la contribución de una persona a una organización definiendo a la evaluación del desempeño como: el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. (6)”

“Hay varias razones para evaluar el desempeño: primero las evaluaciones de desempeño ofrecen informaciones con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, segundo las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con respecto a su desempeño.(7)”

El objetivo básico de la evaluación del desempeño es mejorar los resultados de los recursos humanos de una institución proporcionando una descripción exacta y confiable de la manera que el empleado lleva acabo su cargo.

Permitir el tratamiento de los recursos humanos y dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

### **2.3.1 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

“De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción. ( 8 )”

---

<sup>6</sup> William Werther y Keith Davis (Administración de personal y Recursos Humanos) Tercera Edición, 1991(México Mc Graw Hill, pag 224)

<sup>7</sup> Gary Dessler (Administración de Personal) 1996, México Mc Graw - Hill, pag.329.

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato (Administración de recursos humanos)Tercera Edición, 1993 (Colombia Mc Graw - Hill, Pag. 304)

### **2.3.1.1 EL GERENTE**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño de personal es el propio gerente o supervisor, con la asesora del órgano de gestión de personal, que establéese los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación desempeño de personal se recurre al órgano de gestión de personal con función de *staff* para establecer acompañar y controlar el sistema.

### **2.3.1.2 EL EMPLEADO**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

### **2.3.1.3 EL EMPLEADO Y EL GERENTE**

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja **administración por objetivos** (APO) con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad La autocracia y el estado de tensión y aflicción entre las personas involucradas, caracterizaron su implementación en la mayor parte de las organizaciones ahora la (APO) es democrática, participativa, involucrada y muy motivadora. En este (APO) tenemos los siguientes caminos.

- ❖ Formulación de objetivos por consenso. Primer paso en esta nueva (APO) participativos en que los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso.
- ❖ Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto. En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado de acuerdo a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa alcanzarlos.
- ❖ Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay medios ni recursos los objetivos se tornan inalcanzables. Estos medios o recursos pueden ser (equipos, maquinarias, etc.)
- ❖ Desempeño, comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema.
- ❖ Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados. Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados y los objetivos requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara.
- ❖ Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua. Debe existir mucha información de retorno y sobre todo amplio apoyo de la comunicación.

### **2.3.2 EL EQUIPO DE TRABAJO**

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar cada vez más. En este caso el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

### **2.3.3 EL ÓRGANO DE GESTIÓN DE PERSONAL**

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarlo por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal.

### **2.3.4 COMITÉ DE EVALUACIÓN**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituidos por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas.

### **2.3.5 EVALUADOR DE 360 GRADOS**

En una evaluación resiente en la apreciación del desempeño según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los

colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño.

## **2.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **2.4.1 MÉTODO DE LAS ESCALAS GRAFICAS**

“Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en las cuales sus líneas (horizontales) representan factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) 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. ( 9 )”

#### **2.4.1.1 ESCALAS GRAFICAS CONTINUAS**

Son escalas donde solo están definidos los extremos; La evaluación del desempeño puede situarse en cualquiera 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.

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato(administración de recursos humanos) quinta edición, (Colombia Mc Graw – Hill, Pag. 367)

---

Cantidad de producción insuficiente	—————	Cantidad de producción excelente
---	-------	--

---

#### **2.4.1.2 ESCALAS GRAFICAS SEMICONTINUAS**

Son idénticas a las escalas continuas excepto que no se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.

---

Cantidad de	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	Cantidad de
Producción					Producción
Insuficiente					Excelente

---

#### **2.4.1.3 ESCALAS GRAFICAS DISCONTINUAS**

En estas escalas 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 desde aquí sea de estas escalas discontinuas

---

Cantidad de	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	Cantidad de
Producción					Producción
Insuficiente		Regular	Buena		Excelente

---

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

“Algunas empresas utilizan el método de las escalas graficas 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 punto, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez realizada la evaluación se suman los puntos obtenidos de 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 número sin significativo. ( <sup>10</sup> )”

#### **2.4.1.4 VENTAJAS DEL MÉTODO DE LAS ESCALAS GRAFICAS**

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

---

<sup>10</sup> Idalberto Chiavenato(Administración de recursos humanos) Quinta edición,(Colombia Mc graw – Hill, Pag. 368)

#### **2.4.1.5 DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE LAS ESCALAS GRAFICAS**

- 1.- No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no este a las características del evaluado.
  
- 2.- Esta sujeta a distorsiones 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”.
  
- 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.

#### **2.5 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es un asunto que a despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podrías afirmarse que mientras La selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima. La evaluación de desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que esta siendo evaluado.

El objetivo es describir un estudio científico desarrollado por las grandes organizaciones para probar la eficacia de su programa tradicional de evaluación del desempeño. Se verifico la existencia de un aspecto bastante positivo (muchas personas tienen una idea favorable acerca de la evaluación del desempeño y suponen que todo individuo debe saber como le va en su cargo), junto a un aspecto bastante negativo, según el cual son extremadamente raros los casos de gerentes que por su propia iniciativa plantean el programa de evaluación del desempeño, y solo lo hacen sobre un severo control e inspección.

En resumen los objetivos de la evaluación pueden presentarse de tres maneras:

- ❖ Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- ❖ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- ❖ Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

## **2.6 BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

“Cuando un programa de evaluación del desempeño esta planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano, y a largos plazos. En general, los principales beneficios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”. ( <sup>11</sup> )

---

<sup>11</sup> Idalberto Chiavenato (Administración de Recursos Humanos) Quinta Edición,(Colombia Mc Graw – Hill, Pag.366)

**1).- Beneficios para el jefe:**

- ❖ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, y sobre todo contando con un sistema de medición capaz de neutralizar al subjetividad.
- ❖ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ❖ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación de desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cual es su desempeño.

**2).- Beneficios para el subordinado:**

- ❖ Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- ❖ Conocer cuales son las expectativas de si jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- ❖ Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento o capacitación, etc.) y las que su propio subordinado deberá tomar por su cuenta (Auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- ❖ Autoevaluar y autocríticas su auto desarrollo y autocontrol.

### **3).- Beneficios para la organización:**

- ❖ Puede valorar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
- ❖ Puede identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ❖ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progresos y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## **2.7 PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“Se puede decir que es una acción de planificar, organización, integración, dirigir, coordinar controlar estos pasos dinámicos están íntimamente relacionados entre si de tal manera que se si desea el éxito todos deben funcionar adecuadamente. ( <sup>12</sup> )”

### **2.7.1 PLANEACIÓN**

Planificar es un proceso de elección y selección de actividades objetivos, estrategias, alternativas y recursos con el fin de lograr metas sobre la base de una investigación.

La planeación es el primer paso de la administración y en la cual se determina que se va a hacer, en este sentido la planeación investiga las necesidades de los recursos que señala las propiedades y fija los objetivos y metas.

---

<sup>12</sup> Mario Ramírez, Planeacion y Dirección 1985( México, Mc Graw – Hill, pag.359)

## **2.7.2 ORGANIZACIÓN**

La organización nos dice quien va hacer cada cosa o función a desempeñar y como lo va hacer, como deben ser las funciones jerárquicas y sus actividades, división y distribución de tareas operativas entre los participantes, eficiencia en el trabajo, se refiere a estructurar, etc.

Tomando cuenta que la organización es la etapa donde se reúnen recursos y se coordinan las actividades de varias personas para conseguir una finalidad, la organización comprende la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales, lo que debería ser un Gobierno Municipal al servicio de su población y mejorar su eficiencia.

## **2.7.3 INTEGRACIÓN**

La integración constituye otra etapa de la administración y consiste en la articulación de los elementos materiales y humanos, esto se manifiesta en mayor grado al iniciarse la operación o un proceso y la implementación de un proyecto y seleccionar un personal adecuado para esto.

La integración consiste en la reunión de los elementos humano y materiales necesarios para poder alcanzar los objetivos de las instituciones dentro de su marco de su estructura orgánica.

## **2.7.4 DIRECCIÓN**

La dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados, siendo la dirección de la parte esencial a la administración al cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. La dirección presupone la presencia de directivos, con unidad de mando que dirijan a los subalternos y es parte de la administración obtener la realización de lo planeado por medio del ejercicio de la autoridad del directivo.

### **2.7.5 SUPERVISIÓN**

Esta función supone que las cosas se hagan como fueron ordenadas, la supervisión tiene que darse en todo jefe, como en los de nivel inferior denominado inmediato superior. En el desarrollo de las actividades de la alcaldía el comité de vigilancia es el que tiene que hacer esta función de manera que los proyectos se ejecuten adecuadamente, en beneficio de la población. Por que el fin de la supervisión es evitar la dispersión decir ayudar a los subordinados a que por medio de la vigilancia se desarrolle el trabajo de buena manera.

### **2.7.6 CONTROL**

Es la medición de los resultados actuales y pasados con relación a los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular planes .el control nos permite apreciar la calidad y cantidad del trabajo efectuado y para ello es necesario fijar índices con ciertos requisitos .esta función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados.

## **2.8 PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los métodos de la evaluación del desempeño son sumamente diversos, tanto en su presentación y aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas como en su mecanismo de funcionamiento. Actualmente en las organizaciones que constan con un sistema de evaluación es común hallar tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal.

Los sistemas de evaluación del desempeño frecuentemente presentan algunas normas para la mejor aplicación de las mismas.

Existen elementos claves y necesarios para realizar una efectiva evaluación del desempeño y son los siguientes:

- ❖ Análisis y descripción de puestos.
- ❖ Estándares de evaluación.
- ❖ Métodos de evaluación del Desempeño.

## **2.8.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

### **2.8.1.1. ANÁLISIS DE PUESTOS**

“La palabra Análisis proviene del griego “Analyein” que significa “desatar” por lo tanto es distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de este. Puesto proviene del latín “positos” que significa “sitio o espacio” que ocupa una cosa. ( <sup>13</sup> )”

Como es una institución que ya esta en funcionamiento y los puestos ya han sido diseñados anteriormente entonces queremos un nuevo diseño o rediseño del puesto.

El rediseño del puesto surge del análisis de puestos se ocupa de reestructurar esto para mejorar al eficiencia de la organización.

### **2.8.1.2 TÉCNICAS DEL DISEÑO O REDISEÑO DEL PUESTO**

#### **a).-Especialización excesiva**

“A medida que la educación se extiende a las clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios y muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos resultan cada vez mas atractivos para muchas personas, muy rara vez estos puestos ofrecen oportunidad de obtener logros y

---

<sup>13</sup> William Werther y Keith Davis (Administración de personal y recursos humanos) Tercera Edición, Pag. 81 (México Mc Graw – Hill)

reconocimiento social enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. Las técnicas empleadas con mayor frecuencia incluyen: ( <sup>14</sup> )”

- **Inclusión de nuevas tareas**

Se aumenta el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto, además el uso de esta técnica se puede reducir la monotonía dentro de la expansión del cargo del puesto.

- **Rotación de Labores**

Este factor consiste en asignar tareas cambiantes, los puestos no cambian en si mismos son los empleados quienes rotan, la rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades diferentes.

- **Enriquecimiento del puesto**

Con el propósito de proporcionar nuevas fuentes de satisfacción esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad y control. La técnica de enriquecimiento del puesto es factible de aplicar cuando el análisis permite concluir que los puestos actuales no son interesantes y que limitan la motivación y satisfacción de los empleados.

**b).-Especialización insuficiente**

Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran lo suficientemente especializados, proceden a la simplificación de los labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse entre dos puestos y las tareas que no resulten esenciales se identifican y se eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

---

<sup>14</sup>Idalberto Chiabonato, (Administración de recursos humanos), Tercera Edición, 1988(Colombia Mc Graw - Hill, pag. 284)

### **2.8.1.3 FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Luego de analizar el análisis de puestos y su posterior rediseño, se debe plasmar esa información en la denominada “ficha de descripción del puesto” la cual se deriva en dos grandes grupos, uno que es la “ descripción del puesto” y el otro es la “especificaciones del puesto.

#### **a) Descripción del puesto**

Una descripción del puesto es una forma escrita que explica los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico anterior.

#### **b) Especificación del puesto**

La diferencia entre una descripción del puesto y una especificación consiste en la perspectiva que se adopte. La descripción define que es el puesto, la especificación describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña un puesto.

#### **c) Formato de la ficha de descripción del puesto**

“Como no existe un formato estándar de descripción del puesto, su apariencia y contenido varían de una institución a otra. Sin embargo, la mayor parte de la descripción del puesto las cuales contendrá por lo menos tres partes: Título del puesto, una sección de identificación del puesto y una sección de deberes del puesto”

El formato de la ficha de descripción de puestos de este proyecto será el siguiente:

- **Perfil del puesto**

Este apartado contiene todos los datos necesarios para la más fácil identificación del puesto o de los puestos que conforman una institución u organización.

NOMBRE DEL CARGO:	DEPENDENCIA LINEAL:
NIVEL:	FUNCIONAL:

- **Propósito del puesto**

Es la descripción resumida en que consiste el trabajo, que funciones lleva y que fin tiene. Este resumen deberá ser suficiente para diferenciar las obligaciones generales de un puesto con relación a otro.

<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Mantener clasificada, ordena, archiva toda la documentación generada por el área.</li><li>❖ Brindar todo el apoyo necesario con actividades de secretariado.</li></ul>
--

- **Deberes y responsabilidades**

Como también se le puede decir descripción específica, las declaraciones que se refiere a los deberes y responsabilidades del puesto aparecerán en orden de importancia, las declaraciones deben hacer hincapié en las responsabilidades que entrañan todos los deberes y los resultados que buscan lograr.

<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Realizar los trabajos de secretariado</li><li>❖ Decepcionar , Clasificación y distribución de correspondencias</li><li>❖ Elaborar y emitir correspondencia generada por la gerencia.</li><li>❖ Resguardar documentación</li></ul>
---

- **Especificaciones para el puesto**

En esta parte se anotarán los requerimientos del puesto, es decir: nivel de estudio o la formación, edad, experiencia que deberá tener una persona para cumplir los deberes y responsabilidades que aparecen en la descripción del puesto.

**EDUCACION:** Estudio de secretariado técnico medio

**EXPERIENCIA:** Mínimo de 3 años en el área de trabajo

- **Características personales.**

En resumen las principales habilidades que se pueden desempeñar, redactado en pocas frases, precisas y objetivas que indiquen mas de todo el objetivo del puesto.

**APTITUDES:** Carácter discreto, responsable, dinámico

- **Requerimiento de los materiales para el puesto y condiciones de trabajo**

Se detallaran los requerimientos de los materiales del puesto (o logística del puesto) Es decir que dentro de estas declaraciones se indicaran las herramientas y equipo que necesita el empleado para desempeñar sus funciones.

No solo las condiciones físicas del entorno en que deben desempeñar la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, al necesidad de viajar y otros aspectos .

## **2.9 ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN DEL PUESTO**

Antes de empezar la evaluación del desempeño dentro de la institución es necesario definir y comunicar de manera clara empleando los estándares con los cuales se evaluara su desempeño laboral. Las organizaciones deben desarrollar sistemas de evaluación que midan el desempeño de los empleados contra estándares objetivos, y que estén relacionados con el puesto.

Tomando como base el análisis y descripción de puestos se fijan los estándares de desempeño y teniendo en cuenta tres puntos básicos mencionados por Sherman Bohlander en su libro “Administración de Recursos Humanos” y que son:

### **2.9.1 LIBERTAD DE CONTAMINACIÓN**

Ejemplo, el hecho que algunos trabajadores cuenten con máquinas de última tecnología y otros no, donde algunos trabajadores se aprovechan de las facilidades de la organización.

### **2.9.2 CONFIABILIDAD**

Se refiere a la estabilidad o congruencia de un estándar o la medida en que las personas tienden a mantener cierto nivel de desempeño con el tiempo.

### **2.9.3 LA PERTENENCIA**

Se refiere a la medida en que los estándares se relacionan con el puesto.

## **2.10 ERRORES Y DISTORCIONES EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Sabemos que los seres humanos están sujetos frecuentemente a la influencia de distorsiones, prejuicios y otras influencias subjetivas y en algunos casos extrañas. Existen problemas básicos que pueden debilitar la eficacia de las herramientas de evaluación como las que mencionamos a continuación.

### **a) Error de criterios poco claros**

Los criterios de desempeño poco claros son un problema. Esto se debe a que las características y grados de mérito quedan abiertas a la interpretación. Por ejemplo, diferentes supervisores probablemente definirían el “buen” desempeño, el

desempeño “**justo**” y otras de manera diferente. Lo mismo se aplica a características como la “calidad de trabajo” o la “creatividad”.

**b) Error de Efecto de Halo.**

Se refiere a la tendencia a dejar que nuestra evaluación de un individuo en relación a una característica “se lleva bien con los demás” influya en la manera como se clasifica a esa misma persona en otras características “cantidad de trabajo” este problema se presenta con los empleados que son particularmente amistosos (o poco amistosos) con el supervisor.

**c) Error de Tendencia Central.**

Este error es tal vez el más común que se encuentra en las evaluaciones del desempeño. En este error se evidencia cuando el evaluador hace todas sus marcaciones con un criterio promedio. Por ejemplo, si la escala va de 1 a 7, tiende a evitar los números altos que serían (6 y 7) y los bajos (1 y 2) y marcar la mayoría de sus calificaciones entre el 3 y 5. De esta manera el calificador evita el conflicto con su conciencia, cuando tiene dudas, no tiene la información adecuada o cuando el proceso está poniendo poca atención o esfuerzos.

**d) Error de Preferencias**

“Este error se caracteriza por las diferencias individuales entre los subordinados, en términos de características como ser la edad, sexo, raza, etc; con frecuencia afectan a las calificaciones que reciben, muy independiente del desempeño real del empleado.  
(15)”

---

<sup>15</sup> Gary Dessler (Administración de personal), 1996, México Mc Graw - Hill, pag. 345-347.

**e) Error de Condescendencia o Severidad**

Todos los encargados o supervisores tienden utilizar su propio conjunto de normas o marcos de referencia al emitir juicios de evaluación del desempeño. Por esta razón hay algunos evaluadores que son generalmente condescendientes o fáciles, mientras otros son severos o difíciles en sus juicios.

## **CAPITULO III**

### **CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 METODOLOGIA DE APLICACION**

Este capítulo es la parte más importante de toda la investigación, en el que se propone a la Alcaldía de “Filadelfia” un sistema de evaluación de desempeño, con el siguiente procedimiento.

- 1 Descripción y análisis de cargos.
- 2 Sistema de evaluación del desempeño.
  - 2.1 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
  - 2.2 Definición de la comisión de la evaluación del desempeño.
  - 2.3 Definición de los niveles de evaluación.
  - 2.4 Definición de los factores a evaluar por nivel
  - 2.5 Determinación del método de evaluación
  - 2.6 Descripción de los formularios de evaluación.
  - 2.7 Usos de las hojas de calificación.
  - 2.8 Determinación de las categorías de evaluación.
- 3 Capacitación de los evaluadores.
- 4 Retroalimentación de los resultados al trabajador.
- 5 Registro de las evaluaciones y toma de decisiones.
- 6 Incentivos, reconocimientos y sanciones.

Estos pasos nos permitirán lograr la aplicación del sistema de evaluación del desempeño humano.

## **1.- DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS**

La palabra Análisis proviene del griego "Analyein" que significa "desatar" por lo tanto es distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de este .Puesto proviene del latín"positos" que significa "sitio o espacio" que ocupa una cosa.

La descripción y análisis de puestos es un proceso para determinar lo que actualmente ase un trabajador y lo que debería hacer en ese cargo.

El análisis y la descripción de puestos tienen que prepararse de manera adecuada, por que sirve de base para la explicación de tareas al empleado.

Para la evaluación del desempeño es preciso realizar una descripción y análisis de cargos para poder determinar que métodos y que factores se pueden utilizar, dada la circunstancias que se presentan en la institución.

A continuación se mostrarán las fichas de descripción y análisis de puestos, donde tomaremos como base la Oficialía Mayor Administrativa y Financiera, Unidad de Contabilidad Y Presupuestos y la Unidad de Bienes y Servicios, las cuales contienen las funciones que deben tener cada uno de los cargos, modificando algunas tareas, exigencias que se requiere para el cargo, delimitaciones de las tareas. Facilitando a la institución una guía para desarrollar políticas de recursos humanos, orientar al trabajador en sus funciones y las tareas que debe realizar.

La elaboración de las fichas fue en base a la observación directa, encuestas y entrevistas. Estas fichas no deben ser tomadas como definitivas ya que la institución tendría que estar revisando y actualizando estas mediante una base de datos o su sistema de información de la institución.

A continuación se va a mencionar algunas fichas, para tener alguna referencia sobre lo que se está tratando en nuestro proyecto de evaluación.

## FICHA # 1

### DESCRIPCION Y ANALISIS DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Contador general <b>NIVEL:</b> Ejecutivo	<b>Dependencia:</b> Lineal: <b>Funcional:</b>
--	--

#### DESCRIPCION DEL CARGO

##### PROPOSITO DEL PUESTO:

Supervisa, dirige y ejecuta normas y procedimiento para el registro sistemático de la información contable financiera con todas las actividades de la alcaldía.

##### DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- ❖ Elaboración de Conciliaciones Bancarias
- ❖ Envío de la ejecución presupuestaria
- ❖ Verificar el manejo de inventarios en forma periódica.
- ❖ Revisar los registros realizados por el contador.
- ❖ Realizar arqueos de caja y caja chica en forma periódica.
- ❖ Controlar y actualizar depósitos a plazo fijo en moneda extranjera y otros en entidades financieras.
- ❖ Actualización de activos fijos y otros.
- ❖ Recibir todos los documentos que permitan llevar a cabo la contabilidad (facturas, correspondencias, recibos)
- ❖ Supervisar el manejo de inventarios.
- ❖ Realizar el control contable de todos los ingresos a la institución.
- ❖ Prestar informes e información solicitado por el (alcalde, el consejo o población).
- ❖ Participar en reuniones y/o actividades que influyan en sus labores

#### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

##### A) Requisitos Intelectuales:

**Educación:** Título profesional en contador general

**Experiencia:** Experiencia tres años en tareas relacionados con el cargo

**Aptitudes:** Carácter discreto y responsable, dinámico, equilibrado buena relación personal, disciplinado, trabajo bajo presión, creatividad, capacidad analítica, extrovertido y organizado.

##### B) Responsabilidades implícitas:

**Económicas:** Sobre fondos institucionales.

**Confidencial:** Sobre documentos reservados.

**Ejecutiva:** Eventual.

##### C) Condiciones de trabajo:

**Ambiente de trabajo:** La oficina destinada para contabilidad.

**Condiciones de trabajo:** Regulares, dada las limitaciones que tiene la institución.

*Fuente: Elaboración Propia*

## FICHA # 2

### DESCRIPCION Y ANALISIS DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Encargado de almacenes	<b>Dependencia:</b> Lineal:
<b>NIVEL:</b> Operativo de apoyo	<b>Funcional:</b>

#### DESCRIPCION DEL CARGO

#### PROPÓSITO DEL PUESTO

Mantener los inventarios y el stock de materiales para la continuidad de las funciones o servicios que brinda la alcaldía.

#### DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- ❖ Mantener el inventario actualizado del almacén.
- ❖ Distribución de materiales a las distintas áreas.
- ❖ Verificación del funcionamiento del sistema.
- ❖ Tener una buena dinámica en el manejo de documentos o materiales.
- ❖ Efectuar recuentos físicos
- ❖ Proyectar el uso de bienes y servicios

#### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

##### A. Requisitos intelectuales:

**Educación:** Conocimientos básicos en inventarios.

**Experiencia:** Experiencia de dos años en tareas relacionados con el cargo.

**Aptitudes:** Responsable, dinámico, buena relación personal, disciplinado, trabajo bajo presión, creatividad, capacidad analítica, social y organizado.

##### B. Responsabilidades implícitas :

**Económicas:** Sobre fondos institucionales.

**Confidencial:** Sobre documentos no confidenciales.

**Ejecutiva:** Ninguna.

##### C. Condiciones de trabajo:

**Ambiente de trabajo:** Almacenes.

**Condiciones de trabajo:** Malas no se tiene el suficiente espacio específico para almacenes por las limitaciones de infraestructura de la alcaldía.

### FICHA # 3

#### DESCRIPCION Y ANALISIS DEL CARGO

**NOMBRE DEL CARGO:** Secretaria  
**NIVEL:** Operativo de Apoyo

**Dependencia:** Lineal: Alcalde  
**Funcional:** Oficial Mayor

#### DESCRIPCION DEL CARGO

##### PROPOSITO DEL CARGO:

Apoya la gestión administrativa de la alcaldía de "Filadelfia" en aspectos referidos en correspondencia, elaboración con documentos institucionales y otros similares.

##### DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

- ❖ Atención a requerimientos, llamadas externas, internas.
- ❖ Recepción y remisión oportunamente a las secciones correspondientes, todos los documentos administrativos que ingresen a la institución.
- ❖ Elaborar la correspondencia, cualquier trabajo de secretaria.
- ❖ Llevar registros de ingresos y despacho de correspondencia.
- ❖ Llevar los archivos de documentos según el sistema previamente organizados.
- ❖ Coordinar labores de secretaria con el resto del personal de la institución.
- ❖ Manejar y controlar caja chica, reportes semanales a contabilidad, realizando gasto estrictamente necesario.
- ❖ Llenado mensual de fichas de asistencia, informando oportunamente cualquier irregularidad.
- ❖ Controlar el funcionamiento de la biblioteca registrando rigurosamente las salidas y devoluciones del material.
- ❖ Vigilar el stock de formularios de papeles de trabajo a fin de tener siempre suficiente en existencia.
- ❖ Controlar el mantenimiento de equipos(Computadoras, Muebles y otros, etc) En dirección y administración.
- ❖ Realizar cualquier trabajo inherente al cargo que así lo dispongan los concejales o el alcalde.
- ❖ Velar por el patrimonio institucional.

##### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

##### D) Requisitos Intelectuales:

**Educación: Titulo** profesional a nivel secretariado-ejecutivo-computacional (bilingüe) no indispensable.

**Experiencia:** Experiencia de 1 año en tareas similares al cargo.

**Aptitudes:** Dinámica, Equilibrada, buena relación personal, disciplinada, trabajo bajo presión, creatividad, extrovertida, sociable, organizada puntualidad y buena apariencia.

##### E) Responsabilidades

**Económicas:** Manejos de fondos institucionales.

**Confidencial:** Documentos reservados.

**Ejecutiva:** Administración del programa de la alcaldía.

##### F) Condiciones de trabajo:

**Ambiente de trabajo:** La oficina.

**Condiciones de trabajo:** Buenas, dadas las limitaciones que tiene la institución.

*Fuente: Elaboración Propia*

## **2. PLANIFICACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO**

Mediante las evaluaciones participativas en las que los evaluadores y los evaluados tengan muy bien definidas las reglas del juego y de esa manera se podría obtener al personal calificado para que trabaje de manera eficiente y eficaz en el área de trabajo.

De esta manera y buscando que el proceso de la evaluación del desempeño sea eficiente y eficaz se seguirá el siguiente procedimiento.

### **2.1 OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO**

- ❖ Permitir el tratamiento del personal de la institución como una importante ventaja competitiva de la alcaldía y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- ❖ Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- ❖ Proporcionar a los encargados de evaluación un medio para determinar en que partes se tiene errores y mejorarlos.
- ❖ Dar al personal de la institución la oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación, teniendo cuenta por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.
- ❖ Dar a los funcionarios de la alcaldía la oportunidad de hablar regularmente con sus coordinadores acerca de sus labores diarias.

## **2.2 DEFINICIÓN DE LA COMISION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO**

Luego de tener claro el final del camino que se tiene que seguir, pasamos a definir una comisión encargada de la evaluación del desempeño humano para que la evaluación sea colectiva y participativa.

Esta comisión estará integrado por miembros de la alcaldía, en este caso a la cabeza del jefe de personal, que en ese departamento tendrán la obligación de conformar esa comisión, los cuales se dividirán en permanentes y provisionales.

Los permanentes serán los que participaran de todas las evaluaciones equilibrando los juicios de la evaluación y obteniendo un juicio imparcial. Los provisionales son los que participan solo en la evaluación de empleados.

### **Miembros Permanentes:**

- ❖ Jefe de Personal.
- ❖ Representante del consejo municipal.
- ❖ Alcalde Municipal.

### **Miembros provisionales:**

Estos miembros provisionales son funcionarios en mayor cantidad de departamentos de menor rango, donde solo participaran en la evaluación del desempeño humano.

### 2.3 DEFINICION DE LOS NIVELES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para que la evaluación resulte más objetiva posible se dividirá al personal en dos niveles y de acuerdo a la categoría de las direcciones

**CUADRO # 2**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PRIMER NIVEL**

<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO PRIMER NIVEL</b>	<b>Nro. DE FUNCIONARIOS</b>
Nivel Directivo, <b>Menos el Alcalde</b>	1
Nivel Asesoramiento	3
Nivel Ejecutivo	1
Honorable Consejo Municipal	5
Oficial Mayor Administrativo y Financiero	1
Jefatura de contabilidad	1

**CUADRO # 3**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGUNDO NIVEL**

<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO SEGUNDO NIVEL</b>	<b>Nro. DE FUNCIONARIOS</b>
Unidad de Bienes y Servicios	1
Salud	1
Deportes	1
Forestal	1
Activo Fijo	1

Cotizaciones	1
Responsable defensoría de la mujer	1
Responsable defensoría de la niñez	1

## 2.4 DEFINICION DE LOS FACTORES A EVALUAR POR NIVEL

En esta parte se define los factores y su significado en la evaluación por nivel, tal como lo indica el siguiente cuadro.

Para que la evaluación resulte lo mas objetiva posible se dividirá al personal en dos niveles, **Primer Nivel** que estará conformado por el personal de mayor rango, que pueden ser Honorable Alcalde, Concejo Municipal y oficiales mayores etc. **Segundo Nivel** conformado por funcionarios de menor rango, donde pueden ser administrativos y operativos.

### CUADRO # 4

#### FACTORES DE EVALUACION PARA EL PRIMER NIVEL

FACTOR	SIGNIFICADO
<b>Conocimiento del cargo</b>	Se refiere a toda instrucción académica, adiestramiento requerido (experiencia)estudios especiales para desarrollar el trabajo específico.
<b>Planificación y control</b>	Planificar y controlar (inspeccionar los pasos que se siguen) los diferentes objetivos y proyectos determinados en los plazos de ejecución establecidos
<b>Responsabilidad</b>	Si la persona es seria, formal para tomar decisiones y realizar actividades, dedicación e interés en el desarrollo de sus funciones.

<b>Productividad</b>	La cantidad y eficiencia de trabajo realizado en un periodo específico.
<b>Capacidad de jefatura</b>	Establece la aptitud para organizar, dirigir, guiar, orientar, adiestrar a sus dependientes en su campo de acción
<b>Desempeño bajo presión</b>	Considera la capacidad de manejar varias tareas y responsabilidades simultaneas.
<b>Liderazgo</b>	Habilidad de estimular a las personas que están bajo su responsabilidad a lograr los objetivos esperados.
<b>Iniciativa</b>	Contribución en el desarrollo de nuevas ideas o métodos en los proyectos a realizar.
<b>Apariencia personal</b>	Considera la impresión causada a los demás por la presentación personal, su manera de vestir.

### CUADRO # 5

#### FACTORES DE EVALUACION PARA EL SEGUNDO NIVEL

<b>FACTOR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Responsabilidad</b>	Si la persona es seria, formal para tomar decisiones y realizar actividades, dedicación e interés en el desarrollo de sus ficciones.
<b>Conocimiento del cargo</b>	Se refiere a todo el adiestramiento requerido (experiencia), conocimientos específicos para desarrollar el trabajo específico.
<b>Calidad de trabajo</b>	Presión cumplimiento y aceptabilidad del trabajo desempeñado.

<b>Independencia</b>	El grado de desempeño del trabajador con poca o ninguna supervisión.
<b>Organización</b>	Considera la funcionalidad con que realiza su trabajo, como mantiene el área de trabajo, ordenado.
<b>Cooperación</b>	Predisposición a colaborar con los demás en el trabajo.
<b>Superación</b>	Abierto a conocer nuevas rutinas para mejorar su desempeño, comprensión de la información recibida y retención de la misma.
<b>Higiene y seguridad</b>	Considera a la persona que tiene buen aseo personal, cuidadoso con el área que se le asigna.
<b>Iniciativa</b>	Contribución en el desarrollo de nuevas ideas o métodos en los proyectos a realizar.

## **2.5 METODO ELEGIDO Y ADECUADO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

En el campo de la evaluación del desempeño tenemos diferentes métodos de evaluación pero los que más se adecuan son los siguientes: Escala grafica de calificación y escala grafica para los dos niveles y se muestra la descripción correspondiente.

## **2.6 DESCRIPCIÓN DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACION**

Para que no exista confusión o desconocimiento del contenido de las hojas de evaluación y su correspondiente llenado a continuación explicamos algunos detalles a ser tomados en cuenta:

### **1er. Nivel**

- ❖ Llenar los datos personales completos del trabajador a ser evaluado.
- ❖ La primera columna muestra los factores a ser tomados en la evaluación.
- ❖ La segunda columna tiene la calificación que se le dará al evaluado determinado en seis escalas, marcando con un círculo la escala que se le concedió.
- ❖ La tercera es la escala de puntuación que se tiene para la calificación del evaluado.
- ❖ La cuarta es la casilla para colocar el puntaje correspondiente al evaluado.
- ❖ La quinta columna se coloca los comentarios respectivos de acuerdo al puntaje.

### **2do. Nivel**

- ❖ Llenar los datos personales completos del trabajador a ser evaluado.
- ❖ La primera columna muestra los factores a ser tomados en la evaluación.
- ❖ A continuación existen cinco columnas que representan a los grados de evaluación (desde la A hasta la letra E), en las cuales se describe tareas que se tienen que acomodar al criterio que deberá tomar el evaluador de acuerdo a la información.
- ❖ Para cada factor se debe marcar con una X al grado que más se asemeje al desempeño del evaluado.

## 2.7 HOJAS DE CALIFICACION

### HOJA DE EVALUACION DE PERSONAL PARA EL PRIMER NIVEL

#### EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado..... Cargo.....

Departamento.....

Fecha que el empleado empezó en sus puesto: ...../...../.....

Fecha de evaluación programada: ...../...../.....

**Instrucciones:** Marque en el cuadro de calificaciones para indicar el desempeño del empleado. Indique N/A si no es apropiado. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indique en el cuadro de puntuación correspondiente. Se totalizará el total de los puntos y se hará un promedio para una calificación de desempeño global.

#### IDENTIFICACION DE LA CALIFICACION

**S** - Sobresaliente                      **B** - bueno    **NS- No**  
**satisfactorio**

**MB - Muy Bueno**                      **NM- Necesita Mejoramiento**                      **NC- No calificado**

FACTORES GENERALES	CALIFICACION	ESCALA	PUNTOS	COMENTARIOS
<b>1.- Conocimiento del cargo</b> Se refiere a toda instrucción académica, experiencia, estudios especiales, etc.	<input type="radio"/> S	150-125		
	<input type="radio"/> MB	125-100		
	<input type="radio"/> B	100-75		
	<input type="radio"/> NM	75-50		
	<input type="radio"/> NS	50-25		
	<input type="radio"/> NC	Inferior a 25		
<b>2.- Planificación y control</b> Planificar e inspeccionar los pasos que se sigue, en los objetivos y proyectos en plazos establecidos.	<input type="radio"/> S	150-125		
	<input type="radio"/> MB	125-100		
	<input type="radio"/> B	100-75		
	<input type="radio"/> NM	75-50		
	<input type="radio"/> NS	50-25		
	<input type="radio"/> NC	Inferior a 25		

<p><b>3.- Responsabilidad</b> La manera como se dedica al trabajo y el interés desarrollado en sus funciones.</p>	<input type="radio"/> S <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS <input type="radio"/> NC	<p>150-125 125-100 100-75 75-50 50-25 Inferior a 25</p>		
<p><b>4.- Productividad</b> La cantidad y eficiencia de trabajo realizado en un periodo específico.</p>	<input type="radio"/> S <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS <input type="radio"/> NC	<p>150-125 125-100 100-75 75-50 50-25 Inferior a 25</p>		
<p><b>5.-Capacidad de jefatura</b> Establece la aptitud para establecer, guiar, orientar, adiestrar a sus dependientes en su campo de acción.</p>	<input type="radio"/> S <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS <input type="radio"/> NC	<p>150-125 125-100 100-75 75-50 50-25 Inferior a 25</p>		
<p><b>6.- Liderazgo</b> Habilidad de estimular a las personas que están bajo su responsabilidad a lograr sus objetivos.</p>	<input type="radio"/> S <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS <input type="radio"/> NC	<p>150-125 125-100 100-75 75-50 50-25 Inferior a 25</p>		
<p><b>7.- Desempeño bajo presión</b> Considera la capacidad de manejar varias tareas y responsabilidades.</p>	<input type="radio"/> S <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS <input type="radio"/> NC	<p>150-125 125-100 100-75 75-50 50-25 Inferior a 25</p>		
<p><b>8.-Iniciativa</b> Contribución en el desarrollo de nuevas ideas o métodos en los proyectos a realizar.</p>	<input type="radio"/> S <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS <input type="radio"/> NC	<p>150-125 125-100 100-75 75-50 50-25 Inferior a 25</p>		
<p><b>9.-Apariencia personal</b> La impresión causada a los demás por la presentación personal, su manera de vestir y actuar</p>	<input type="radio"/> S <input type="radio"/> MB <input type="radio"/> B <input type="radio"/> NM <input type="radio"/> NS <input type="radio"/> NC	<p>150-125 125-100 100-75 75-50 50-25 Inferior a 25</p>		

Fuente Elaboración Propia

### HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL SEGUNDO VIVEL

<b>Nombre:</b>	<b>Unidad :</b>	<b>Calificación</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Fecha :</b>		

**Instrucciones:** Evalúe al empleado en el puesto que ahora desempeña, marque con una X en la parte inferior de cada cuadro, la fase que mas cumple a su juicio se merece la persona a cerca de cada factor.

Características	A	B	C	D	E
<b>Conocimiento Del Cargo</b>	Muy bien informado con las fases del puesto.  <input type="checkbox"/>	Conocimiento completo para ejecutar su trabajo.  <input type="checkbox"/>	Comprensión adecuada de su trabajo.  <input type="checkbox"/>	No requiere considerable asistencia.  <input type="checkbox"/>	Conocimiento adecuado, con supervisión continua  <input type="checkbox"/>
<b>Responsabilidad</b>	Merece la máxima confianza, no merece fiscalizarlo.  <input type="checkbox"/>	Se dedica bien, bastando una pequeña dirección.  <input type="checkbox"/>	Fiscalizar normalmente.  <input type="checkbox"/>	No se puede contar siempre con los resultados.  <input type="checkbox"/>	Es imposible depender siempre de sus servicios.  <input type="checkbox"/>
<b>Calidad de trabajo</b>	Siempre exacto, sin errores.  <input type="checkbox"/>	Siempre hace bien su trabajo.  <input type="checkbox"/>	Generalmente trabaja con cuidado.  <input type="checkbox"/>	Satisface pero deja mucho que desear.  <input type="checkbox"/>	Comete demasiados errores y rechazos.  <input type="checkbox"/>
<b>Independencia</b>	Muy bueno, merece no supervisar.  <input type="checkbox"/>	Aprende rápidamente,  <input type="checkbox"/>	Requiere instrucción necesaria.  <input type="checkbox"/>	Requiere constante instrucción.  <input type="checkbox"/>	Muy lento para aprender, mala memoria.  <input type="checkbox"/>
<b>Organización</b>	Excepcionalmente organizado en su trabajo.  <input type="checkbox"/>	Bien organizado en sus tareas.  <input type="checkbox"/>	Es regularmente organizado.  <input type="checkbox"/>	Es desordenado ocasionalmente.  <input type="checkbox"/>	Sumamente desordenado en su trabajo.  <input type="checkbox"/>
<b>Cooperación</b>	Coopera y se esfuerza al máximo.  <input type="checkbox"/>	Siempre dispuesto a cooperar.  <input type="checkbox"/>	Coopera con buena voluntad, confiable.  <input type="checkbox"/>	Difícil de manejar falta entusiasmo.  <input type="checkbox"/>	Poco dispuesto a cooperar.  <input type="checkbox"/>
<b>Afán de superación</b>	Muy rápido para aprender y ajustarse a su trabajo.  <input type="checkbox"/>	Aprende rápidamente retiene las instrucciones.  <input type="checkbox"/>	Requiere instrucción necesaria.  <input type="checkbox"/>	Requiere constante instrucción.  <input type="checkbox"/>	Muy lento para aprender  <input type="checkbox"/>
<b>Higiene y seguridad</b>	Excepcionalmente cuidadoso de su área de trabajo.  <input type="checkbox"/>	Cuidadoso en el manejo de materiales y herramientas.  <input type="checkbox"/>	Normalmente hace su área y sus materiales.  <input type="checkbox"/>	Avecé se descuida con sus materiales,  <input type="checkbox"/>	Muy descuidado con su área.  <input type="checkbox"/>
<b>Iniciativa</b>	Resultados frecuentes de ahorro de tiempo.  <input type="checkbox"/>	Resuelve los problemas con alto grado.  <input type="checkbox"/>	Muestra iniciativa ocasionalmente.  <input type="checkbox"/>	Necesita instrucción detallada.  <input type="checkbox"/>	Necesita frecuentemente estímulo.  <input type="checkbox"/>

*Fuente Elaboración Propia*

### **2.7.1 MANERA DE EMPLEAR LAS HOJAS DE EVALUACION**

Después del llenado de las hojas de evaluación del desempeño del trabajador, escogiendo al grado a que corresponde a cada factor según el desempeño real de este, se procede entonces a su calificación tomando como guía la tabla de puntuación.

Luego de completado el cuadro con el puntaje asignado a cada factor se realiza la suma de los mismos llegando a construir la calificación final del trabajador, que es calificado dentro de los rangos de categorías propuestas.

Una vez que el evaluador ha realizado la calificación del desempeño de todos los trabajadores que están bajo su mando, estos son llevados a un cuadro resumen para que se puedan observar de forma clara el rendimiento de cada uno de los trabajadores.

### **2.7.2 VALOR DE LOS GRADOS DE LA EVALUACIÓN**

En el cuadro de puntuación de primer nivel se observa que todos los grados de evaluación (S, MB, B, NM, NS, NC) y en el cuadro del segundo nivel (A, B, C, D, E) tienen en la parte inferior un total (Ejem.: S= 600 en el primer nivel y para el segundo nivel: A= 500), esto es con el fin de que cada grado de los factores se puedan diferenciar de los otros.

La asignación de puntos se la eligió arbitrariamente y están distribuidas mediante una progresión geométrica.

La columna correspondiente al peso, se refiere a la importancia que tiene cada factor en el desempeño para el personal de los dos niveles mostrados en porcentajes.

**CUADRO # 6**

**SISTEMA DE PUNTUACION PARA EL PRIMER NIVEL**

FACTORES	PESO	GRADOS					
		S	MB	B	NM	NS	NC
Conocimiento del cargo	25%	150	125	100	75	50	25
Planeación y control	15%	90	75	60	45	30	15
Responsabilidad	15%	90	75	600	45	30	15
Productividad	10%	60	50	40	30	20	10
Capacidad de jefatura	10%	60	50	40	30	20	10
Desempeño bajo presión	5%	30	25	20	15	10	5
Liderazgo	5%	30	25	20	15	10	5
Iniciativa	5%	30	25	20	15	10	5
Apariencia personal	5%	30	25	20	15	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>600</b>	<b>500</b>	<b>400</b>	<b>300</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

**HOJA DE CALIFICACION PARA EL PRIMER NIVEL**

<b>NOMBRE:</b>	<b>CALIFICACION:</b>	<b>PUESTO:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>NIVEL:</b>	<b>DEPTO:</b>

FACTOR	S	MB	B	NM	NS	NC	TOTAL
Conocimiento del cargo							
Planificación y control							
Responsabilidad							
Productividad							
Capacidad de jefatura							
Desempeño bajo presión							
Liderazgo							
Iniciativa							
Apariencia personal							
<b>CALIFICACION TOTAL</b>							

**CUADRO # 7**

**SISTEMA DE PUNTUACION PARA EL SEGUNDO NIVEL**

FACTORES	PESO	GRADOS				
		A	B	C	D	E
Conocimiento del cargo	20%	100	80	60	40	20
Responsabilidad	20%	100	80	60	40	20
Calidad de Trabajo	10%	50	40	30	20	10
Independencia	10%	50	40	30	20	10
Organización	8%	40	32	24	16	8
Cooperación	8%	40	32	24	16	8
Afán de Superación	7%	35	28	21	14	7
Sentido de Economía	7%	35	28	21	14	7
Higiene y Seguridad	5%	25	20	15	10	5
Iniciativa	5%	25	20	15	10	5
<b>TOTAL</b>	100%	500	400	300	200	100

**HOJA DE CALIFICACION PARA EL SEGUNDO NIVEL**

<b>NOMBRE:</b>	<b>CALIFICACION:</b>	<b>PUESTO:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>NIVEL:</b>	<b>DEPTO:</b>

FACTOR	A	B	C	D	E	TOTAL
Conocimiento del cargo						
Planificación y control						
Responsabilidad						
Productividad						
Capacidad de jefatura						
Desempeño bajo presión						
Liderazgo						
Iniciativa						
Apariencia personal						
<b>CALIFICACION TOTAL</b>						

## 2.8 DETERMINACION DE LAS CATEGORIAS DE VALOR DE EVALUACION

Las categorías a ser utilizadas en al evaluación del desempeño de cada funcionario son.

### 1er. NIVEL

**CUADRO # 8**

GRADO	CATEGORIA	RANGOS DE VALOR
S	Sobresaliente	600-501
MB	Muy bueno	500-401
B	Bueno	400-301
NM	Necesita mejoramiento	300-201
NS	No satisfactorio	200-101
NC	No calificado	100-1

### 2do. NIVEL

**CUADRO # 9**

GRADO	CATEGORIA	RANGOS DE VALOR
A	Excelente	500-401
B	Muy bueno	400-301
C	Bueno	300-201
D	Regular	200-101
E	Insuficiente	100-1

### **3. CAPACITACION DE LOS EVALUADORES**

Es muy importante tomar en cuenta uno de los puntos clave para el éxito del sistema, es el conocimiento de los métodos que se utilizan por parte de los evaluadores.

La capacitación de los evaluadores viene a construir un proceso que detallamos a continuación:

- ❖ Definición de lo que es una evaluación del desempeño.
- ❖ Explicar los métodos de evaluación
- ❖ Mecánica del sistema de evaluación: frecuencia, evaluador, evaluados.
- ❖ Objetivo o propósito, de la evaluación del desempeño que se realizará: (Ejemplo, para la promoción, decisión sobre compensaciones).
- ❖ Errores o fuentes de distorsión que pueden ocurrir en la evaluación  
Debilidades y problemas de los sistemas de evaluación.
- ❖ Planes para realizar la entrevista de evaluación.

Mediante este proceso se logra una capacitación adecuada y cuando se concluya el periodo de capacitación se procederá a la aplicación de la evaluación.

### **4. RETROALIMENTACION DE LOS RESULTADOS**

Culminando la obtención de las calificaciones de los trabajadores y que el evaluador haya realizado la interpretación de las mismas, se procede a la transmisión de resultados.

Para que el sistema sea exitoso, el trabajador debe tener conocimiento del desempeño en su labor diario y para esto utilizamos el método de la entrevista de la evaluación, donde mostramos a continuación los aspectos más importantes de la entrevista:

- a).- Explicar el objetivo o propósito y la utilidad de la evaluación del desempeño.
- b).- Especifique que la evaluación es para mejorar el rendimiento del empleado y no para aplicar medidas disciplinarias.
- c).- Describa las características en forma específica, asiendo hincapié en los puntos fuertes sobre los que el trabajador pueda edificar mas que en los puntos débiles.
- d).- No se justifique ni disculpe por realizar la evaluación.
- e).- Realizar la entrevista en un ambiente privado de manera que no haya interrupciones.
- f).- No discuta con el evaluado.
- g).- Se debe centrar en los comentarios de la evaluación y no los atributos personales.
- h).- El evaluador solo habla el 35% de la entrevista.
- i).- Mantenga una actitud positiva durante la entrevista.
- j).- Concéntrese en las oportunidades de crecimiento que existe dentro el marco de trabajo de la posición actual del empleado.
- k).- Recuerde que todo lo que haga o diga influirá en el evaluado.
- l).- No comentar los resultados con ningún compañero del evaluado.
- ll).- Concluya la entrevista destacando los aspectos positivos del desempeño del funcionario publico.

## **5. REGISTRO Y APRECIACION DEL PROSESO Y TOMA DE DECISIONES**

Para tener una base para las siguientes evaluaciones se debe archivar la evaluación actual y poder realizar comparaciones y hacer un seguimiento en la mejora del desempeño.

En la toma de decisiones como ya sea mencionado estará conformado a la cabeza del jefe de personal y algunos trabajadores de alto rango como el alcalde o miembros del consejo.

## **6. INCENTIVOS RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES**

En esta institución pública los incentivos son en base a objetivos logrados en la ejecución de obras publicas, estos incentivos pueden ser dados por la población con un certificado o algún ambiente de confraternidad, y de parte de la institución este incentivo puede ser en base a lo mencionado anteriormente con motivación de superación y ascenso.

Los reconocimientos son la forma mas clara de mostrar que un empleado esta desempeñando bien sus funciones, en esta institución publica que esta al servicio de su gente, los asensos no se dan a menudo, a pesar que se trata de una institución publica, pero en caso de que renunciara o cambiara de puesto se toma al que tenga todos los requisitos necesarios para poder ascender al puesto inmediato.

Las sanciones usualmente para los empleados son tener mas trabajo o retiro del puesto por ser una institución pública, donde la política esta vinculado en la misma, para no tener ningún problema se deberá tener un personal adecuado, evitando problemas posteriores.

## **CAPITULO IV**

### **FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **4.1 CARACTERÍSTICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE "FILADELFIA" – SITUACIÓN GEOGRÁFICA**

El municipio de Filadelfia corresponde a la tercera sección de la provincia Manuripi del Departamento de Pando, al Sur de Cobija y al norte de Bolivia. Fue creado mediante ley de 24 de septiembre de 1938 durante la presidencia del Tcnl. Germán Busch Becerra.

Geográficamente se encuentra ubicado entre los 68°45" de longitud oeste y los 11°10" a 12°30" de latitud sur.

Los límites de la tercera sección municipal de la Provincia Manuripi son: al Norte con el Rio Tahuamanu (Provincia Nicolás Suarez) al Sur con el río Madre de Dios (Provincia Iturrealde del Departamento de La Paz), al este meridiano 68°, con el municipio de Puerto Rico, al oeste con la república del Perú.

La extensión total de todo el municipio de Filadelfia es de 11.774 Km<sup>2</sup>

El municipio de Filadelfia tiene tres cantones que son: Arroyo grande, San Miguelito y Chive.

La altura a nivel del mar de la superficie del Municipio, varían entre 289 m.s.n.m. con altitud mínima en el extremo Este.

La evolución del paisaje es muy reciente, con eventos geológicos ocurridos entre unos 5000 a 1000 años lo que no ha permitido la diversidad de paisajes y diversidades naturales. La corriente del monte deposito materiales como arenas, arcillas

humanísticas y arcillas arenosas, sobre las cuales posteriormente actuaron los agentes climáticos, moldeando las tres grandes formaciones actuales, existentes en la región.

La población del Municipio de Filadelfia se encuentra muy dispersa actualmente cuenta con 4199 habitantes con 55% varones y 45% mujeres incrementándose significativamente en la época de zafra de castaña.

La población censada en el censo 2001 alcanzo a 3.313 personas. Pero la tasa de crecimiento fue significativamente subiendo, se podría indicar que a la fecha el municipio de Filadelfia cuenta con unos 6.000 a 7.000 habitantes.

Dentro de la dinámica poblacional la gente, más se moviliza hacia la ciudad de Cobija, ya sea por razones de trabajo o estudios y en época de zafra de castaña, hay migración al Beni y otros departamentos, eso en los meses de diciembre a marzo.

El municipio no tiene un origen étnico indígena y toda la población habla el idioma español seguido de otros idiomas, que en el siguiente cuadro podemos observar en porcentaje de los idiomas que se habla dentro del municipio.

El distrito educativo de Filadelfia, funciona en la sede del Municipio, tiene su propia infraestructura, atiende a 5 núcleos educativos de su jurisdicción.

En todo el municipio hay 38 escuelas en funcionamiento de los cuales algunos no tienen buena infraestructura.

#### **4.2 ASPECTO SOCIOECONOMICO**

La pobreza en función de los servicios e insumos básicos afectan prácticamente a todos los hogares y por ende a casi toda la población del Municipio de Filadelfia, como demuestra la incidencia de pobreza 83,75% (censo 2001) en la zona donde se encuentra el municipio.

Respecto a la magnitud de pobreza, indicador que determina en promedio el nivel de insatisfacción respecto a las mínimas condiciones de vida del total de ingresos en la zona que es del 39.65% (pobres y no pobres).

#### 4.3 ASPECTO EDUCACIONAL

El distrito educativo de Filadelfia, funciona en la sede del Municipio, tiene su propia infraestructura, atiende a 5 núcleos educativos de la jurisdicción:

Filadelfia, Nueva Esperanza, Luz de América, Chive Alta Gracia y 30 unidades educativas, detalladas a continuación:

**CUADRO N° 10  
UNIDADES EDUCATIVAS**

Núcleos	Establecimientos
Filadelfia	1. Filadelfia (Central)
	2. El lago
	3. Planchon
	4. Villa Bella
	5. Nueva Unión
	6. Purísima
Nueva Empresa	1. Empesiña (Central)
	2. Espíritu
	3. San Antonio de Arroyo Grande
	4. 10 de Noviembre
	5. Londres
	6. Soberanía
	7. Buyuyo
	8. Petronila
	9. Puerto Sucre
	10. Alto Monte

	11. Ucía
Luz de América	1. Luz de América (Central)
	2. Holanda
	3. Limón
	4. Curichón
	5. San Antonio
El Chivé	1. El Chivé (Central)
	2. Florida
	3. Gran Progreso
	4. Paraiso
	5. La Cruz
Alta Gracia	1. Alta Gracia (Central)
	2. Capemaúm
	3. Florencia

#### **4.4 AUTONOMIA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE “FILADELFIA”**

Consiste en la potestad normativa fiscalizadora ejecutiva, administrativa y técnica ejercida por el gobierno municipal, en el ámbito de su jurisdicción territorial y de las competencias establecidas por ley.

La libre elección de las autoridades municipales; facultad de generar, recaudar e invertir recursos; potestad de dictar ordenanzas y resoluciones determinando así las políticas y estrategias municipales; programación y ejecución de toda gestión jurídica, administrativa, técnica económica, financiera, cultural y social; potestad para coincitiva para exigir el cumplimiento de la presente ley y de sus propias ordenanzas y resoluciones.

## **4.5 BASE LEGAL DE CREACION**

### **4.5.1 BASE LEGAL**

La base legal de constitución y funcionamiento de los gobiernos municipales se encuentra establecida en la Constitución Política del Estado Art. 200 al 205.

**ARTICULO 200.-** El gobierno y la administración de los municipios están a cargo de los gobiernos municipales autónomos y de igual jerarquía. En los cantones abra gobiernos municipales bajo la supervisión y control del gobierno municipal de la jurisdicción.

La autonomía municipal consiste en la potestad normativa, ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su jurisdicción y competencia territoriales.

El gobierno municipal esta a cargo de un consejo y un alcalde.

Los concejales son elegidos en votación universal directa y secreta, por un periodo de cinco años, siguiendo el sistema de presentación proporcional determinada por ley. Los adentres municipales se elegirán de la misma forma, por simple mayoría de sufragio.

**ARTICULO 201.-** El consejo municipal tiene potestad normativa y fiscalizadora, los gobiernos municipales no podrán establecer tributos que no sean tasas o patentes cuya creación, requiere aprobación previa de la cámara de senadores, basado en un dictamen técnica de Poder Ejecutivo. El alcalde municipal tiene potestad ejecutiva, administrativa y técnica en el ámbito de su competencia.

**ARTICULO 202.-** Las municipalidades pueden asociarse o mancomunarse entre si y convenir todo tipo de contratos con personas individuales o colectivos de derecho

publico y privado para el mejor cumplimiento de sus fines, con excepción de lo prescrito en la atribución 5a. del **Artículo 59** de esta constitución,

**ARTICULO 203.-** Cada municipio tiene una jurisdicción territorial continua determinada por ley.

**ARTICULO 205.-** La ley determina la organización y atribuciones del gobierno municipal.

#### **4.6 UNIVERSO Y POBLACION**

Nos referimos con universo a todo el personal de la alcaldía de “Filadelfia”, que está siendo objeto de nuestro estudio del proyecto de investigación. Por normas jurídicas no se tomara en cuenta en nuestra investigación solo al alcalde municipal porque no puede ser evaluado.

#### **PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE “FILADELFIA” DE ACUERDO A LAS DISTINTAS DIRECCIONES**

**CUADRO # 11**

<b>NOMBRE DE LA DIRECCION</b>	<b>Nro. DE PERSONAL EN LAS DISTINTAS DIRECCIONES</b>
Oficialía Mayor Administrativa y Financiera	1
Unidad de bienes y servicios	1
Nivel Ejecutivo	1
Encargado de Presupuestos y Contabilidad	1
Secretaría	1

Responsable de Activos Fijos	1
Cotizaciones	1
Responsable de salud	1
Defensoría de la niñez	1
Defensoría de la mujer	1
Responsable Forestal	1
Honorable Consejo Municipal	5
Funcionamiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

**FUENTE:** Elaboración Propia

En este momento actual, la alcaldía de “Filadelfia” cuenta con 19 funcionarios incluido el Alcalde Municipal que no se toma en cuenta en nuestro sistema de evaluación, pero podría participar en la comisión de evaluación, son 18 funcionarios que serán Evaluados divididos en diferentes áreas, unidades, ejecutivo, administrativos y operativos.

Se indicara la estructura organizacional de la alcaldía de “Filadelfia” (ver anexo1).

#### **4.6.1 POBLACION DE LA INVESTIGACION**

Es importante mencionar lo que es una población, Población es una parte del universo que puede ser cualquier área de la institución. Pero para nuestra propuesta nosotros presentamos un modelo de evaluación del desempeño para todo el personal de la institución.

## **4.7 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA MUNICIPALIDAD DE “FILADELFIA”**

A continuación se hará una identificación de factores de nuestra unidad de estudio mediante el cual nos permitirá conocer una serie de elementos tanto a nivel interno como externo tales como **Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas**, respectivamente los cuales nos ayudaran a percibir de manera más amplia nuestra unidad de estudio y por ende tener una mejor comprensión del mismo.

### **4.7.1 FACTORES INTERNOS**

#### **FORTALEZAS**

- ❖ Infraestructura cómoda y amplia
- ❖ Hay un mejor control de los recursos económicos dentro de la alcaldía.
- ❖ Se cuenta con recursos Económicos suficientes.
- ❖ Existe experiencia por parte del Alcalde
- ❖ Diversidad y gran extensión del municipio
- ❖ Reglamentación actual y vigente
- ❖ Excesivos controles en activos fungibles y no fungibles
- ❖ Estabilidad política de la MAE

#### **DEBILIDADES**

- ❖ El personal no esta capacitado para determinados puestos.
- ❖ Una Coordinación y Comunicación Deficiente.
- ❖ Inexperiencia del personal
- ❖ Inestabilidad de funcionarios en determinados puestos.
- ❖ No se cuenta con una unidad o encargado de informaciones para las personas que asisten a la municipalidad.

## **4.7.2 FACTORES EXTERNOS**

### **OPORTUNIDADES**

- ❖ Se cuenta con instituciones de financiamiento externo.
- ❖ Ubicación geográfica que permite el crecimiento
- ❖ Se cuenta con sistemas informáticos modernos en el medio para el procesamiento de datos (SINCOM)
- ❖ Crecimiento de la población, (mayores recursos de Participación Popular)

### **AMENAZAS**

- ❖ Disminución de recursos presupuestarios
- ❖ Falta de compromiso de la población con su pueblo (algunos sectores).

## **4.8 IDENTIFICACION DE OBJETIVOS DE TODO EL PERSONAL DE LA INSTITUCION**

Lo que persigue todo el personal de la institución esta relacionada en brindar un servicio eficaz, por que estos órganos son responsables del buen funcionamiento de la institución para brindar un buen servicio a todo el municipio, ya que todo el desarrollo de esta provincia y poblaciones vecinas dependerá del esfuerzo mental y físico de este personal de la institución.

La carencia de un sistema de evaluación del desempeño no permite a la institución poder poner en conocimiento del trabajador los objetivos y metas que desea alcanzar la misma, claro que nos referimos a todo el personal de la alcaldía de “Filadelfia”.

## **4.9 CARACTERISTICAS PROPIAS DEL TRABAJADOR**

### **4.9.1 CREATIVIDAD**

Facultad de crear, Capacidad de creación, Que posee o estimula la capacidad de creación, invención, Capaz de crear algo, Producir algo de la nada, Establecer, fundar, introducir por vez primera algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado, instituir un nuevo empleo o dignidad, etc.

### **4.9.2 COOPERACION**

Acción y efecto de cooperar, Obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin.

Acción y efecto de cooperar. Cooperador es la persona que participa junto a los demás funcionarios de la institución para lograr los objetivos de la organización.

### **4.9.3 INSTINTO DE SUPERACION**

Conjunto de pautas de reacción que, en los animales, contribuyen a la conservación de la vida del individuo y de la especie, móvil atribuido a un acto, sentimiento, etc; que obedece a una razón profunda, sin que se percate de ello quien lo realiza o siente, Facultad que permite valorar o apreciar ciertas cosas, impulso o movimiento divino, referido a inspiraciones sobrenaturales, Instigación o sugestión, Por un impulso o propensión natural e indeliberada.

La superación es una acción y efecto de superar, todo sobre la inspiración.

## **3.10 PROCESO ACTUAL DE LA EVALACION DEL DESEMPEÑO**

La institución no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño humano, este hecho es dado por el desconocimiento de las bases teóricas, técnicas de la

administración de recursos humanos, por lo que la evaluación en la institución es muy superficial, aparente sin solidez ni sustancia, sin fundamento. Acerca del trabajo que se efectúa diariamente, realizando una evaluación informal dejando de esta forma, el desempeño de tareas sin ninguna supervisión, control de ningún tipo. En términos sistemáticos la evaluación del desempeño de la institución es:

#### **4.10.1 PROCESO DE EVALUACION ACTUAL**

Para poder mejorar el proceso de la evaluación actual podemos dividir en lo siguiente:

##### **1) Encargado de la evaluación**

El encargado de realizar la evaluación es el jefe de personal de la institución, el cual es el responsable de todo el personal de la institución; Ejecutivos, Administrativos y operativos.

##### **2) Método que se utiliza**

No tiene un método formal para una evaluación periódica.

##### **3) Lugar y duración de la evaluación**

La evaluación se realiza en el mismo lugar de trabajo, para poder tener un contacto directo con el evaluado.

La duración de la evaluación dura unos cuantos minutos, ya que solo se analiza los resultados que esta mal o que esta bien solo se hace una observación de cómo están desarrollando sus funciones. Los encargados de los sistemas de administración no

utilizan métodos formales de evaluación del desempeño y una observación de cómo están desarrollando sus funciones.

La alcaldía de “Filadelfia” al no contar con una evaluación del desempeño formal, es muy complicado hacer el control y seguimiento de los resultados de la evaluación actual, ya que se la realiza de manera simple e incluso improvisado, entonces una retroalimentación es mucho mas difícil de hacer por parte del jefe de personal, se da reconocimientos ocasionales a los trabajadores para ver si se puede mejorar en cuanto a su desempeño del personal.

**4.11 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**CUADRO N° 12**

<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alto espíritu de superación de parte del personal de la institución.</li> <li>❖ Se cuenta con medios suficientes para hacer una evaluación del desempeño formal.</li> <li>❖ Existe apoyo y disponibilidad de la Oficialía Mayor y ejecutivos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ No cuentan con un sistema formal de evaluación del desempeño.</li> <li>❖ Una parte del personal no esta en el puesto que le corresponde, acorde a su profesión.</li> <li>❖ Una parte del personal no tiene conocimiento claro de las delimitaciones de los puestos.</li> <li>❖ El ambiente de trabajo no es el adecuado por la poca comunicación de parte de la</li> </ul>

	<p>administración.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Falta de cooperación por parte de los trabajadores, para hacer una evaluación formal.</li><li>❖ No se tiene establecido de forma clara las responsabilidades de los funcionarios de la unidad.</li></ul>
--	---

#### **4.12 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

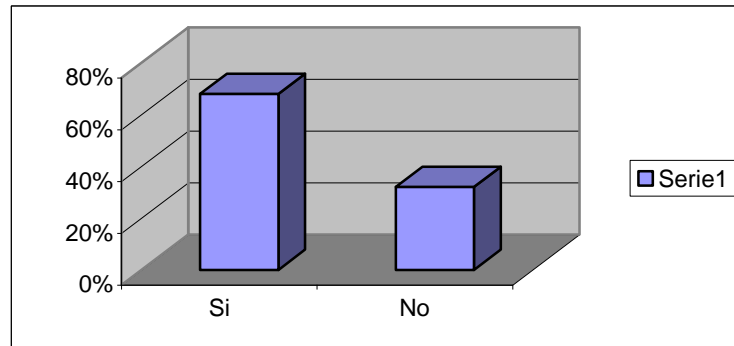
Para determinar la muestra es necesario considerar primero cual es nuestro universo, el universo puede ser finito o infinito, pero para nuestra investigación se ha utilizado la muestra en población finitas que son para poblaciones menos de 10.000 elementos. Muestra es una parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos. Cuando se estudia al total del universo, se denomina censo.

##### **4.12.1 DATOS OBTENIDOS MEDIANTE LAS ENCUESTAS**

En este punto de nuestro modelo real de la institución mencionaremos en que grado conocen los trabajadores del proyecto de evaluación del desempeño que estamos desarrollando.

- ❖ Conocimiento de los trabajadores acerca de lo que es una evaluación del desempeño es la siguiente:

**Grafico 1**

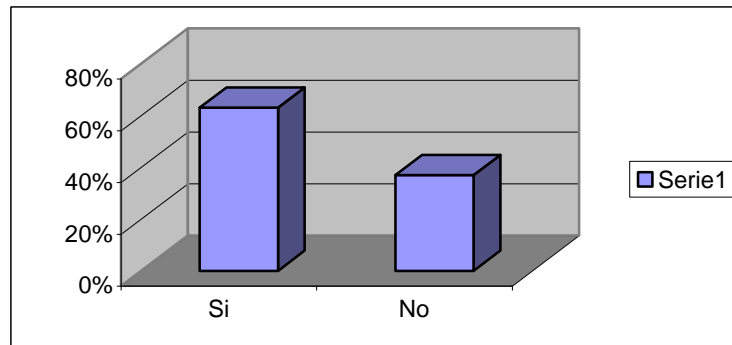


El 80 % no conocen ni oyó lo que es una evaluación del desempeño.

El 20% oyó mencionar acerca de una Evaluación del Desempeño Humano pero no sabían que existía un sistema formal para ver la capacidad de cada empleado.

❖ Usted conoce algún método de Evaluación del Desempeño Humano:

**Grafico 2**



El 20 % tiene conocimiento de algún método Evaluación del Desempeño Humano.

El 80 % no tiene conocimiento de ningún método de Evaluación del Desempeño Humano.

## **CAPITULO V**

### **5.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.1.1 MÉTODO DEDUCTIVO**

Se utilizó el método deductivo, por el hecho de partir de una situación general, en este caso la Norma Básica del Sistema de Administración de Personal y el Reglamento Específico del SAP del Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia para arribar una situación específica de evaluación del personal de esta institución.

#### **5.1.2 TÉCNICAS**

##### **5.1.2.1 TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION**

Para la recolección de la información se utilizo las siguientes técnicas de investigación.

- ❖ Una de las más importantes técnicas que se va utilizar en nuestra investigación es la entrevista, realizado al personal de las diferentes áreas.
- ❖ Otra técnica que se va utilizar es la observación directa.
- ❖ Revisión Documental.
- ❖ Cuestionarios al personal

## CAPITULO VI

### 6. INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA (PRESUPUESTO)

El presupuesto asignado y programado para la evaluación del desempeño en el Municipio de Filadelfia, solo contempla la Elaboración y conclusión del proyecto y propuesta final, lo que prácticamente sería el presupuesto del pago por los servicios prestados a la persona que Elaborara dicha propuesta.

#### PRESUPUESTO GENERAL

(Expresado en Bolivianos)

#### CUADRO N° 13

ACTIVIDAD	UNID.	CANT.	P/U	TOTAL
Levantamiento de información	Global	3	400,00	1.200,00
Tabulación e interpretación de datos	Global	1	500,00	500,00
Evaluación de Resultados	Global	1	400,00	400,00
Planificación del Proyecto	Global	1	1.000,00	1.000,00
Elaboración del Plan de Evaluación del Desempeño	Global	1	1.800,00	1.800,00
Elaboración del Método de Seguimiento y Retroalimentación	Global	1	1.300,00	1.300,00
Conclusión del Proyecto y presentación	Global	1	400,00	400,00
Imprevistos (5% Total)	Global	1	330,00	330,00
<b>TOTAL</b>				<b>6.930,00</b>

El costo total de la elaboración del proyecto será de 6.930,00 Bs. (SEIS MIL NOVECIENTOS TREINTA 00/100 BOLIVIANOS).

## **CAPITULO VII**

### **7.1 INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

#### **7.1.1 APLICACION DEL SISTEMA**

Una vez que el sistema a sido diseñado, tomando en cuenta todos los factores teóricos y prácticos utilizados para que la información que proporcione sea fidedigna, es necesario un simulacro de evaluación.

Este simulacro será realizado como un preámbulo a la aplicación del sistema en todas las áreas de la institución, logrando a predisposición de parte de todo el personal evaluado, y que los conocimientos adquiridos por los evaluadores en la capacitación sean aplicados como una forma de entrenamiento, de esta manera se podrá conocer algunas sugerencias o detectar posibles desviaciones antes de poner en marcha el sistema.

#### **7.1.2 IMPLEMENTACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO HUMANO**

La aplicación y la implementación de este sistema, implica algunas consideraciones a tener en cuenta durante su ejecución:

- ❖ Después de realizar un simulacro y que todas las personas ya están mentalizados con la aplicación de la evaluación, se debe fijar la fecha de inicio del periodo de evaluación, esta evaluación podría durar al rededor de tres meses, y dar a conocer a nuestro universo de evaluación del desempeño para que no exista mal entendidos.

- ❖ Será importante la creación de una base de datos para que todos los evaluadores vayan guardando la información concerniente a sus evaluados.
- ❖ Muy importante es contar con el apoyo de los decisores, más propiamente con los involucrados en el sistema: Alcalde, Concejales, Jefe de personal, etc.

Posteriormente se procederá al análisis de los resultados y posteriormente a la toma de decisión del mismo tomando en cuenta los siguientes componentes:

✓ **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Análisis del cumplimiento de tareas y resultados asignados a un puesto en un determinado período de tiempo, para lo cual, se realiza la comparación entre lo establecido en la Programación Operativa Anual Individual (POAI) del puesto evaluado y el Informe de Actividades presentado por el servidor público que lo ocupa. Por ejemplo:

- 1) 70% comparación POAI Vs. Informe de actividades individual.
- 2) 30% Método de Escala Gráfica

✓ **PRODUCTO:**

Informe de Evaluación del Desempeño, estableciendo: Grado de contribución del servidor público a los objetivos institucionales; establecimiento de reconocimientos y sanciones; identificación de falencias y potencialidades del servidor público (para fines del Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación).

✓ **INSUMO:**

Necesidades del Municipio, que buscan facilitar la capacitación indirecta y evitar la obsolescencia laboral de los Servidores Públicos.

Elaboración del Programa de Capacitación (Anual) determinando: objetivos de aprendizaje, formas de capacitación, destinatarios, duración, instructores, contenidos,

técnicas e instrumentos, estándares de evaluación, recursos necesarios para su ejecución y Presupuesto del Programa de Capacitación.

Se incluyen las Becas y Pasantías que el Municipio requerirá para la presente gestión.

Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje fijados en el Programa de Capacitación, por cada evento de capacitación realizado, para proceder a realizar ajustes en próximos eventos y adoptar las decisiones que correspondan.



## **CAPITULO IX**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- ❖ Se puede indicar que cualquier institución que no pueda ser medida en el aspecto de los recursos humanos, no se podrá establecer su crecimiento o decrecimiento. Evaluar el principal activo que tiene una empresa refleja de forma substancial la posición de la institución.
  
- ❖ El Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño humano, tratándose de todo el personal de esta institución pública.
  
- ❖ Para la implementación del sistema formal de evaluación del desempeño no se cuenta con personal capaz de realizar la implementación del sistema por el hecho de que no existe suficiente conocimiento acerca de una evaluación formal.
  
- ❖ La administración actual tiene conocimientos sólidos en diferentes áreas como la contabilidad, bienes y servicios, y otros, pero tiene ligeros conocimientos acerca de la administración general y de recursos humanos, esto se refleja con el trato del personal hacia la población, la relación entre trabajadores y al no tener un sistema formal de evaluación.

- ❖ Los funcionarios de la institución deben tener conocimiento del manual de funciones actual, por que tiene mayores exigencias de personal, lo cual no es tan impredecible para algunos puestos, como también el no estar bien delimitados causa el desconocimiento de los objetivos que persigue cada puesto de trabajo.
  
- ❖ No importa el tamaño o recursos que pueda tener una entidad, igual debe ser evaluada.

## **RECOMENDACIONES**

- ❖ A esta institución pública se recomienda utilizar este modelo propuesto en el presente trabajo de investigación, por que el presente modelo esta adecuado a esta estructura administrativa que presenta esta institución. Logrando con este sistema obtener información adecuada y mejorar el rendimiento y la conducta laboral de todo el personal de esta institución pública.
  
- ❖ Se recomienda a las máximos autoridades como el alcalde, concejales o el jefe de personal tomar en cuenta el manual de funciones, como el que se presenta algunos modelos en nuestra investigación y de cada miembro de la institución y actualizarlo cada vez que sea necesario con el fin de demostrar claramente las limitaciones, especificaciones y responsabilidades de cada puesto.
  
- ❖ Se recomienda contar con el personal adecuado especificado en el ejemplo y el manual de funciones de cada empleado que tiene, o en todo caso capacitar

al personal de acuerdo al cargo que esta desempeñando para obtener una conducta laboral buena.

- ❖ Es muy importante tener al personal capacitado para la implementación del sistema de evaluación que se esta presentando para que los mismos puedan explicar a los subalternos el por que de la evaluación, para que sirva, de que manera les puede beneficiar esta evaluación formal y también para que no exista problemas de malentendidos en el proceso de evaluación del desempeño humano.
  
- ❖ Antes de implementar este proyecto se debe capacitar en las funciones que realiza a cada funcionario, como también el diseño de un POAI.

## **CAPITULO X**

### **BIBLIOGRAFÍA**

**DAVID R. HAMPTON**

“Administración”(Tercera edición 1994)

**GARY DESSLER**

“Administración de Personal”(1996, pag.329)

**WILLIAN WETLER Y KEITH DAVIS**

“Administración de Personal y Recursos Humanos” (3ª Edición, 1991, pag.224)

**MARIO RAMIREZ**

“Planeación y Dirección”(1985, pag.359)

**IDALBERTO CHIABENATO**

“Administración de Recursos Humanos”(1988,pag.284)

**CAROLINA SARA CASTILLO AGUILAR**

“Metodología de Investigación”

**ANDER-ECC ESEQUIEL**

“Técnicas de Investigación social”

**DICCIONARIO**

Enciclopédico Ilustrado Océano 1993

**JOSE NICOLAS JAMY**

“Investigación Integral de Mercado”

**( DECRETO SUPREMO Nro. 26115 DE 16 DE MARZO DE 2006)**

Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal

**LAURA FISCHER A.**

Introducción a la Investigación de Mercados (3ra. edición)

## Anexo 1

### Cuestionario

*Muy buenos días señor (ra.) Solicito a usted contestar el presente cuestionario con la mayor veracidad e idoneidad posible en sus respuestas y con un espíritu de colaboración.*

1) ¿Usted conoce o entiende que es una evaluación de desempeño humano en el trabajo?

Si  No

2). ¿ Conoce algún método de evaluación del desempeño humano?

Si  No

3). ¿Conoce la ley del funcionario publico?

Si  No

4). ¿ En la ley del funcionario existe un capítulo que es la responsabilidad por la función publica, destinado a la evaluación del desempeño humano,. Conoce Usted el capítulo señalado?

Cual es.....

5) ¿En alguna oportunidad el jefe de personal efectuó algún tipo de evaluación del comportamiento de los empleados?

Si  No

6) ¿Considera que esa evaluación que el hicieron a sido en base a un sistema de evaluación?

- a) Formal
- b) Informal
- c) otros (especifique).....

12) Después de la evaluación que le tomaron ,recibió alguna ves como la:

- a) Capacitación.
- b) Orientación.
- c) Incentivos.
- d) Otros especifique.....

6) ¿Usted conoce la organización administrativa de la alcaldía?

Si  No

7) ¿Usted conoce el manual de funciones?

Si  No

8) ¿Utiliza en alguna oportunidad el manual de funciones?

Si  No

9) ¿Cuando ingreso a la institución a trabajar le explicaron sus funciones de manera?

- a) Verbal
- b) Escrita.
- b) Le entregaron el manual de funciones
- c) Le entregaron una hoja de trabajo.

***Gracias por su colaboración***

## Anexo 2

### Gobierno Autónomo Municipal de Filadelfia

