Universidad Abierta Interamericana

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño en la Municipalidad del área de Coordinación Administrativa de Desarrollo de Procesos y Capacitación del Partido de San Fernando: análisis de beneficios y potencialidades.

Tesis para obtener el título de Magíster en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

Presentada por:

Gabriela Ducasse

Tutora: Prof. Silvana Váttimo

Febrero, 2020

Buenos Aires, Argentina

ÍNDICE

RESUMEN 7

INTRODUCCIÓN 8

1.1 TEMA 11

1.2 JUSTIFICACIÓN 11

1.3 OBJETIVO GENERAL 13

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13

CAPÍTULO II 14

2.0 CONTEXTUALIZACIÓN 14

2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA 14

2.2 ESTRUCURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPLIDAD DE SAN FERNANDO 15

2.3 ORGANIGRAMA 17

2.4 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 18

2.5 ANÁLISIS CRÍTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 20

2.6 MODELO DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS 21

CAPÍTULO III 22

MARCO TEÓRICO 22

3.0. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN 22

3.2 Organización 28

3.3 Competencias..... 30

3.4 Sociedad Organizacional..... 31

3.5 Evaluación de Desempeño..... 33

3.6 Objetivos de Evaluación de Desempeño..... 36

3.7 Beneficios de la Evaluación del Desempeño 37

3.8 Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño..... 39

Evaluación de Desempeño Laboral de 90°..... 42

3.10 Principios de Evaluación de Desempeño..... 43

3.11 Tipos de Escala Gráfica..... 44

3.12 Valores 44

CAPÍTULO IV..... 45

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 45

4.1 Encuadre Metodológico..... 45

4.2 Muestra..... 45

4.3 Materiales 46

4.4 Procedimiento..... 47

4.5 Datos requeridos a los jefes para las entrevistas..... 47

4.6 Distribución de las entrevistas a los Jefes 49

Temporización del proceso de entrevistas 50

CAPÍTULO V 51

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 51

5.1 Análisis e Interpretación de los Resultados 75

CAPÍTULO VI 76

PROPUESTA 76

6.1 Procedimiento 76

6.2 Etapas del Proceso de Gestión del desempeño 76

6.3 Participantes 80

6.4 Políticas de Aplicación 81

6.5 Alcance 82

6.6 Metodología de Medición de Objetivos y Competencias 82

6.7 Perfiles de los puestos por Competencias 84

6.8 Entrevista de devolución 86

6.9 Derechos y Responsabilidades 88

CAPÍTULO VII 89

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 89

7.0 CONCLUSIONES 89

7.1 RECOMENDACIONES 91

REFERENCIAS 93

ANEXO I 95

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 95

ANEXO I: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 98

ANEXO II 102

DESCRIPCIÓN DE PUESTO 102

ANEXO III: CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN 104

ANEXO IV 106

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS 106

COMPETENCIAS GENERALES 106

COMPOMPETENCIAS ESPECÍFICAS 112

ANEXO V 120

FORMULARIOS DE EVALUACIÓN 120

ANEXO VI: RESULTADOS A COMPLETAR 124

ANEXO VII: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS JEFE-AGENTE. 125

ANEXO VIII: CÁLCULO DE CALIFICACIÓN DE OBJETIVO 127

ANEXO IV: NIVELES DE COMPETENCIAS..... 128

RESUMEN

El presente trabajo de investigación con el tema “Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño en la Municipalidad de San Fernando, en el área de Coordinación Administrativa de Desarrollo de Procesos y Capacitación, ubicado en el Partido de San Fernando Provincia de Buenos Aires en el año 2019”,tiene como objetivo primordial diseñar un instrumento de evaluación del desempeño laboral útil para la toma de decisiones sobre el personal de la Municipalidad de San Fernando tales como aumentos salariales, desarrollo de carrera, ascenso, y/o renovación de contratos. A su vez, esta investigación incluye como marco referencial en que se observa un análisis de la situación actual, del contexto, y los antecedentes de evaluación de desempeño en la Municipalidad.

Los instrumentos para la recolección de datos fueron entrevistas semiestructuradas y cuestionarios con escalas. La muestra estuvo conformada por 10 jefes de diferentes áreas y 10 agentes del área de Coordinación Administrativa de Desarrollo de Procesos y Capacitación.

Este trabajo realizado demuestra que hubo un consenso dentro del grupo sobre la necesidad de incorporar un instrumento de evaluación de desempeño para conocer los parámetros de medición y siendo lo objetiva posible. Y, por último, se han brindado recomendaciones, las cuales se consideran pertinentes para este contexto en particular.

Palabras Claves: Evaluación de Desempeño – Beneficios - Competencias-

ABSTRACT

The present research work with the theme design of a performance evaluation tool in the Municipality of San Fernando, in the area of administrative coordination of process development and training located in the San Fernando district in the province of Buenos Aires in the year 2019.It has the primary objective of designing an instrument for evaluating work performance useful for decision –making on the personnel of the municipality of San Fernando, such as salary increases, career development, promotion and renewal of contracts. In turn, this research includes as a reference framework in which an analysis of the context and the background of performance evaluation in the municipality is observed.

The instruments for data collection were semi-structured interviews and questionnaires with scales. The sample consisted of ten heads from different areas and ten agents from the area of administrative coordination of process development and training.

This work carried out shows that there was consensus within the group on the need to incorporate a performance evaluation instrument to know the measurement parameters and being as objective as possible and finally recommendations have been provided which are considered relevant for this particular context.

Keywords: Performance evaluation -Benefits- Competence

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones viven constantes cambios que les exigen mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño y la calidad del servicio que éstas presten, constituyendo dicha adaptación una forma de predecir el éxito general de la organización. En este orden de ideas, la atención al desempeño y adecuación de las personas a su puesto resulta crucial tomando como eje al empleado en torno a sus objetivos, pero también al equipo e integrantes de la organización en cuanto a la red de interacciones que se trazan a la hora de estimar el desempeño integral de la organización.

La evaluación es un hecho natural y cotidiano en nuestros días, lo mismo sucede en las organizaciones. En el ámbito laboral, la evaluación de desempeño es una herramienta fundamental para el desarrollo profesional y personal de todos los integrantes de la organización. A su vez, juega un rol fundamental para la toma de decisiones. Es decir, uno de los procesos más importantes para cualquier departamento de recursos humanos, es la evaluación del desempeño de los colaboradores. Es una evaluación clave porque permite monitorear el desempeño de los equipos de trabajo y de los colaboradores en forma individual. Con ella, se pueden identificar factores favorables, fortalezas, áreas de oportunidad o posibles focos de amenaza que podrían convertirse en problemas para la organización.

El objetivo de este trabajo es implementar una herramienta de evaluación de desempeño, siendo esta utilizada como herramienta profesional para la toma de decisiones e información de los agentes que componen la Municipalidad de San Fernando. Para ello, se abordará desde un marco teórico los diferentes métodos de evaluación de desempeño, beneficios, políticas, escalas. Sumado a ello, mediante una metodología cualitativa, se llevarán a cabo entrevistas a

los agentes y jefes de distintas áreas de la municipalidad. Se observarán los métodos, las herramientas de evaluación utilizados por los jefes de las diferentes áreas en cuestión y se analizará el contexto de la municipalidad, con el fin de implementar una herramienta de evaluación a medida, específicamente en el área de coordinación administrativa de Desarrollo de Procesos y Capacitación del Partido de San Fernando.

CAPÍTULO I

1.1 TEMA

"Diseño de una herramienta de evaluación de desempeño en la Municipalidad del área de Coordinación Administrativa de Desarrollo de Procesos y Capacitación del Partido de San Fernando: Análisis de beneficios y potencialidades".

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se propone diseñar una herramienta de evaluación de desempeño como un instrumento adecuado para instaurar índices de rendimiento de los agentes de la Municipalidad y reducir el alto índice de conflictos interpersonales en el área de coordinación administrativa.

Esta herramienta permitirá demostrar que gracias a los recursos que serán invertidos en la adquisición de la nueva herramienta denominada por competencias, el agente se sentirá estimulado ya que se juzgará el valor y las cualidades que éste tiene, mejorando el vínculo existente entre ciertas necesidades y el rendimiento del trabajo.

La implementación de la herramienta se enmarca en un plan de acciones necesarias, desarrollado para mejorar el flujo de trabajo que se desarrolla en el día a día. Asimismo, la construcción del instrumento se propone otorgar a los agentes las herramientas necesarias para que puedan realizar sus tareas de manera eficiente y eficaz en su puesto y área de trabajo.

En la actualidad, la municipalidad no cuenta con una herramienta para realizar las evaluaciones pertinentes. Es por ello que desconoce las fortalezas de su personal e incluso será incapaz de identificar áreas de oportunidad, cuyo fin sea promover un mejor desarrollo tanto para la municipalidad como para sus agentes.

Se estima que la implementación de esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia y generar un clima organizacional convocante que promueva el trabajo en equipo, motivo por el cual se torna necesario e imprescindible la comprensión, el apoyo y la firme decisión de los grandes actores participantes, esto es, las autoridades y empleados de la Municipalidad.

El fin de implementar una evaluación del desempeño a nivel Municipal es permitir a la Administración contar con una herramienta que facilite valorar e identificar áreas de su personal de forma cuantitativa y cualitativa, y así pueda llevar a cabo estrategias al mejoramiento laboral.

Esta técnica de gestión moderna y propositiva posibilitará a la Institución contar con un personal ético y competente que permitan el adecuado funcionamiento y desarrollo de la Institución.

Es entonces un espacio para una invitación a la reflexión en el marco del desempeño realizado en determinado tiempo.

1.3 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un instrumento de evaluación del desempeño laboral útil para mejorar la toma de decisiones sobre el personal de la municipalidad de San Fernando, tales como aumentos salariales, desarrollo de carrera ascenso y/o renovación de contratos.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las necesidades de los jefes y agentes del área de Coordinación Administrativa de desarrollo de procesos y capacitación.
- Establecer criterios a medir en un plazo de un año.
- Establecer competencias críticas con sus respectivos descriptivos, a fin de establecer parámetros de medición.
- Diseñar la herramienta de evaluación de desempeño en el área de Coordinación Administrativa de Desarrollo de procesos y Capacitación.

CAPÍTULO II

2.0 CONTEXTUALIZACIÓN

La Municipalidad de San Fernando es una institución pública que se dedica a brindar bienestar a los vecinos de la localidad. Para ello, se requiere contar con agentes calificados y capacitados en cada una de sus áreas de trabajo para que se puedan desempeñarse de manera eficaz, brindando a sus contribuyentes soluciones a las problemáticas planteadas.

2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Municipalidad ubicada en la Localidad de San Fernando, Provincia de Buenos Aires.

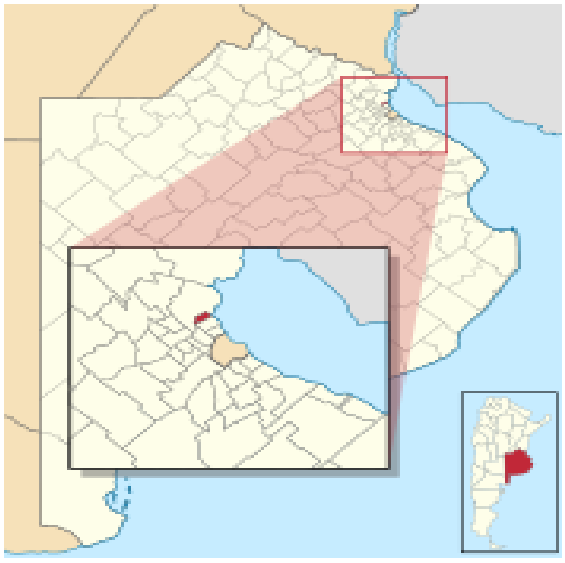


Figura N°1: Ubicación Geográfica

Elaborado por: Gabriela Ducasse

2.2 ESTRUCURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPLIDAD DE SAN FERNANDO

La Municipalidad se compone de diferentes Secretarías, a saber:

- Secretaria de servicios y espacios y espacios públicos
- Secretaria de privada y Coordinación
- Secretaria de Obras Publicas
- **Secretaria de Economía**
- Secretaria de protección, desarrollo humano y políticas ambientales
- Secretaria de Modernización y Gestión Informática
- Secretaria de Salud y Protección Ciudadana
- Secretaria de Educación, cultura y Contención social
- Secretaria de Deporte

Cada secretaría presenta su propio organigrama y administración. En el presente trabajo, se circunscribirá el análisis a la Secretaría de Economía.

La **Secretaría de Economía** tiene como rol principal asistir al señor Intendente Municipal en la determinación y aplicación de políticas Presupuestarias, Económicas y Financieras. Formula el presupuesto de gastos y el cálculo de recursos municipales. Controla la ejecución presupuestaria y gestiona el cobro de los tributos municipales a fin de poder brindar los servicios correspondientes a la comunidad. Fiscaliza el cumplimiento de la normativa vigente evaluando y controlando políticas de gastos públicos y su financiamiento, garantizando la buena administración de Fondos Públicos. Asimismo, realiza el diligenciamiento del proceso administrativo de Adquisiciones y Contrataciones, su registración contable y custodia de Fondos Públicos.

A continuación, se detallan las funciones específicas que se desprenden de las incumbencias de la mencionada secretaría: atención de los servicios públicos del departamento que corresponda, la verificación impositiva, de comercio e industria, el cobro de impuestos, tasas y contribuciones, el recobro de los morosos, ingresos brutos, descentralización del impuesto inmobiliario en islas, actividades propias y que por ley le correspondan a la Contaduría y Tesorería Municipales y al área de Compras Municipales. También se encargan de dirigir, ejecutar, coordinar y fiscalizar la realización de los Planes y Programas inherentes a la economía, y finanzas que se desarrollen en el ámbito jurisdiccional de la Municipalidad de San Fernando, así como de las áreas que se encuentren bajo su dependencia orgánico funcional. Practica el control de los servicios públicos contratados, concesionados o ejecutados por terceros, en relación con los objetivos de esta Secretaría. Simplifica y coordina el trámite de los expedientes, unifica la información y lleva a cabo estadísticas de su gestión. Desarrolla todas las tareas inherentes a la administración y despacho de la Secretaría de Economía y Hacienda a su cargo. Asesora al Departamento Ejecutivo Municipal y a las distintas Secretarias en lo concerniente a los temas que le incumben en razón de su competencia, así como realiza todas las tareas inter—Secretarías para un mejor desempeño de la función. Procede a la concreción de la gestión de gobierno y administrativa de la Secretaria de Economía a su cargo. Ejecuta las políticas de sobre economía, hacienda y finanzas que se establezcan, en razón de las directivas emanadas del Departamento Ejecutivo Comunal, así como las que se desarrollen en conjunto con otro u otras Secretarías del Municipio, o que emanen de convenios, planes o programas de cualquier naturaleza jurisdiccional. Coordina y colabora con las distintas secretarias y áreas de gobierno las tareas necesarias para el cumplimiento de los fines específicos de la Secretaría de Economía a su cargo, y del buen gobierno municipal. Realiza todas las acciones relacionadas con la gestión de gobierno de su área específica, y en especial las

estrictamente relacionadas con la asistencia y colaboración con el Sr. Intendente Municipal. Debe cumplir y hacer cumplir la Constitución y las leyes; las ordenanzas, decretos y disposiciones del Departamento Ejecutivo y Deliberativo municipales. Asiste y asesora al Señor intendente Municipal en la determinación de las políticas sobre economía, hacienda y finanzas del Municipio de San Fernando en general.

2.3 ORGANIGRAMA

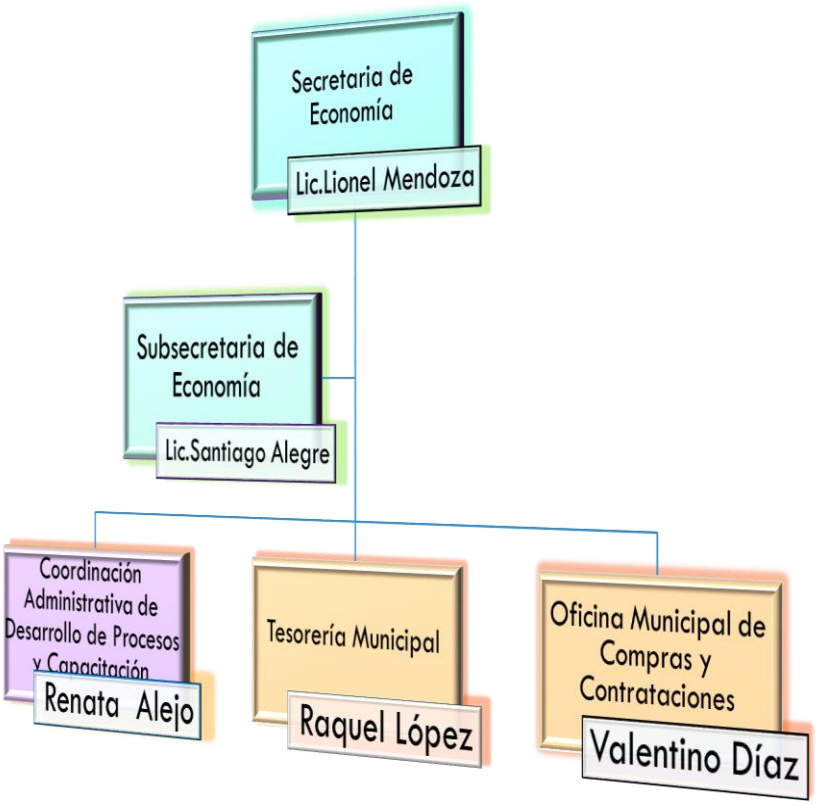


Figura N°-02: Organigrama de la Secretaría de Economía

La dotación de la organización es de 65 personas; siendo 50 administrativos (los cuales se encargan de llevar a cabo las funciones que presentan las diferentes áreas, 10 jefes en total 1 jefe en cada área, 1 secretario de economía, 2 personal de maestranza.

Dentro de los diferentes departamentos reconocidos en la estructura de la secretaría, se circunscribirá el análisis de la presente investigación sobre la Coordinación Administrativa de Desarrollo de Procesos y Capacitación.

2.4 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL ÁREA DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE DESARROLLO DE PROCESOS Y CAPACITACIÓN

Las funciones desarrolladas en el sector nombrado son las siguientes:

- Informar y coordinar situaciones administrativas inherentes de la Subsecretaria de Economía y de la Oficina Municipal de Ingresos Públicos.
- Sistematizar toda la información del personal afectado a la Oficina Municipal de Ingresos Públicos y la Subsecretaria de Economía.
- Articular acciones con las dependencias municipales y con los organismos externos que sean necesarios, para dar cumplimiento a un mejor desempeño de cada Área de la Oficina Municipal de Ingresos Públicos y brindar el asesoramiento que sea requerido por los mismos.
- Intervenir en el proceso de incorporación, formación y actualización de los agentes municipales y equipos de trabajos de la Subsecretaria, garantizando el cumplimiento.
- Elaborar informes y estadísticas consolidados sobre los movimientos y aplicación del personal a cargo de la Subsecretaria de Economía.
- Confeccionar los decretos de altas, bajas y renovaciones de personal.
- Participar en el proyecto general de pasantías no rentadas y coordinar su funcionamiento y capacitación dentro de la Oficina Municipal de Ingresos Públicos.

- Coordinar, ejecutar y controlar el proceso de emisión (en todas sus etapas) de todas las tasas municipales, haciendo hincapié en la distribución de las mismas.
- Coordinar y ejecutar todo el proceso para la obtención de la Licencia para Comercialización de Bebidas Alcohólicas (REBA) y mantener relación operativa con el Organismo Provincial que lo regula.
- Asesorar, recepcionar, verificar y analizar los tramites por descuento por jubilados, discapacitados, familia numerosa y desocupados.
- Registrar las actas de Contravención y Clausura labradas por la Oficina Municipal de Ingresos Públicos y por el Área de Habilitaciones y Padrón de Actividades Comerciales e Industriales.

En cuanto a los objetivos organizacionales algunos de ellos son:

· Impulsar y avanzar resueltamente en todos los programas de gestión que beneficien y promuevan la construcción de una Administración al servicio de los ciudadanos fundada en los principios de transparencia, eficiencia, equidad y participación, como base principal para el funcionamiento de un Estado democrático.

· Diseñar e implementar herramientas viables y operativas para la optimización de los procesos de modernización de la gestión que promuevan la descentralización de funciones, la dirección por objetivos, el control de la gestión y la participación ciudadana.

· Promover y consolidar como cultura de la organización la utilización de las herramientas de modernización de la Administración Pública, afianzando el modelo de gestión municipal que se está desarrollando en San Fernando.

Las características del plantel que cumple funciones de las diferentes áreas de la municipalidad, orientan a un perfil técnico, con y sin experiencia en participación ciudadana, con conocimientos específicos en coordinación de grupos y mediación en elaboración de proyectos socio-comunitarios. El equipo está compuesto por muchas personas jóvenes profesionales y estudiantes avanzados de las carreras Trabajo Social, Psicología, Sociología, Ciencias Políticas, Economía y administración de empresas.2.5

2.5 ANÁLISIS CRÍTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la Municipalidad de San Fernando los agentes experimentan la necesidad de sentirse valorados de acuerdo al esfuerzo de cada uno y a su compromiso dentro del área de trabajo. Esta carencia de reconocimiento laboral ocasiona que el desempeño sea deficitario y a su vez esto repercute en la presencia de un inadecuado ambiente laboral dentro de la organización. El desempeño de los agentes se observa en decadencia, esto hace que los agentes no rindan acorde a las exigencias del municipio. Es decir, esto provoca que los jefes de cada área tengan que llamar la atención a los agentes y éstos a su vez, reaccionen con una mala actitud y mala predisposición para el desarrollo de sus tareas, generando también un mal ambiente de trabajo. Esto genera conflictos de índole interpersonales como así también conflictos grupales en cada área de la organización. Otro aspecto que incrementa la problemática existente es la carencia de incentivos laborales, como por ejemplo la otorgación de premios económicos por el cumplimiento de objetivos, ascensos, etc., Finalmente, es de resaltar que la capacitación al personal que labora en la organización no se alinea a las necesidades reales del organismo. Siguiendo a Blake,O. (2000), la necesidad de capacitación

surge “cuando una función o tarea requerida por la organización no se realiza (o no se podría realizar), con la calidad necesaria, porque quienes deben efectuarla no disponen de ciertos saberes (conocimientos, habilidades o actitudes) requeridos para su ejecución en dicho nivel” (p. 2). Esto desemboca en la demora en la realización de los procesos dentro de las diferentes áreas de la Municipalidad de San Fernando.

2.6 MODELO DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

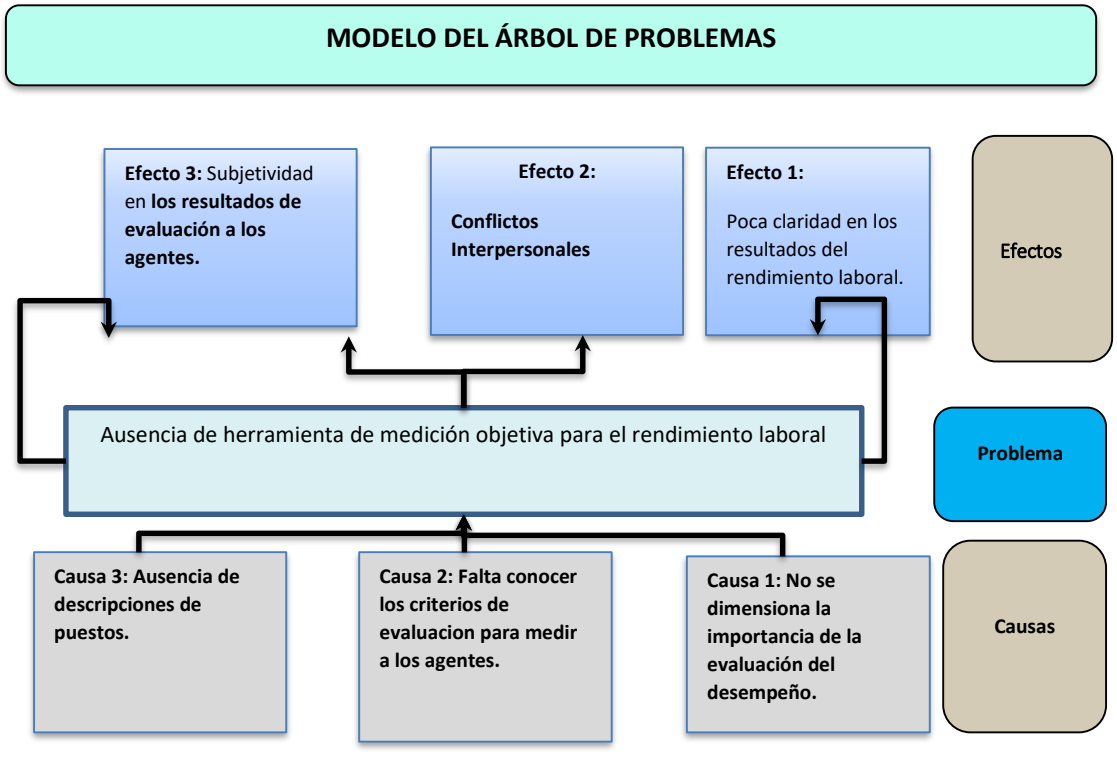


Figura N°03: Árbol de problemas

Elaborado por: Gabriela Ducasse

A fin de organizar y sintetizar el contexto actual que presente el organismo evaluado, se precisa un análisis de causas y consecuencias asociado al problema de falta de herramienta de evaluación de personal.

El presente trabajo buscar dar solución inmediata a las causas 2 y 3, proponiendo criterios y descriptivos para favorecer la evaluación de desempeño. Asimismo, busca alentar el dimensionamiento de la importancia de la evaluación en toda la municipalidad (causa 1). Se considera éste aspecto un logro a alcanzar en mediano plazo, dado que los resultados de la primera instancia de evaluación serán críticos en la construcción de la opinión y valoración de ésta herramienta por parte de jefes y agentes.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.0. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Dentro del campo recortado, es interesante destacar la investigación realizada por Iturralde J. (2011), titulada “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito de la ciudad de Ambote en el año 2010”. Sobre una muestra de 98 trabajadores, el objetivo de este trabajo fue proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato.

Como resultados de dicha investigación se concluyó que los empleados de la cooperativa no conocían en su mayoría los resultados de su evaluación de desempeño. No existía un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impedía su desarrollo y crecimiento. No se identificaban métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potenciaran y fortalecieran el sistema de recursos humanos.

Otra investigación, realizada por Brozzolototto, S. (2012), es la titulada "Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones". Como resultado, se lograron definir las organizaciones los perfiles de competencias necesarias que debían poseer la personas que ocupaban puestos en la organización.

Como conclusión de éstas investigaciones, puede mencionarse que las evaluaciones de desempeño por competencias no sólo les permiten a los directivos de una organización comparar el desempeño de un empleado con los requerimientos del puesto, sino que además proporciona información para el desarrollo de las personas.

Los cambios actuales en el contexto influyen en el accionar de los agentes en cada tarea, área, etc. Si una organización no realiza las evaluaciones pertinentes, la misma desconocerá las fortalezas de su personal e incluso será incapaz de identificar áreas de oportunidad, cuyo fin sea promover un mejor desarrollo.

Los sistemas de Evaluación del Desempeño no son procedimientos creados recientemente, sino que existen desde el mismo momento en el que nace la figura de la relación laboral. Debido a los cambios que ha ido sufriendo la sociedad, estos sistemas han visto la necesidad de evolucionar e ir adaptándose a las nuevas necesidades que las organizaciones poseen.

El primer dato histórico que se conoce y se puede relacionar con la Evaluación del

Desempeño fue en el Siglo XVI, pues San Ignacio de Loyola, empleaba un sistema por el cual a través de informes evaluaba la actividad realizada por los Jesuitas y la calificaba mediante notas.

Desde la edad media se implementaban sistemas formales de evaluación, No obstante, ésta toma mayor auge con el surgimiento de las escuelas de la administración científica donde situaban el trabajo del hombre a la par con las maquinarias ya que el hombre era considerado como un operador de botones.

Posteriormente, con el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, este enfoque se invierte ya que la mayor preocupación de los administradores pasa a ser el hombre y en la actualidad la evaluación del desempeño no solo sirve para planear e implementar los planes de acción, sino también para evaluar y orientar determinados objetivos comunes.

Acerca de la administración, desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores. Desde la administración científica, Taylor, que plantea la concepción del humus- económicas, y considera el hecho de que la razón de ser del trabajo, era la remuneración que se percibía a cambio.

Acerca de la evaluación del desempeño ésta nace en las fuerzas armadas principalmente en los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de avaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales. Desde el War Departamento de dicho país en el año 1917, se adoptó principalmente para los siguientes fines: seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares. Elegir a los oficiales entre los graduados en esas escuelas y, por último, evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar, que, con el transcurso de los años, la aplicación de estos métodos se extendió a la administración de personal. Según los autores William, B. Jr.y Keith Davis, "la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos".

Así mismo, cabe mencionar al autor Scott quien define la evaluación de desempeño como un procedimiento de supervisión destinado a mejorar ña actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones efectivas, eficaces y económicas". Teniendo en cuenta que los empleados se encuentran en diferentes puestos. Es decir, Henry, F. (1916) con el proceso administrativo, plantea la división del trabajo, para ello es preciso conocer cuáles las capacidades y fuerza de trabajo que el hombre posee. También hay que tener en cuenta las cualidades, conocimientos, destrezas y competencias que cada hombre posee en una organización y en un puesto determinado. Por ello, se menciona que las organizaciones son como seres vivos, cuando logran el éxito, tienden a crecer o cuando menos a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos humanos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc., por lo que se refiere el vínculo existente entre hombre-organización. Esto hace que en el campo laboral provoque el aumento en el número de personas y necesidades que cubrir de diferentes cargos.

Según Dolan (2000) el comportamiento de los individuos en las organizaciones fue analizado en un comienzo por estudiosos de la psicología industrial a comienzos del siglo XX. Sin embargo, en los comienzos de los setenta cundo el comportamiento organizativo se inscribe como una disciplina diferenciada.

3.1 Jerarquía de Necesidades

Maslow,A. (1943), según la teoría de la motivación humana, habla de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en los estratos más bajos, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentran en las zonas más altas de la jerarquía. De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima. En tanto, las necesidades de desarrollo comprenderían las necesidades de autorrealización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

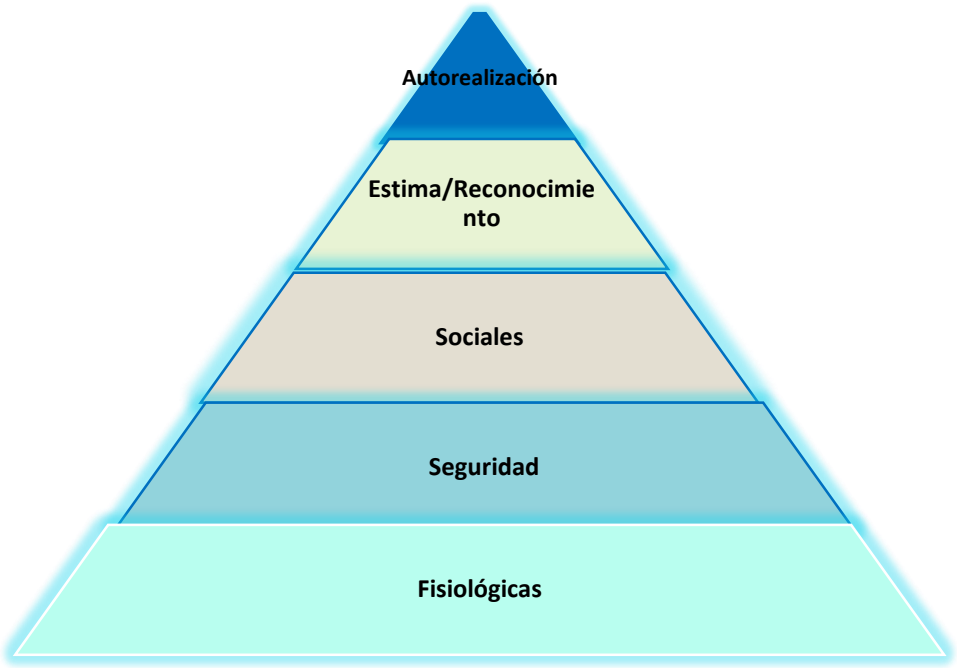


Figura N°4: Jerarquía de Necesidades

Elaborado por: Gabriela Ducasse

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía: “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (DiCaprio, 1989, p.364). Es decir, cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores – aunque lo haga de modo relativo- , entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Para Maslow.A (1943) convertirse plenamente en humano implicaría la aceptación de satisfacción de las necesidades determinadas por nuestra base biológica, lo que permitiría, tras satisfacer las tendencias que nos unen con el resto de la humanidad, descubrir lo idiosincrático, lo que nos distingue del resto de los seres humanos, el descubrir los propios gustos, talentos determinados por nuestra herencia, para concretizarlos – elaborarlos – en base al trabajo esforzado; en palabras de Maslow,A. (1943): “la manera en que somos distintos de las demás personas también se descubre en esta misma búsqueda personal de identidad en la base instintoide” (Frick, 1973, p.34).

Adicionalmente a los factores motivacionales referidos por Maslow y, continuando con los aportes referidos a componentes de la actividad laboral, es importante destacar la Teoría de factor Dual de Herzberg (1959) en donde se identifican dos dimensiones laborales básicas (las cuales se consideran pertinentes para llevar a cabo la implementación de la herramienta de evaluación de desempeño).

1. Factores higiénicos o extrínsecos. Refieren a condiciones circundantes o ajenas a la tarea, incluyendo la política administrativa, la manera de hacer las cosas dentro de la organización, el lugar de trabajo, las relaciones personales, los ingresos de cada empleado y el incremento del coste de vida. Herberg (1959) llama factores higiénicos a estas condiciones de trabajo, ya que pueden ser requisitos importantes para la satisfacción laboral, es decir, que cuanto más cómodo se sienta el personal dentro de un lugar propicio para llevar adelante su jornada laboral, mejor será su rendimiento. Se puede decir, que los factores higiénicos despejan los obstáculos del entorno laboral sin que se hallen directamente relacionados con la motivación en el trabajo.

2. Factores intrínsecos. Refieren a aspectos motivacionales internos al sujeto, referidos al logro de metas, cumplimiento de objetivos, satisfacción en el cargo y la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Tales aspectos se encuentran íntimamente vinculados a beneficios que la evaluación de desempeño trae aparejada, a saber:

    a. La naturaleza de las recompensas y su relación con los objetivos.

    b. La importancia de la evaluación del rendimiento y el feed-back.

    c. Enriquecimiento de la satisfacción laboral.

3.2 Organización

Las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones, mientras que, para las personas, las organizaciones constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales. Las personas son consideradas impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y

aprendizaje para poder hacerla competitiva y por tanto llevarla al éxito. Levinson (1965) considera la interacción psicológica entre el empleado y la organización como un proceso de reciprocidad (p.16).

Acerca del concepto de organización según el autor (Hall, s.f, p.4) "una organización formal es un conjunto de personas que interactúan entre sí para conseguir objetivos preestablecidos". Es decir, la organización debe tener sus objetivos organizacionales claros y contar con el personal adecuado para el concretar los objetivos que se plantean a nivel organizacional.

A su vez, Schein, E. (1982). define una organización como: "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo, propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad". Es decir, toda organización debe contar con las políticas normas esclarecidas, funciones, puestos, descripciones de puestos para realizar las actividades necesarias dentro de su incumbencia. También la organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Así mismo, Chiavenato, A. (2000) define a la organización como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planteados en el ambiente.

Según Taylor, F. (1916), la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional súper especializada.

3.3 Competencias

Según Levy –Levoyer (2000) plantea que las competencias son el resultado de la experiencia, constituyendo un conjunto de saberes articulados, integrados entre sí, y en cierto modo automatizadas, en la medida en que la persona competente movilice este saber en el momento oportuno, sin la necesidad de consultar las normas básicas de funcionamiento, ni plantearse cuales son las pautas de conducta aconsejables.

Actualmente, se concibe la competencia como la capacidad que tienen las personas para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal, social y natural. Es decir, que la competencia tiene dos componentes: el conocimiento y la actitud. En cuanto al conocimiento este se refiere al saber que, y al saber cómo se aprende, es el campo de la construcción de significados y conceptos, del desarrollo de habilidades y destrezas, así como de la apropiación e interiorización de procedimientos para el aprendizaje. Y, por último, la actitud, esta se relaciona con el por qué y el para qué se aprende, es el campo de los valores e intereses.

Por otro lado, cabe aclarar que para los autores Spencer y Spencer (1973), el concepto de "competencia es una característica subyacente en el individuo que esta lograr causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance en un trabajo o situación"(p.9)

Por su parte, Réategui, Arakaki y Flores (2000) señalan que la competencia es el desempeño eficiente y eficaz de una actividad, y entraña una compleja red de saberes (saber qué, saber cómo y saber ser) respecto a un segmento grande o pequeño de la experiencia humana en el mundo y además tener conciencia sobre el propio desempeño.

En sumatoria, Alles, M.(2002), define competencias como las características individuales de personalidad, devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso. Es decir, conforme a la personalidad, se pueden predecir comportamientos, pero no anticipar el desempeño de un individuo.

3.4 Sociedad Organizacional

Con el trascurso de los años, las organizaciones formales han ido adquiriendo, de manera progresiva, mayor relevancia en la vida social. En la sociedad contemporánea, podemos afirmar que ellas desempeñan un rol central, ya que el sistema social se organiza a través de distintos tipos de organizaciones. En cuanto al término organización, tiene dos significados diferentes. Puede referirse a unidades sociales o a función administrativa; es decir, al acto de organizar. En el primer caso las organizaciones, son unidades que atienden la satisfacción de las necesidades básicas, como alimentación, vestuario, salud, vivienda, transporte, trabajo, necesidades culturales. La organización, como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc.es decir, cualquier organización hoy tiene que incorporar a su misma estructura la gestión de1 cambio. Tiene que integrar el abandono organizado de cualquier cosa que haga; tiene que aprender a preguntarse, cada tantos años, y respecto de cada proceso, cada producto, cada procedimiento, cada política. Pero la creación de lo nuevo tiene también que integrarse en la organización, de forma específica toda org**a**nización tiene que incorporar a su propio tejido tres prácticas sistemáticas: primero necesita mejorar continuamente todo lo que se hace. En segundo lugar, toda organización tendrá que aprender a explotar, esto es a desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos y finalmente, toda organización tendrá que

aprender a innovar, y la innovación puede organizarse como proceso sistemático y debería organizarse. Otra implicación es que la sociedad pos capitalista debe ser descentralizada, es decir, sus organizaciones deben ser capaces de tomar decisiones rápidas, basarse en la proximidad al funcionamiento, proximidad al mercado, proximidad a la tecnología, proximidad a los cambios en la sociedad, el ambiente, la demografía, el saber, que deben ser vistos y utilizados como oportunidades para la innovación.

A su vez, dentro de toda organización existe según Rousseu, J. (1989) ha definido el contrato psicológico como un conjunto de creencias individuales en las estipulaciones y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre una persona y otra parte. Es decir, esto pone de manifiesto la importancia que tiene el contrato psicológico en el análisis y comprensión de procesos psicosociales, relacionados con las relaciones de trabajo en el marco de las dinámicas laborales de la actualidad. Puesto que la búsqueda de realización y satisfacción por parte de los agentes ya no se centra solamente en el trabajo, debido a las nuevas consideraciones y demandas laborales, hacen más difícil de motivar a los agentes. Es por ello que se deben implementar nuevas técnicas para motivar a los agentes, en un intento de mejorar el rendimiento ya que es importante conseguir situaciones en el trabajo diario en las que una renovación concreta sobre lo que se está haciendo sea asequible. Para ello, se deberá establecer objetivos bien definidos, estos pueden ser establecidos por un mutuo acuerdo o, en algunos casos, por la dirección de la municipalidad.

Asimismo, se debe tener en cuenta que los empleados necesitan trabajos que les sirvan como desafío, necesitan sentir que ellos son parte de la empresa. Un director puede satisfacer estas necesidades a través de la delegación. En efecto, la delegación ofrece constantes programas de formación al empleado en propio lugar de trabajo, dándole la oportunidad de

aprender y promocionarse. Es decir, como menciona Roy W. Walters (1989) “Los empleados responden a los desafíos, no a las críticas negativas” (p.37). Para ello, es importante brindar participación de los agentes en el proceso de planificación. André Nelson (1989): “si se te han agotado las ideas, deja que los trabajadores aporten las suyas. Haz que se sientan como si fuesen una pieza importante del engranaje empresarial”, es decir, que la organización brinde a sus agentes posibilidades de generar aportes que sean significativos a la organización y precisamente al área en cuestión, es decir, tal vez de esta manera los agentes se sientas más motivados y comprometidos con la organización y en sus puestos de trabajo.

3.5 Evaluación de Desempeño

Acerca del concepto evaluación de desempeño, los autores Werther y Davis (1995) señalan que la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Por otra parte, Chiavenato, A. (1999) refiere: (...) “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc.”. (p. 357).

Chiavenato (2000) define al desempeño cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Considerando el desempeño laboral que prestan los agentes en la municipalidad, es necesario contar la herramienta de evaluación adecuada para llevar a cabo un seguimiento de las acciones, comportamiento, y desempeño de los agentes.

Es decir, siguiendo al autor, la evaluación de desempeño permite observar y aplicar en casos necesarios, implantar nuevas necesidades de capacitación, promoción reconcomiendo al personal de la organización, como así también ayuda a observar si a los agentes se les ha presentado o tiene habitualmente inconvenientes en el desempeño del cargo.

Por otro lado, Mc Gregor (1994), sostiene que las evaluaciones del desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostrada.se puede observar en cuanto a la definición del concepto de evaluación de

desempeño las funciones y beneficios que presenta para ser aplicada en la Municipalidad de San Fernando.

Por otra parte, los autores Sastre & Aguilar (2003) indican: "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (p. 321). Esto permite reconocer los atributos, comportamiento y resultados de los agentes con el fin de ser promovido, en reconocimiento a sus logros en el puesto de trabajo.

Se debe agregar al autor Moreno,T. (2003), quien menciona que una evaluación del desempeño debe realizarse basada en el perfil laboral, pues solo así se podrá definir si la persona se desempeña bien o mal su trabajo en relación con lo que la posición que ocupa requiere. Para ello se debe tener en cuenta el perfil, descripción del puesto y contratar al agente que más se ajuste a la descripción del pesto, a sus conocimientos, habilidades que el puesto lo requiera.

Según James Stoner (2005), evaluación del desempeño es: El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. Siguiendo al autor Cuesta Santos (2005), los métodos de evaluación del desempeño parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar, es decir, que es necesario contar con ciertos indicadores que determinen medir el desempeño de los agentes.

En definitiva, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo a futuro. Toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Dentro de

una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

3.6 Objetivos de Evaluación de Desempeño

El propósito general de llevar a cabo la evaluación de desempeño en una organización es determinar el valor del trabajo realizado por el empleado en la empresa. Asimismo es de mucha utilidad para medir el nivel de competitividad de la organización ya que si tu equipo de trabajo demuestra eficiencia y logro de sus metas individuales y en su área, estarán contribuyendo al beneficio de la empresa en su totalidad.

Como objetivos específicos, puede precisarse los siguientes:

- Dar seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos y metas individuales de cada colaborador, que a su vez están alineadas a los objetivos de la organización.
- Valorar la importancia de lo que cada empleado, cada unidad de negocio y/o cada grupo de trabajo aporta a la organización.
- Medir el rendimiento de los colaboradores y con base a eso poder determinar bonos e incentivos y con esto lograr una gestión más justa.
- Estimular a una mayor productividad.

- Fomentar la comunicación jefe-subordinado para lograr una mejor sinergia.
- Brindar retroalimentación objetiva y de calidad para promover la mejora continua del empleado tanto en habilidades como en actitudes.
- Obtener información para tomar decisiones organizacionales como promociones de los trabajadores a puestos de mayor nivel y responsabilidad.
- Identificar las fuerzas y debilidades de cada persona en tu equipo de trabajo para asegurarte que estén en el puesto más idóneo de acuerdo a sus habilidades y destrezas.
- Detectar la necesidad de capacitaciones para reforzar las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto.
- Comprobar la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

3.7 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Acerca del programa de evaluación del desempeño se considera pertinente que el mismo esté planeado a detalle, que se le dé seguimiento y se mejore continuamente, ya que de ser así, trae múltiples beneficios a corto, mediano y largo para el colaborador, el jefe y la organización. Es decir, que incrementa la comunicación entre jefe-subordinado, debido a que se produce un acuerdo entre ambos en concordancia al desempeño del subordinado,

clarifica los deberes y las responsabilidades del trabajador y permite depurar malos entendidos entre ambos. El trabajador sabe lo que se espera de él y muchas de las ocasiones se esmera en lograrlo. Puede resultar entusiasta, para el trabajador, aunque en ocasiones puede resultar todo lo contrario, sobre todo si la evaluación es muy severa y sin fundamentos.

En relación al programa mencionado, el autor Chiavenato (2007) indica que, al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, los principales beneficios destacados son para ambos:

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

Y por otra parte los 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 cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades. Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia

cuenta, u otro medio de mejora). Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

Y, por último, los beneficios para la organización: Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

3.8 Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño

Con respecto a la política de recursos humanos que adopta la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al Gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o una comisión de evaluación del desempeño.

a) El Gerente: en casi todas las organizaciones el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de su subordinada y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente y el supervisor no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para la evaluación de las personas, el área de la

administración de las personas se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema.

b) La propia persona: En las organizaciones más democrática, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia teniendo en cuanta determinada indicadora que le proporciona el gerente o la organización.

c) El individuo y el gerente: las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño: en este caso, resurge la vieja forma de Administración por Objetivos (APO), pero ahora con una nueva forma de presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se oriente por los siguientes caminos:

Acerca de la evaluación del desempeño esta se centrará en lo siguiente ítems:

Aporte: dominio del área de desempeño, conocimiento de responsabilidades, procesos, protocolos de seguridad, grado de compromiso, contribución y calidad.

Potencial: desarrollo, oportunidad personal/ laboral, en dónde está ahora y en dónde podría estar.

Personalidad: integración con su grupo de trabajo y el resto de la organización.

Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño detecta la eficacia de los colaboradores en sus actividades y ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización y puede valerse de instrumentos cualitativos o cuantitativos o una combinación de ambos. Es decir, la evaluación del desempeño laboral es de suma importancia para la organización, ya que esta permite dar una ponderación en una escala a los trabajadores de la organización a fin de reconocer sus fortalezas y debilidades, para encomendar funciones diferentes a personas idóneas que aseguren tener un excelente resultado al momento de ejercerlas. Además de ello, este tipo de evaluación obliga a los miembros de la organización a ser más eficaces y eficientes teniendo mejor estrategias de mercado y optimizando recursos al máximo.

3.9 Tipos de Evaluación de Desempeño

Dado que la evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según James Stoner, (2005) el concepto de evaluación del desempeño es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización dentro de la evaluación de desempeño laboral se distinguen cuatro tipos:

Evaluación de Desempeño Laboral de 90°

Acerca de la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. Los cumplimientos de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

Evaluación de Desempeño Laboral de 180°

En este tipo de evaluación se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

Evaluación de Desempeño Laboral de 270°

En cuanto a la evaluación de 270° este tipo de evaluación fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90° o 180° en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

Evaluación de Desempeño Laboral de 360°

Y, por otra parte, evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral. Es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo

se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

3.10 Principios de Evaluación de Desempeño

En cuanto a los principios que presenta la evaluación de desempeño se destacan los siguientes:

Relevancia: los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.

Equidad: evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

Confiabilidad: los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.

Confidencialidad: administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.

Consecuencia: el subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad.

Interdependencia: los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

3.11 Tipos de Escala Gráfica

Por lo que se refiere a escala gráfica continúa: estas son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación de factor evaluado.

Por otro lado, este tipo de escala gráfica semi- continúa: El tratamiento es idéntico al de las escalas continúas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo) se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

Y, por último, se describe escala gráfica discontinúa: Son Escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

3.12 Valores

Mejora continua: Todas las personas pueden mejorar su desempeño en alguna dimensión, en menor o mayor medida. La mejora del desempeño individual tiene impacto en el grupo de trabajo en el que se desempeña el individuo, y luego, en la organización en general.

Veracidad de la información: La evaluación de desempeño es un proceso crítico para la mejora de la Organización. La información que se vuelque deberá tener el debido sustento y tendrá carácter de declaración jurada.

Confidencialidad: La información será manejada con carácter confidencial por todos los participantes del proceso.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Encuadre Metodológico

Este trabajo responde a un estudio de caso, puesto que parte de analizar la necesidad de la herramienta de evaluación de desempeño en la organización y a través de esta herramienta evaluar de manera individual el desempeño de cada uno de los agentes.

4.2 Muestra

En cuanto a la representación de la muestra, se ha seleccionado al azar 10 agentes y 10 jefes de diferentes áreas de la municipalidad de San Fernando quienes han deseado participar de manera voluntaria.

Los jefes entrevistados fueron seleccionados al azar, con la finalidad de obtener información más diversificada y confiable, al contemplarse opiniones de aquellos que laboran en la municipalidad con la finalidad de no sesgar la muestra, a diferencia de resultados que podrían haberse obtenido de haber escogido estos agentes por razones de afecto, amiguismo, compañerismo, y/o empatía. De este modo, la muestra seleccionada al azar, pudo construirse de la forma más objetiva posible al aplicar la entrevista a los diferentes jefes de diferentes áreas y agentes del área de coordinación administrativa de desarrollo de procesos y capacitación.

4.3 Materiales

Los instrumentos que se utilizaron fueron entrevistas semiestructuradas (dirigidas a jefes) y encuestas (dirigidas a agentes). – Ver anexos.

Las preguntas de guía para llevar a cabo el trabajo son las siguientes:

¿Cuáles son los criterios de evaluación que utilizara para evaluar el desempeño del agente?

1- ¿Para qué se evaluará?

2- ¿Qué se va a evaluar?

3- ¿Cómo se va a evaluar?

4- ¿Cuándo se evaluará?

El objetivo de la entrevista es conocer la opinión de los agentes y jefes sobre la implementación de la herramienta y obtener a un x inicial.

Los modelos de entrevistas y cuestionarios realizados dentro de la municipalidad, se encuentran anexados al final del presente trabajo

4.4 Procedimiento

El desarrollo de la metodología de investigación fue a través del empleo del instrumento de investigación que fueron entrevistas a jefes y cuestionarios a los agentes de la municipalidad.

Para el desarrollo de la herramienta se utilizaron criterios de ponderación, basado en la autora Alles, M. (2002).

4.5 Datos requeridos a los jefes para las entrevistas

sexo	Antigüedad	Grado académico	Datos de opinión personal sobre la evaluacion	Datos relativos a la aplicación actual de una herramienta de evaluacion	Datos sobre los criterios de evaluacion que utiliza	Datos de opinión personal sobre la utilidad de la evaluacion

Figura N°05 Cuadro de datos requeridos

Elaborado por Gabriela Ducasse

Las preguntas que componían la entrevista eran preguntas semiestructuradas, analizadas fundamentalmente para la recolección de información lo más detallada posible del proceso

y criterios evaluativos que utilizan los jefes visto de manera holística pudiendo abarcar la mayor información y elementos posibles del mismo a través de la aplicación de las preguntas que componían la entrevista dirigida a los jefes.

Para acceder a recolectar la información, se trabajó con entrevistas compuestas por preguntas semi-estructuradas. Los datos correspondientes a jefes para las entrevistas se dividieron en los siguientes: antigüedad en el puesto, grado de formación que posee y datos relativos a la evaluación.

En lo que respecta específicamente a la evaluación, se indagó acerca de:

Datos sobre si evalúa a sus empleados, frecuencia, los criterios de evaluación que utiliza y opinión personal sobre el concepto e importancia de la evaluación de desempeño.

Estas categorías de datos y modelos que se presentan fueron previamente expuestos a varios jefes de la municipalidad, con la finalidad de recibir sus comentarios y con estos, obtener una mejor fundamentación para su aplicación y así diseñar e implementar la herramienta de evaluación de desempeño.

4.6 Distribución de las entrevistas a los Jefes

Área	**Jefes Entrevistados**
Análisis Económico y Liquidaciones de Tributos Municipales	1
Coordinación Operativa, Fiscalización y Control de pequeños Contribuyentes	2
Fiscalización de Grandes Contribuyentes	**1**
Gestión y Fiscalización de Tributos Especiales	2
Gestión de la Mora y Estrategias de Cobranza	1
Coordinación Administrativa de Desarrollo de Procesos y Capacitación	1
Normativa, Interpretación y Proyectos	2

Figura N°6

Elaborado por :Gabriela Ducasse

Las entrevistas fueron aplicadas a los 10 jefes integrantes de la muestra determinada, realizando las entrevistas de manera individual en la municipalidad, como así también en bar, café, oficina, solicitando a los jefes que respondan lo más claro posible a las preguntas formuladas.

Temporización del proceso de entrevistas

Entrevistas a jefes……10 días hábiles, del 6 al 19 de septiembre de 2019.

En total este proceso de entrevista aplicadas a jefes consumió 10 días hábiles de calendario del corriente año.

Cuestionario a los agentes ……12 días hábiles, del 14 al 29 de octubre de 2019.

En total este proceso de cuestionarios a los agentes consumió 12 días hábiles de calendario del año 2019.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se procede a detallar los resultados obtenidos en el proceso de recopilación de información, desarrollando las respuestas obtenidas ante cada reactiva, con su representación gráfica y descripción.

Resultados de encuestas a los agentes del área de Coordinación Administrativa de Desarrollo de Procesos y Capacitación

1-Sexo

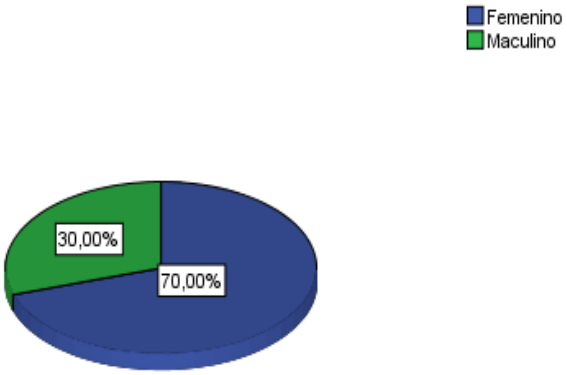
TABLA N°- 01

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	7	70,0
Masculino	3	30,0
Total	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes

GRAFICO N°: -01



Elaborado por Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-01

Descripción:

Los datos estadísticos, demuestran que existe un 70% de sexo femenino y el 30% restante masculino, se puede observar reflejado en el 100% de encuestados.

2- ¿Cuál es su edad?

TABLA N°-02

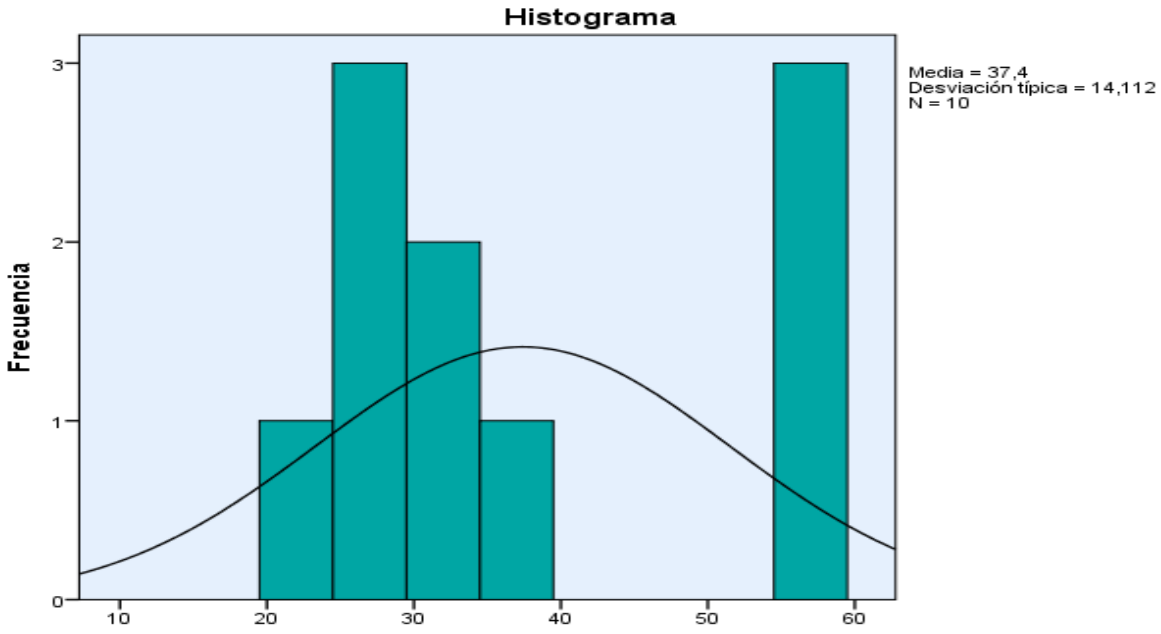
Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media
2-¿Cuál es su edad?	10	22	58	37,40
N válido (según lista)	10			

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes

GRAFICO N°-02



Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-02

Descripción

Los datos estadísticos presentan que la edad media de los agentes es de 37 años de edad.

3- ¿Cuál es su grado de formación?

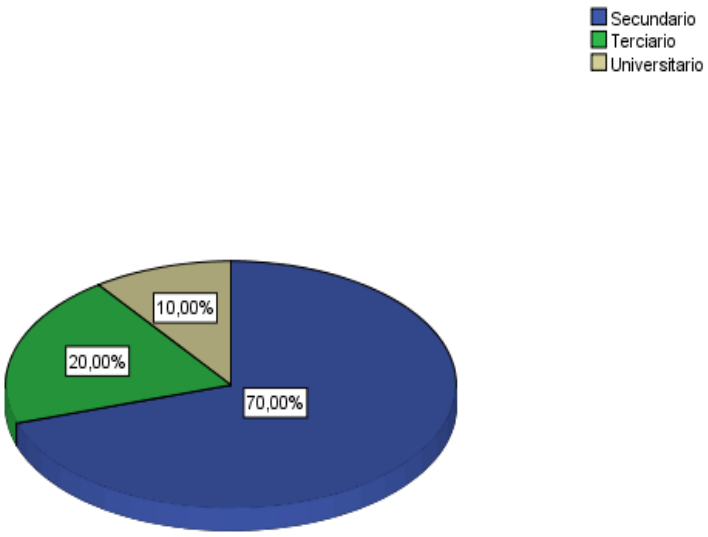
TABLA N°-03

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Secundario	7	70,0
Terciario	2	20,0
Universitario	1	10,0
Total	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes

GRAFICO N°-03



Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-03

Descripción

En el siguiente grafico se puede observar que los agentes del área de coordinación administrativa el 70% presentan un grado de formación de nivel secundario.

4 ¿Cuál es su Estado Civil?

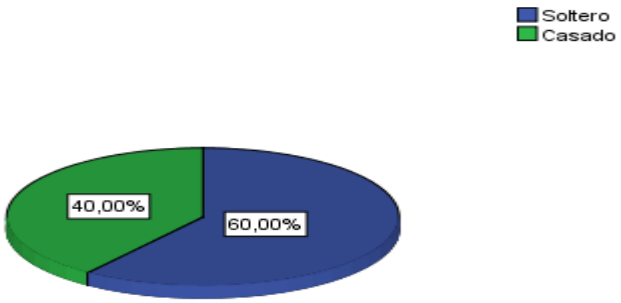
TABLA N°-04

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	6	60,0
Casado	4	40,0
Total	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes

GRAFICO N°-04



Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-04

Descripción:

En el siguiente grafico se puede observar el estado civil de los agentes el 60% su estado civil es casado, y el 40% restante es soltero.

5 - ¿Usted conoce los criterios que utiliza su evaluador al momento de evaluar su desempeño?

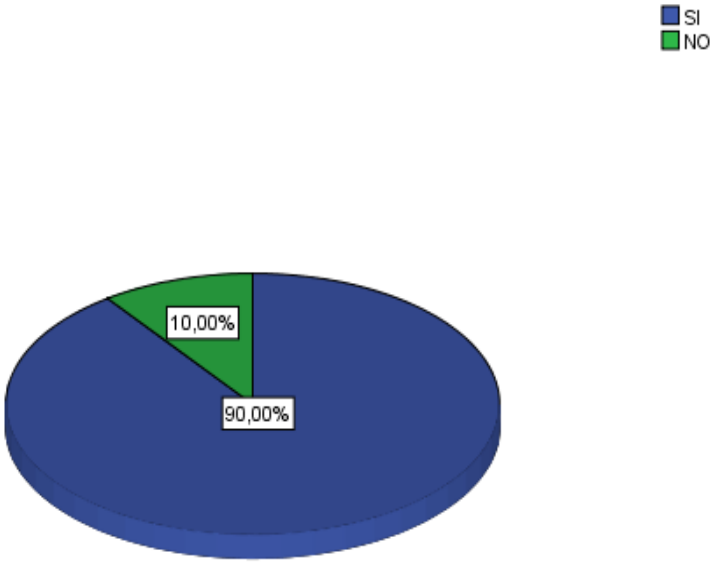
TABLA N°-05

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	10,0
NO	9	90,0
Total	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes

GRAFICO N°-05



Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-05

Descripción:

En el presente grafico se puede observar que el 90% de los agentes no conocen los criterios que utiliza su evaluador al momento de evaluar su desempeño laboral.

6- ¿Considera necesario implementar una herramienta de evaluacion de desempeño?

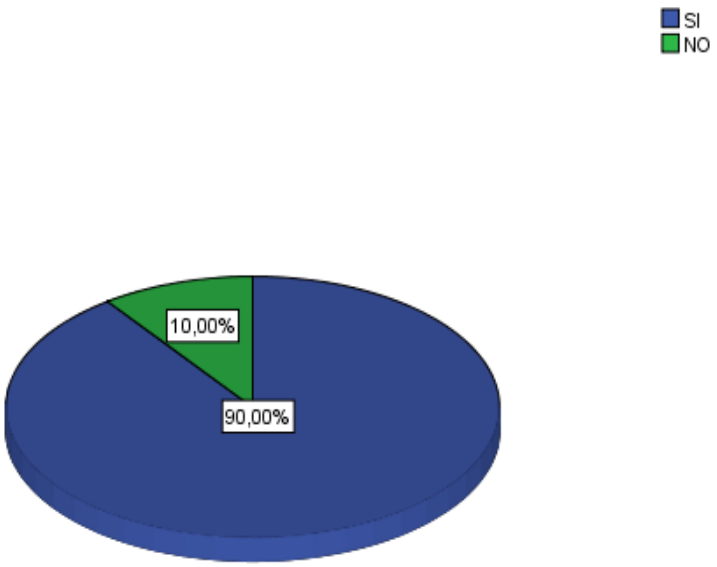
TABLA N°-06

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	90,0
NO	1	10,0
Total	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes

GRAFICO N°-06



Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-06

Descripción

Los datos estadísticos, demuestran que el 90% de los agentes consideran necesario implementar una herramienta de evaluación de desempeño.

7- ¿Los procedimientos utilizados para evaluar sus desempeños son adecuados?

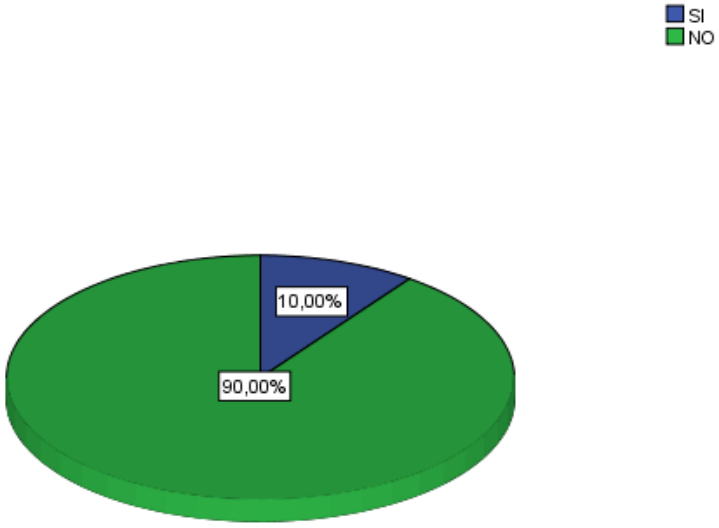
TABLA N°-07

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	10,0
NO	9	90,0
Total	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta aplicada a los agentes

GRAFICO N°-07



Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-07

Descripción:

El grafico demuestra que el 90% de los encuestados reconocen que los procedimientos utilizados para evaluar su desempeño no son los adecuados.

8-Al cumplir las metas de trabajo en su área, ¿recibe algún incentivo que lo motive a seguir cumpliendo?

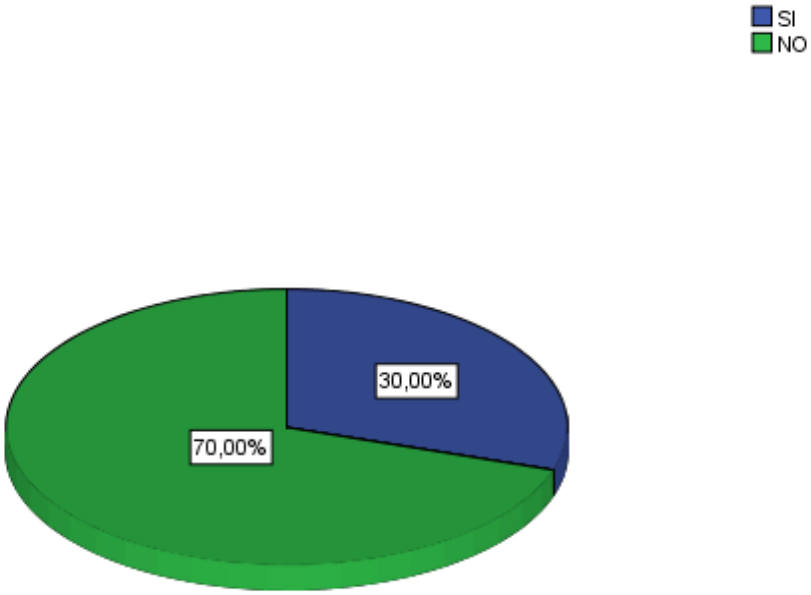
TABLA N°-08

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30,0
NO	7	70,0
Total	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta realizada a los agentes

GRAFICO N°-08



Elaborado por Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-08

Descripción:

Como se puede observar en los datos, el 70% de los encuestados manifiestan que no reciben incentivos al cumplir con las metas de trabajo en su área.

9-¿Le gustaría ser evaluado en base a los parámetros aplicados en una herramienta de evaluación de desempeño?

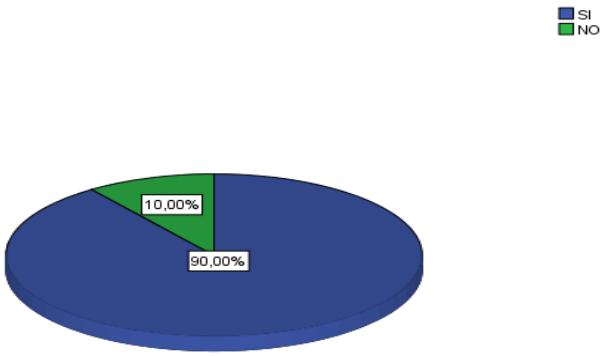
TABLA N°-09

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	90,0
NO	1	10,0
Total	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuestas realizada a los Agentes

GRAFICO N°-09



Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-09

Descripción:

Los datos estadísticos señalan que el 90% de los encuestados les gustaría ser evaluado en base a los parámetros aplicados en una herramienta de evaluación de desempeño.

10-¿Qué criterios le gustaría que le evaluarán en su trabajo?

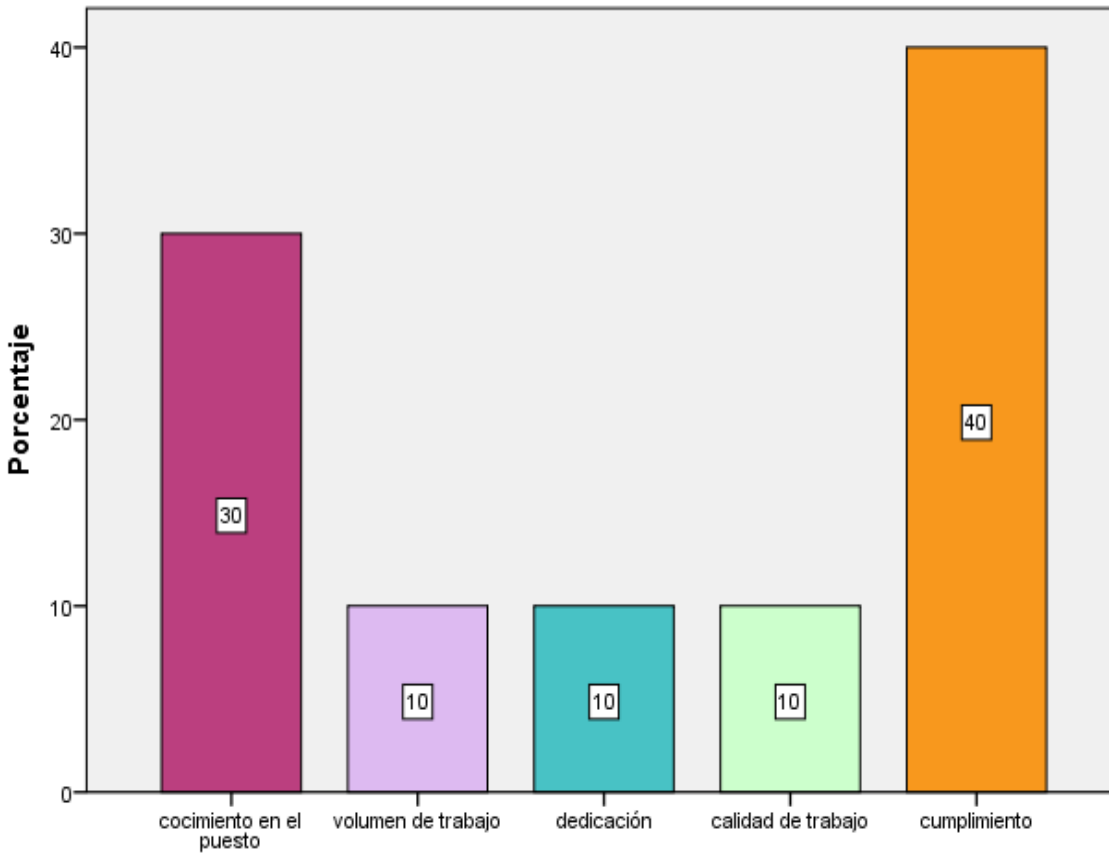
TABLA N°- 10

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento en el Puesto	3	30,0
Volumen de Trabajo	1	10,0
Dedicación	1	10,0
Calidad de Trabajo	1	10,0
Cumplimiento	4	40,0
Total	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta realizada a los agentes

GRAFICO N°-10



Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-10

Descripción:

Los datos estadísticos señalan que el 40 % de los encuestados les gustaría que evaluaran el cumplimiento en su puesto de trabajo, mientras que el 30% han manifestado que les gustaría que evaluaran el conocimiento en su puesto.

11 - ¿Qué importancia tiene para usted que le realicen una Evaluacion de Desempeño?

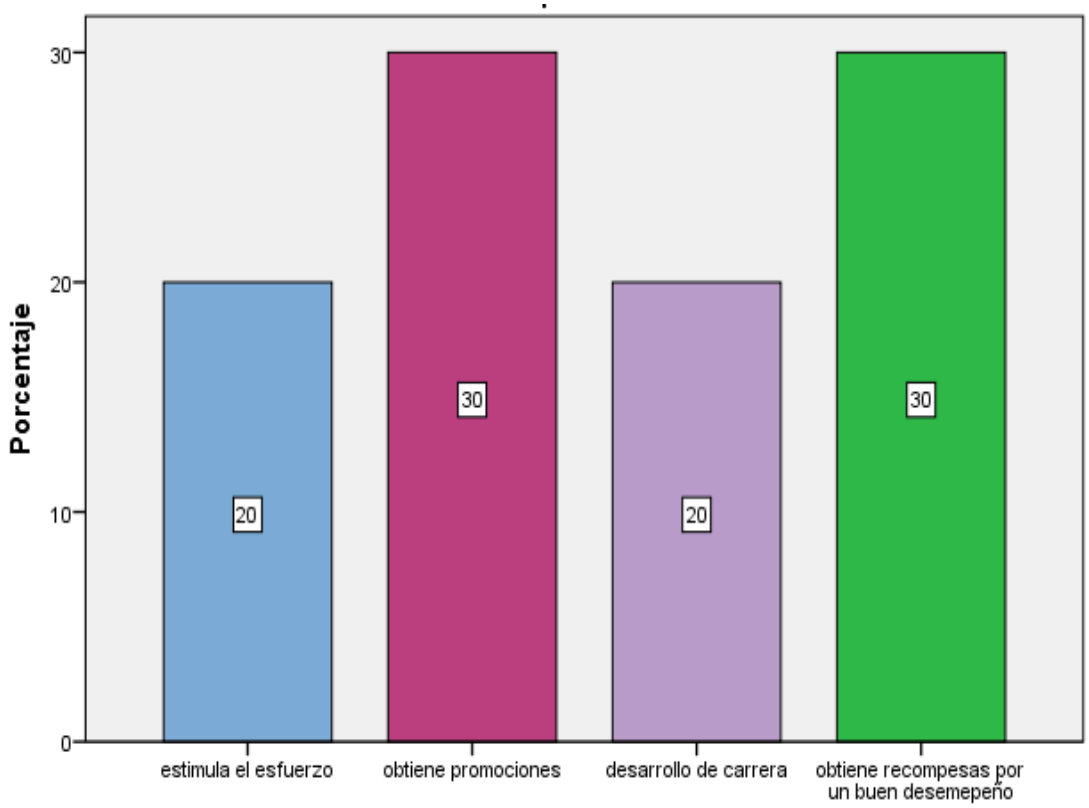
TABLA N°-11

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Estimula el Esfuerzo	1	10,0
Obtiene Promociones	3	30,0
Desarrollo de Carrera	2	20,0
Obtiene Recompensas por un Buen Desempeño	3	30,0
Mejoramiento en el Clima Laboral	1	10,0
Total	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta realizada al agente

GRAFICO N°-11



Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-11

Descripción:

El grafico demuestra que el 30% de los encuestados han manifestado la importancia que tiene que realicen una evaluación de desempeño ya que se obtienen promociones mientras que el 30 % han manifestado que se obtiene recompensa por un buen desempeño.

12- ¿Usted considera que su jefe inmediato conoce el total de tareas que ejecuta en su actividad diaria?

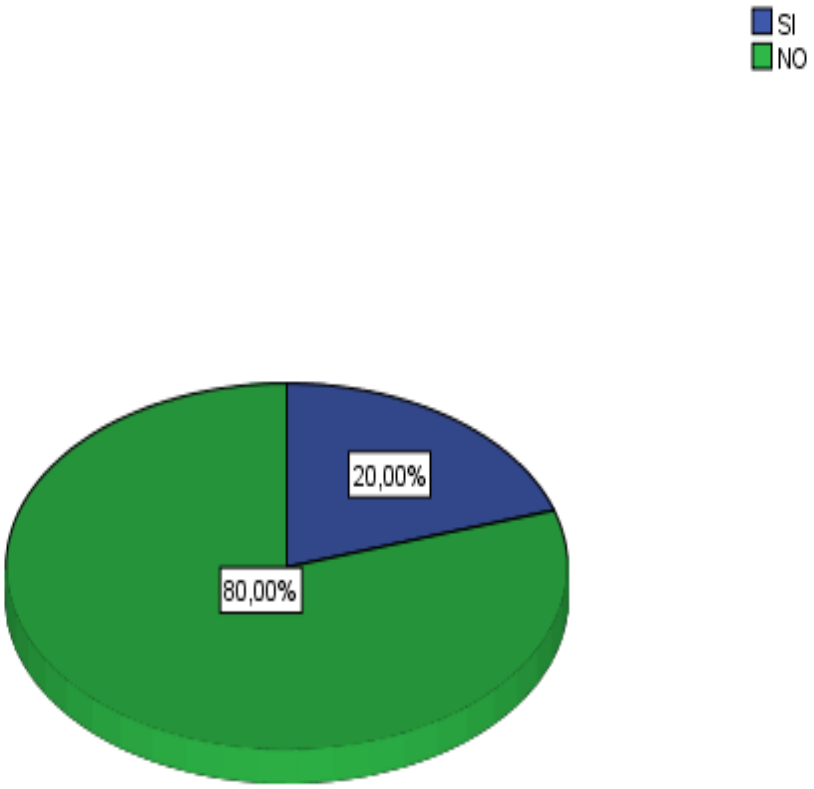
TABLA N°-12

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20,0
NO	8	80,0
Total	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta realizada a los agentes

GRÁFICO N|°-12



Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-12

Descripción

El grafico señala que el 80% de los encuestados han manifestado que su jefe inmediato no conoce el total de tareas que realizan los agentes en su puesto de trabajo. Mientras que solo el 20%considera que su jefe inmediato si conoce las tareas que ejecuta en su actividad diaria.

13- ¿Qué nivel de complejidad atribuye a las tareas que ejecuta?

TABLA N°-13

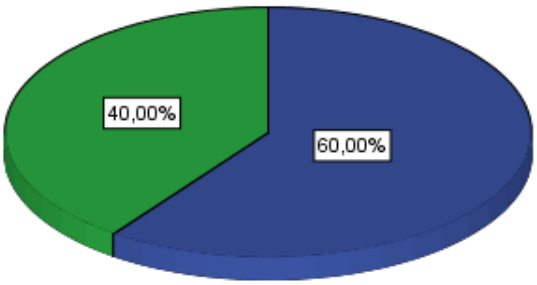
CATEGORIA	Complejidad	Porcentaje
ALTO	6	60,0
MEDIO	4	40,0
TOTAL	10	100,0

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Encuesta realizada a los agentes

GRAFICO N°-13

Alto
Medio



Elaborado por: Gabriela Ducasse

Fuente: Tabla N°-13

Descripción:

En los datos se puede observar que el 60% de los encuestados, han manifestado que el nivel de complejidad que se atribuyen a su tarea es alto, mientras que el 40% manifiestan que el nivel de complejidad que se les atribuye a sus tareas es de nivel medio.

Resultados de entrevistas a jefes de las diferentes áreas de la Municipalidad

Con respecto a los instrumentos que utilizan los jefes para evaluar a sus empleados, se ha podido relevar que lo hacen a través de escritos y de manera verbal, con el objeto de señalar aspectos de mejora, ya sea por errores o demoras en las tareas que los agentes llevan a cabo.

Al mismo tiempo, cuando se les preguntó qué criterios utilizan para evaluar, los jefes han respondido que los criterios que utilizan son el conocimiento que poseen los agentes en el puesto, trabajo en equipo y la responsabilidad que demuestran.

El objetivo que desean lograr los jefes es mejorar la productividad y atención a los contribuyentes, brindando mejor atención, y agilidad, calidad en cuanto a los procesos que se deben realizar diariamente.

En relación a la existencia de evaluación de los empleados por parte de sus jefes, la mayoría ha respondido que sí evalúan a sus colaboradores, aclarando que la frecuencia suele ser diaria. Cuando se les pregunto si consideran necesario realizar evaluaciones de desempeño al personal bajo su cargo, la mayoría de los jefes entrevistados ha considerado que resulta necesario evaluar para crear un feed-back de mejora, así como para el desarrollo de las competencias de los agentes mismos. Es decir, los jefes consideran necesario que los empleados desarrollen las habilidades requeridas para desarrollarse de la mejor manera dentro del área, y poder realizar de manera más productiva y profesional las tareas diarias. Particularmente, refieren que evaluar promueve que los empleados puedan evolucionar tanto en sus tareas como en su desarrollo de carrera dentro de la municipalidad, adquiriendo las capacidades y conocimiento necesario con la finalidad de lograr mejores desarrollos. Asimismo, les permitiría, a través de los resultados que arrojen la evaluacion del desempeño

de sus agentes, poder tomar decisiones para futuros ascensos, brindando las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la municipalidad., como así también evaluar las capacidades para el buen desempeño de la función.

En cuanto a la frecuencia con la que evalúan, algunos jefes han manifestado que evalúan a sus empleados diariamente,

5.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

En cuanto a la importancia de evaluar el desempeño de los agentes dentro del área de coordinación administrativa de desarrollo de procesos y capacitación, se pudo observar que hubo un consenso dentro del grupo y las personas que conforman la municipalidad, sobre la necesidad de sostener la evaluacion de desempeño en los agentes.

Por otra parte, se observan diferencias entre jefes y agentes con respecto la presencia de evaluación en la organización, siendo que los jefes reconocen que evalúan, mientras que los agentes sostienen mayoritariamente que no reciben feedback de sus jefes respecto a su desempeño ni conocen los criterios de evaluación que este utiliza para evaluarlo.

Los jefes reconocen que realizan feedback a sus agentes para marcar puntos de mejora. Parecería no destacarse el feedback positivo, ya que los agentes se han manifestado con disconformidad la devolución recibida de parte de su jefe.

Siguiendo éstos resultandos y vinculando éstos hallazgos con el marco teórico previamente citado, se ha podido observar que en la municipalidad las recompensas siguen siendo centradas en necesidades de niveles inferiores (factores higiénicos), mientras tanto, al no presentar feedback positivo ni trazabilidad de plan de mejora, no se ha podido ofrecer oportunidades a

los agentes de satisfacer las necesidades de niveles superiores de motivación intrínseca. En definitiva, no se reconocen ni recompensan los logros de objetivos, responsabilidad, compromiso que poseen los agentes hacia la organización, siendo esto un aspecto que reduce la motivación y bienestar de los agentes que componen el área de Coordinación Administrativa de Desarrollo de Procesos y Capacitación.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Procedimiento

Con la información recabada por parte de jefes y agentes, se construyó un instrumento de evaluación, que considera objetivos, competencias y criterios de valoración, el cual se adjunta al final del presente trabajo.

6.2 Etapas del Proceso de Gestión del desempeño

ETAPA I – Presentación de la Herramienta y Capacitación

Fecha de realización: del 15 de enero al 15 de febrero primer semestre.

Propósito:

Dado que para la correcta implementación de un instrumento y proceso organizacional, es fundamental comunicar y transmitir los conocimientos y aptitudes básicas a quienes deban desarrollarlo, el primer paso será transmitir al personal del área la importancia de la herramienta, junto con aspectos básicos que harán al proceso de gestión del desempeño.

Ello implicará una instancia inicial de comunicación tanto a jefes como a agentes pertenecientes al área, brindando un contexto adecuado para la mejor implementación.

En segundo lugar, se brindará una capacitación a los jefes respecto al uso del instrumento y la metodología a aplicar.

Puntualmente, se comunicarán los siguientes objetivos perseguidos con la implementación de la herramienta ya construida para la Municipalidad:

Objetivo General: Identificar las fortalezas y debilidades de los agentes de la Municipalidad en sus puestos de trabajo, con el fin de brindarles las oportunidades de mejorar de acuerdo a su desempeño y aplicar un plan de acción, donde cada agente se comprometa a mejorar su desempeño en un plazo estipulado. De éste modo, se buscará conseguir la mayor adecuación posible de los agentes a sus puestos de trabajo, como medio para obtener un rendimiento óptimo y satisfacción y, en consecuencia, obtener la máxima eficiencia de la Municipalidad.

Objetivos Específicos:

- Establecer una evaluación cuantitativa y cualitativa.
- Medir el grado de eficiencia y eficacia con que los agentes llevan a cabo las actividades.

- Sugerir cuáles son los planes de mejoramiento que necesita que lleve a cabo cada agente.

Asimismo, se proporcionarán definiciones en cuanto a la evaluación de desempeño, transmitiendo sus beneficios, alcances y metodología.

Al momento de presentar el diseño y aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño, los jefes deberán tener en cuenta algunos ítems que a continuación se detallan, con el propósito de brindar una devolución asertiva, fehaciente, respetuosa y clara a sus agentes.

ETAPA 2: Evaluaciones semestrales del Desempeño

Fecha de implementación 1er semestre: Del 01 de marzo al 31 de agosto (Ver Anexo III).

Fecha de implementación 2do semestre: Del 01 de septiembre al 28 de febrero

Propósito:

En esta etapa se evalúa en el desempeño individual de cada agente en los semestres que componen el periodo de evaluación, sobre la base de competencias (comportamientos esperados) y cumplimiento de objetivos fijados para el Área.

En cada evaluación semestral, se realizará una medición y devolución, con el fin de trazar objetivos, fortalezas, debilidades y planes de mejora que permitan ser re-conversados al siguiente corte semestral.

Sobre la base de las evaluaciones semestrales confeccionadas por las instancias que correspondan y como resultado final de las mismas, el área de recursos humanos generará la calificación anual de desempeño de cada agente, la cual reflejará el concepto global, resultante

del promedio de las evaluaciones semestrales en las que haya sido evaluado y que permitirá construir una política de compensaciones, beneficios y plan de carrera.

Formulario a utilizar:

Se utilizará un formulario único de competencias. Formularios de objetivos. Ponderación, (Ver Anexos V).

ETAPA 3: Devolución de la calificación semestral del desempeño

Fecha de realización: Marzo-abril, dentro del primer semestre.

Propósito: Notificar al evaluado del resultado de la evaluación anual del desempeño y conversar respecto a su rol en la organización, los logros alcanzados y puntos de mejora, abriendo un diálogo bidireccional que permite construir un plan conjunto.

Dicha evaluación, generada sobre la base de lo descripto en la Etapa II, deberá ser suscripta por el agente con su correspondiente certificación de firma y archivada en el legajo administrativo del evaluado, la cual podrá requerida por el área de recursos humanos en caso de ser necesario.

Como complemento se notificará al evaluado su preparación y evaluación de potencial, y si está propuesto renovar el contrato, pasar a planta permanente y para un cargo superior.

ETAPA 4: Exploración de los datos obtenidos

Fecha de realización: Primer semestre.

En esta etapa, los jefes, en colaboración con el área de recursos humanos, analizarán los resultados a efectos de generar información útil para la toma de decisiones.

Se elaborará un informe con los resultados obtenidos, que se incluirá en el legajo de cada agente.

El plan de mejora de desempeño individual deberá indicar:

- Los ítems en los cuales el agente fue evaluado con mínimamente satisfactorio.
- Las sugerencias que se le brindaron al respecto.
- Fortalezas y Debilidades.
- Las medidas que se implementaran sobre cada ítem para que el agente pueda revertir esa calificación en el semestre siguiente.

6.3 Participantes

- Participantes en el proceso de evaluación de desempeño: a) El Evaluador es el que asume la responsabilidad del proceso, será el jefe o jefa del área y el agente ambos pertenecen al área de coordinación administrativa de desarrollo de procesos y capacitación.
- El Evaluado: Es el que mejor conoce cómo ha desarrollado su propio trabajo y, debe tener en cuenta los siguientes términos: Mantener una actitud positiva ya que se trata, fundamentalmente, de orientarle en los puntos a mejorar. Expresar con claridad los puntos en que tenga alguna discrepancia. Sacar conclusiones de cómo mejorar en el desempeño de su actividad en su puesto de trabajo. Qué debe hacer, cómo y con qué ayuda de la organización puede contar.
- El evaluador: Quien expone que posibilidad tiene el colaborador de ascenso en la organización: En esta parte del proceso el evaluador realiza un breve comentario donde expone si el evaluado, tiene la posibilidad de ascenso dentro de la Municipalidad.

6.4 Políticas de Aplicación

Responsable de realizar La Evaluación Del Desempeño.

Con respecto a la persona responsable de realizar la evaluación del desempeño estará a cargo del departamento de recursos humanos, partiendo de la función de elaborar, actualizar y modificar las evaluaciones de desempeño, con relación a la estructura organizacional para cada período, adecuando y uniformando el proceso de evaluación en las áreas funcionariales de la Municipalidad. Además, corresponde al superior inmediato evaluar y calificar el desempeño laboral de los agentes bajo su dirección o quién ejerza la supervisión directa del empleado por calificar. Por otro lado, en los casos que, por cualquier motivo el evaluador, cambie de acuerdo a la estructura organizacional aprobada, se realizará una notificación escrita al departamento de recursos humanos justificando los motivos del cambio de evaluador.

- Responsabilidad del evaluador: Asignar tareas y responsabilidades a sus colaboradores. Capacitar y desarrollar competencias. Conducir al equipo hacia el logro de los objetivos. Efectuar el seguimiento y dar Feedback (retroalimentación). Responder por el desempeño de sus colaboradores.
- Actuación del evaluador: se espera que el evaluador mantenga una conducta profesional, con respeto, discreción y equidad. Su actitud debe ser abierta al diálogo y a la escucha. Es conveniente que conozca el objetivo de la evaluación, los instrumentos y los procedimientos que debe seguir. Saber quiénes son las personas que va a evaluar. Organizar con ellos un cronograma acerca de los momentos y fechas para el seguimiento y para la evaluación final.

6.5 Alcance

Serán evaluados todos los empleados que individualmente estén comprendidos dentro de todas y cada una de las siguientes condiciones: Que revista en planta permanente o aquel personal contratado por Decreto Municipal, para la promoción a planta permanente y o renovación de contrato. En cuanto a la fecha de confección de las evaluaciones del desempeño hayan cumplido con una prestación de servicios no inferior a la mitad del período a evaluar. No serán evaluados quienes no cumplan con la prestación de servicios antes establecida.

6.6 Metodología de Medición de Objetivos y Competencias

La evaluación de cada agente se hará en base a objetivos y competencias. El agente obtendrá una calificación resultante de la evaluación de objetivos cumplidos y otra resultante de la evaluación de competencias desarrolladas, en el periodo de un año. A su vez, la evaluación de cada uno de los objetivos resulta de la ponderación asignada a ese objetivo sobre el total y el grado de cumplimiento de dicho objetivo[1]. El grado de cumplimiento se mide en base a la siguiente escala**:**

[1] Ver Anexo VII “Formulario de Evaluación de Objetivos”

1-	**LO SUPERÓ AMPLIAMENTE**
2-	**LO SUPERÓ**
3-	**ALCANZÓ EL OBJETIVO**
4-	**ESTUVO CERCA**
5-	**NO LO ALCANZÓ**

Figura N° 07

Fuente: Alles,M.

6.7 Perfiles de los puestos por Competencias

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS GENERALES				
COMPROMISO				
JUSTICIA				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
DINAMISMO-ENERGIA				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
CALIDAD DE TRABAJO				
PRODUCTIVIDAD				
RESPONSABILIDAD				
LIDERAZGO				
TRABAJO EN EQUIPO				

Figura N°08 Fuente: Alles, M.

Elaborado por: Gabriela Ducasse

Dado que en la Municipalidad no había definición de competencias, se propone definiciones de competencias tomando a la autora Alles, M. La elaboración de dichos perfiles implicó definir las competencias tanto generales como específicas para cada puesto y los niveles necesarios de cada una de ellas.

La definición de cada competencia, así como sus respectivos indicadores se precisa en el anexo ubicado al final del trabajo.

La evaluación de las competencias para cada agente resulta del grado de desarrollo de las mismas definidas en el perfil de competencias del puesto en el área coordinación administrativa de desarrollo de procesos y capacitación del puesto y la frecuencia con la que se observan los comportamientos asociados al grado de desarrollo de cada una de esas competencias. Los diferentes niveles de desarrollo de una competencia (grados) son los siguientes:

GRADOS	Competencia Desarrollada
A	100%
B	75%
C	50%
D	25%
N/D	0%

Tabla Nro. 09

Fuente: Alles, M.,Desempeño por Competencias

Y, por último, se mide la frecuencia a través de la siguiente escala:

Objetivos	Ponderación	Evaluacion	Totales
Siempre	El individuo manifiesta la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.	100%	50
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado selceccionado20	75%	20
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se le describe en el grado seleccionado10	50%	10
Ocasional	El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%	10

Tabla N°10 Fuente: ALLES, Martha, Desempeño por Competencias, op.cit.pag.123

6.8 Entrevista de devolución respecto a la evaluación de desempeño

En las entrevistas se debe brindar al evaluado condiciones ambientales, para que se sienta cómodo. Sentido de Feedback de su desempeño, comenzar por las cosas positivas, con el propósito de mejorar las relaciones personales entre ambos.

- Comentarios sobre la Evaluación: En esta parte del proceso de la evaluación de desempeño se realiza un breve comentario donde se expone si el evaluado, se ha

desempeñado de forma correcta en un periodo determinado, cuáles han sido sus aspectos fuertes o fortalezas en su puesto de trabajo, y sus puntos débiles.

- Necesidades de Desarrollo: Son las observaciones que realiza el jefe o jefa del área de coordinación administrativa de desarrollo de procesos y capacitación sugiere al evaluado sobre cómo puede mejorar sus debilidades, donde se expone un plan de acción mejora, el evaluador a través de la retroalimentación sugiere cursos de capacitación, actividades específicas entre otras, que pueden ayudar a mejorar sus puntos débiles.
- Intercambio con el Evaluado: En este punto ya se sabe cuáles son las fortalezas y debilidades del colaborador, él ha expresado a través del Feedback como se ha sentido con la utilización de esta herramienta, y ha aceptado de forma clara sus fortalezas y debilidades y las medidas correctivas para su mejora en el puesto de trabajo.

Dependiendo de los resultados que arroje la herramienta de evaluación de desempeño, a continuación, se mencionan algunas frases que se pueden tener en cuenta para realizar una devolución concreta a los agentes como, por ejemplo:

“Su experiencia es evidente, su conocimiento sobre el tema lo hace una persona proactiva o comprende plenamente la tarea”.

“Debe mejorar sus habilidades técnicas, compresión inadecuada de la tarea. Sin embrago, si se está evaluando a una persona enfocada y productiva, que supera el rendimiento esperado con frecuencia se debe comunicar para mantener su estándar de desempeño y destacarlo”.

“En cuanto a la comunicación, habla con claridad y conocimiento de causa, o también se puede destacar que se expresa de una manera concisa y coherente”.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos, comunicar que no ha cumplido con todos los objetivos (en caso no lo haya hecho) y que se necesita saber que complejidades se les presenta en su puesto de trabajo.

Cabe aclarar que toda devolución que se realice a cada agente debe ser de manera clara, pudiendo dar ejemplos concretos de lo observado (indicadores), dirigida con respeto, teniendo en cuenta que esta herramienta es de gran utilidad para trabajar de manera conjunta agente-jefe o jefa.

6.9 Derechos y Responsabilidades

Cada agente será calificado, en el destino a cuya dotación efectivamente pertenece al último día del semestre correspondiente, en 1ra. instancia por el responsable del área a la que pertenece.

Es obligación de las instancias mencionadas precedentemente dar cumplimiento al proceso de evaluación de los empleados a su cargo en los plazos previstos a tal fin, los cuales son de carácter improrrogables.

Es responsabilidad del evaluador arbitrar lo pertinente a efectos de:

Imprimir el formulario de evaluación y hacerlo suscribir por la primera instancia evaluadora, luego suscribirlo.

Se notificará al evaluado en el mes de junio. Se realizará un informe de la evaluación en el legajo administrativo correspondiente a cada agente.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.0 CONCLUSIONES

Para concluir, el desarrollo del actual trabajo ha sido el diseño de la herramienta de evaluación del desempeño laboral en el área de coordinación administrativa de desarrollo de procesos y capacitación en la municipalidad de San Fernando, con el fin de mejorar la toma de decisiones, aumentos salariales, despidos, renovación de contratos y desarrollo de carrera.

En primer lugar, se ha realizado un análisis previo al diseño de la herramienta, para conocer la opinión de los agentes y jefes, logrando un diagnóstico preliminar que permitiera desarrollar una intervención ajustada a los antecedentes de la organización. Respecto a dicho diagnóstico, es menester destacar el desafío que ha representado el desarrollo de un instrumento de evaluación, teniendo en cuenta que en la Municipalidad no contaba con ningún sistema de evaluación profesional. Era requerido contar con una herramienta que permitiera evaluar el desempeño que presentan los agentes en el puesto de trabajo y al mismo tiempo perimirles a estos conocer el desarrollo de su desempeño en el puesto de trabajo, advirtiendo los puntos fuertes en su puesto, como así también los puntos a mejorar para desarrollar mejor las competencias que se requieren en el puesto de trabajo. Los agentes que componen el área de coordinación administrativa de

desarrollo de procesos y capacitación, son personas que poseen habilidades técnicas y experiencia en el puesto de trabajo, es decir, se encuentran familiarizadas con los procesos que se deben realizar para llevar a cabo una tarea diaria. La mayoría de los agentes ha demostrado interés y reflexión personal sobre la necesidad de implementar la herramienta de evaluación de desempeño y de esta manera conocer los parámetros de su desempeño y recibir un feedbak para mejorar a futuro.

Se ha realizado un exhaustivo trabajo en cuanto a la recolección y análisis de los datos que se han recabado, desarrollando un análisis previo sobre las competencias existentes y la relación de las mismas con el puesto de trabajo, por lo que se podrá identificar el nivel de desempeño que deben poseer dichas competencias y por lo tanto que resultados arrojan la herramienta.

Se puede apreciar que se han tenido en cuenta las capacidades, conocimientos, competencias que se necesitan para que un agente pueda desarrollarse de la mejor manera dentro del área de coordinación administrativa de desarrollo de procesos y capacitación.

Con tal información, se ha construido una herramienta de evaluación de desempeño, que resulta flexible y adaptable a futuras necesidades.

Uno de los puntos que permite facilitar la evolución de la herramienta a las nuevas tendencias y retos que presentan en la actualidad es que está basada en las competencias concretas de la descripción del puesto, pudiendo readaptarse según los cambios en los descriptivos.

A pesar de que no se ha logrado implementar la herramienta diseñada de evaluación de desempeño, al mismo tiempo queda pendiente conocer los resultados que arrojen la herramienta. Se estima al momento de implementar la herramienta en el área de coordinación administrativa de desarrollo de procesos y capacitación, ésta permita a los jefes del área tener conocimiento de los puntos fuertes y débiles que presentan los agentes, como así también

conocer que aspectos a mejorar con respecto a cada una de las actividades que realizan, mediante diferentes planes de acción estipulada en un plazo de tiempo determinado y posteriormente poder disminuir o eliminar las complejidades que se les presentan a los agentes en sus puestos de trabajo.

7.1 RECOMENDACIONES

- Una vez implementada la herramienta se recomienda a los jefes del área medir el desempeño de los agentes en un tiempo determinado, se aconseja una vez al año.
- Es recomendable que desde la municipalidad se lleven a cabo las capacitaciones por lo menos una vez al año de lo que requieran los agentes para potenciar su rendimiento, así como un cumplimiento de las metas propuestas en la evaluación de desempeño.
- Es recomendable que se realice la evaluación de desempeño en un periodo de seis meses en la municipalidad para que los agentes se familiaricen con este proceso y se continúe mejorando el formato de evaluación constante surjan diferentes necesidades.
- Los jefes de cada área de la Municipalidad de San Fernando deberán conocer los requerimientos y necesidades de los agentes, ya que esto permitirá adaptarse tanto a las necesidades de la Municipalidad como las necesidades de los agentes.
- Crear cartelera de comunicación para que haya comunicación dentro de la Municipalidad.
- Realizar reuniones periódicas con las diferentes áreas, con el objetivo de conocer el alcance de los objetivos.

- Mejorar el clima laboral, buscar las alternativas que ayuden a mejorar el ambiente laboral.
- Implementar un plan de acción para que haya equidad entre los pares en cada área de la municipalidad de San Fernando.
- Profundizar la discusión entre agentes y sus jefes en cuanto a los resultados que arrojen la herramienta de evaluacion de desempeño.
- Tomar conciencia sobre el cumplimiento y responsabilidad de los objetivos al realizar la evaluacion de desempeño.
- Brindar a los agentes participación activa para propuestas de mejoras en las diferentes áreas.

REFERENCIAS

Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias.Evaluación 360°.* Buenos Aires-Argentina: Granica.

Alles, M. (2002). *Dirección estrategica de recursos humanos:Gestión por competencias, el diccionario.* Buenos Aires,Argentina: Granica.

Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones..

Chiavenato, A. (1999). Entrenamiento y desarrollo de personal de adminstración de recursos humanos . En A. Chiavenato, *Entrenamiento y desarrollo de personal de administración de recursos humanos* . Colombia: Mc Graw Hill.

Chiaventato.I. (2001). *Administración de recursos humanos* . Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, A. (2002). Iniciación a la Administracion General . En A. Chiavenato, *Iniciación a la administración general* (pág. 243). México S.A: McGraw-Hill.

Chavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano.* Mc Graw Hill.

Davis, K. (s.f.). *Administración de personal.*

Dicaprio, N. F. (s.f.). *Teoría de la personalidad* . Mc Graw Hill.

Ford, E. (s.f.). *Teoría del taller.Escuela del trabajo.*

Gregor, M. (1994). *El lad*

Hall, R. (2008). *Organizaciones,estructua y proceso.*

Hoffman, E. (s.f.). Teoria de la motivación humana .

Iturralde Torres, I. J. (2010). La evaluación del desemepño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de Amabato en el año 2010.

Lvy-Leboyer, C. (1975). *Psicología de las organizaciones* . Paneta.

Levy-Leboyer.Claude. (1997). *Gestión de competencias: Cómo analizarlas.Cómo evaluarlas.Cómo desarrollarlas.* Ediciones Gestión 2000 s.a.

Mc Clelland, D. (s.f.). *Evaluación de desemepeño en el trabajo.Modelos para un desemepeño superior.* Boston,Masachusetts.

Moreno, C. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional,una revisión bibliográfica* .

Robbins.S. (1995). *Comportamiento Organizacional.* México: Predice Hal

Robbins, S. (2007). Administación de recursos humanos . En S. Robbins, *Administración de recursos humanos* . MC Graw Hill .

Sastre y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico* . Madrid: Mc Graw Hill.

Shein.Edgard, H. (1982). *Psicología de las organizaciones.* México: Prentice Hall .

Stoner, J. (2005-5ta edición). *Administración* . Prendice Hall.

ANEXO I

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevista a Jefes

Objetivo de la entrevista: Conocer cómo perciben los agentes y jefes la evaluacion del desempeño.

1- Grado de formación que usted posee

Secundario ( ) Grado ( )

2- Años en que se desempeña en la municipalidad

( ) 5 ( ) 10

( ) 15 ( ) 20

Otros

3- ¿En qué momento evalúa a sus empleados?

4- ¿De qué manera evalúa el desempeño de sus empleados?

5- ¿Qué instrumentos de medición utiliza para evaluar el desempeño de sus empleados?

6- ¿Para qué evalúa a sus empleados? cual es la finalidad?

7- ¿Considera necesario evaluar el desempeño de sus empleados? ¿Por qué?

8- ¿Cuál es su forma de evaluar?

9- ¿Ha cambiado la manera de evaluar el desempeño de sus empleados? ¿Cómo?

10- ¿Cuál considera que es el fin de la evaluación del desempeño?

Agradecemos ampliamente la colaboración para responder a esta entrevista, le reiteramos que las respuestas conformarán una generalidad de resultados manteniendo el anonimato de su participación.

ANEXO I: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuestionario a Agentes

Encuesta dirigida al personal de la municipalidad de San Fernando, específicamente al área de coordinación administrativa de desarrollo de procesos y capacitación de la Municipalidad de San Fernando

Objetivo: Obtener información sobre los conocimientos y aptitudes que representan los empleados.

Indicaciones: Por favor responder de forma clara y objetiva a los siguientes interrogantes.

Esta información es confidencial y será de gran aporte para implementar mejoras en la Municipalidad de San Fernando.

DATOS PERSONALES

SEXO: **Femenino** **Masculi**

EDAD:

ESTADO CIVIL: **Soltero** **Casa** **Divorciad** **Viud**

PUESTO

1- ¿Considera que su desempeño es evaluado o ponderado por su superior**?**

SI NO

2- ¿Usted conoce los criterios que utiliza su evaluador al momento de evaluar su desempeño?

SI NO

3- ¿Considera necesario implementar una herramienta de evaluación de desempeño?

NO

¿Por qué?

4- ¿Los procedimientos utilizados para evaluar su desempeño son los adecuados?

SI NO

5- ¿Al cumplir las metas de trabajo en su área recibe algún incentivo que lo motive a seguir cumpliendo?

SI NO

6- ¿Le gustaría ser evaluado en base a los parámetros aplicados en una herramienta de evaluación de desempeño?

SI NO

7- ¿Qué criterios le gustaría que le evaluaran en sus trabajos?

Conocimiento en el puesto

Volumen de Trabajo

Dedicación

Calidad de Trabajo

Cumplimiento

Otros (Explique)

8- ¿Qué importancia tiene para usted que le realicen una Evaluación de Desempeño?

Estimula el esfuerzo Obtiene Promociones

Desarrollo de Carre O Obtiene recompensas por un buen Desempeño

Mejoramiento en el Clima Laboral

9- ¿Usted considera que su jefe inmediato conoce el total de tareas que ejecuta en su actividad diaria?

SI NO

10- ¿Qué nivel de dificultad/complejidad atribuye a las tareas que ejecuta y si se siente capacitado para desarrollarlas?

Al Medio

ANEXO II

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
		Fecha	11/09/
		Actualización	19
1. DATOS GENERALES			
Nombre del puesto	Coordinación Administrativa de Desarrollo de Procesos y Capacitación		
Unidad organizativa	Administración	**Jefe**	Carla Pérez
Reporta a	Secretario de Economía		
2. PUESTOS QUE DEPENDEN JERÁRQUICAMENTE (Nombre del puesto)			
Coordinación Administrativa de Desarrollo de Procesos y Capacitación			
3. MISIÓN DEL PUESTO (Objetivo)			
● Informar y coordinar situaciones administrativas inherentes de la Subsecretaria de Economía y de la Oficina Municipal de Ingresos Públicos.			
4. FUNCIONES DEL CARGO			
● Sistematiza toda la información del personal afectado a la Oficina Municipal de Ingresos Públicos y la Subsecretaria de Economía.			
Promueve el desarrollo del personal a través de la aplicación de capacitaciones			
Interviene en el proceso de incorporación , formación y actualización de los agentes municipales y equipos de trabajo de la subsecretaria			
Confecciona los decretos de alta, bajas y renovación del personal.			
5. PERFIL			
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA			

	Primaria	Secundario	Terciario	Universitario	Postgrado	Doctorado
Educación			X	X		
Descripción	Estudiante avanzado o ya recibido de la carrera de Recursos Humanos					

EXPERIENCIA (Años de experiencia)					
Tiempo	No requiere	<3	3 a 5	5 a 10	>10
		X			
Descripción					

CARACTERÍSTICAS PERSONALES /REQUERIMIENTOS ESPECIALES					
Edad	Mayor 25 años	**Sexo**	Indistinto	**Movilidad Propia**	No requiere
Cobertura geográfica		**Resistencia física**	No requiere	**Disp. para viajar**	No
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES					
Nivel de Informática	**BÁSICO**	**MEDIO**	**SUPERIOR**	Observaciones	
Word					
Excel					
Poder Point					
Outlook-Internet					
Idiomas	**BÁSICO**	**MEDIO**	**SUPERIOR**	Observaciones	
Inglés				N/A	
				N/A	
Otro					
VALORES				**BÁSICO**	**MEDIO**	**SUPERIOR**
Creatividad e Innovación						
Honestidad						
Humildad						
Integridad						
Pasión						
Respeto						
COMPETENCIAS				**BÁSICO**	**MEDIO**	**SUPERIOR**
Calidad y Productividad						
Conocimiento						
Compromiso y Preceptismo						
Iniciativa						
Liderazgo						
Trabajo en Equipo						
COMPETENCIAS TÉCNICAS				**BÁSICO**	**MEDIO**	**SUPERIOR**
Conocimiento técnico						
Conocimiento en Administración						
Pensamiento Critico						
REALIZADO POR				**APROBADO POR**	
Cargo:				Cargo:	
Nombre:				Nombre:	
Fecha:				Fecha:	

ANEXO III: Cronograma de Evaluación

	MES											
FASE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1. Presentación y Capacitación de la herramienta de evaluación de desempeño.												
2Evaluación semestral de desempeño.												
3. Generación de la evaluación final.												
4. Devolución de la calificación semestral del desempeño.												

ANEXO IV
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS

COMPETENCIAS GENERALES

Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

- ***GRADO A***

- Siente que comparte los objetivos de la organización con los objetivos personales propuestos por usted.
- Presenta identificación y pertenencia con la organización.
- Apoya las decisiones que se llevan a cabo en la organización.
- Es reconocido por cumplir con los compromisos asumidos.
- Transmite a sus pares los objetivos y compromiso.

- **GRADO B**

- Asume como propios los compromisos con la organización.
- Se siente orgulloso/a formar parte de la organización.
- Respeta las ideas del resto de las personas.
- Fomenta el compromiso a sus pares.

GRADO C

- Se involucra y respeta las decisiones tomadas en la organización.
- Confía en la organización.
- Busca estrategias acodes a las acciones que debe realizar dentro de la organización.

GRADO D

- Corrige sus acciones en el caso de ser necesario.
- Se identifica con el grupo al que pertenece.
- Cumple sus compromisos una vez asumidos.

Justicia

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hace.

GRADO A

- Es consciente del servicio que brinda en la organización.
- Tiene reconocimiento por sus logros.
- Siente que se garantiza la equidad y justicia dentro de la organización.
- Respeta a sus colegas.

GRADO B

- Se siente tratado con respeto.
- Cree que la organización presenta equidad en el área de trabajo.
- Promueve principios de equidad.

GRADO C

- Es equitativo en el trato con sus compañeros de trabajo.
- Presenta equidad en cuanto a las diferentes actividades dentro del área.
- Brinda ayuda en el caso de ser necesaria para trabajar equitativamente.

GRADO D

- Trata de igual manera a sus compañeros y agentes de otras áreas de la organización.
- Es respetuoso con los demás en cuanto a raza, religión, genero, entre otros.
- Si algo lo molesta lo comunica de buena manera a sus compañero/as, superior.

Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

GRADO A

- Brinda la atención que se merece el cliente externo e interno.
- Busca las soluciones apropiadas a cada situación.
- Es respetuoso y atento hacia los clientes internos y externos de la organización.

GRADO B

- Demuestra interés en buscar soluciones que se adapten a los clientes internos y externos de la organización.
- Presenta buena predisposición.

GRADO C

- Se siente abrumada si les surge problemas en el área de trabajo.
- Presenta entusiasmo y preocupación para buscar solución.
- Es activa y didáctica.
- Brinda inmediata respuesta a los clientes internos y externos de la organización.

GRADO D

- Posee trato amable y cordial con el cliente ya sea interno o externo.
- Se preocupa por buscar soluciones al problema.
- Es respetuoso y amable.

Prudencia

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y

moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

- ***GRADO A***

- Participa en las reuniones del área de trabajo.
- Respeta las decisiones de los demás.
- Respeta las políticas de la organización.

- **GRADO B**

- Conoce las reglamentaciones de la organización.
- Respetas las normas establecidas por la organización.
- Es respetuoso al momento de manifestar desacuerdos con sus pares.

- **GRADO C**

- presenta buen disposiciones morales.
- Es prudente con el manejo de la información confidencial de la organización.

- **GRADO D**

- Actúa de acuerdo a las normas prestablecidas dentro de la organización.

Orientación a los resultados

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares,

mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

- **GRADO A**

- Participa activamente para el logro de los objetivos organizacionales.
- Desarrolla procedimientos que mejor se adapten para el cumplimiento de los objetivos.
- Comparte sus objetivos personales con los de la organización.

- **GRADO B**

- Conoce los objetivos que debe alcanzar.
- Implementa estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
- Presenta actitud proactiva para el logro de los objetivos de la organización.

- **GRADO C**

- Conoce los plazos preestablecidos para el cumplimiento de los objetivos.
- Actúa de forma eficaz para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Se propone estándar propios para el cumplimiento de los objetivos.

- **GRADO D**

- Evalúa el cumplimiento de objetivos.
- En el caso de cumplir los objetivos en tiempo y forma se siente reconocido por la organización.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experta. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertos. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o, aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

- **GRADO A**

- Posee los conocimientos que requiere el área de trabajo.
- Brinda lo mejor de sí mismo al momento de concretar una actividad determinada.

- Es prolijo en su puesto de trabajo.

GRADO B

- Confía en sus habilidades adquiridas.
- Posee experiencia en el área.
- Genera as actividades con entusiasmo y compromiso.

GRADO C

- Se considera una persona idónea en su puesto de trabajo.
- Cumple con los estándares establecidos en su puesto.
- Es responsable para entregar en tiempo y forma algún informe minucioso.

GRADO D

- Presenta poca confianza ante alguna situación desconocida dentro del puesto de trabajo.
- Conoce como manejarse ante una situación de conflicto.

Productividad

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

A: Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.

B: Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.

C: Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

D: No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

- **GRADO A**

- se muestra activo.
- Concreta las tareas solicitadas por su superior.
- Alcanza exitosamente los objetivos.

- **GRADO B**

- Se siente motivado por alcanzar los objetivos de manera eficaz.
- Se muestra eficiente en su puesto de trabajo.
- Motiva a sus pares para el logro de los objetivos.

- **GRADO C**

- Cumple siempre los objetivos fijados.
- Presenta estándares para el cumplimiento de los objetivos.

- **GRADO D**

- Gestiona el tiempo acorde a los objetivos fijados

Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.

D: Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.

- **GRADO A**

- Presenta dedicación a sus tareas.
- Se siente comprometido con lo encomendado por su superior.

- **GRADO B**

- Cumple con los compromisos una vez asumidos.
- Cumple con los plazos prestablecidos para el logro de los objetivos o una actividad puntual.

- **GRADO C**

- Asume nuevos desafíos.
- Es flexible ante cambios imprevistos en el área de trabajo.

GRADO D

- Se compromete y cumple.

Liderazgo

Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el "equipo" debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

A: Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.

B: Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Res el modelo de actuación para los demás; es para ellos un líder que transmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.

C: Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

D: Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.

- **GRADO A**
- Motiva a sus pares para el cumplimiento del objetivo.
- Tiene en cuenta las opiniones del resto de sus pares.
- Es respetuoso.
- **GRADO B**
- Se mantiene informado en lo que pasa en el grupo.
- **GRADO C**
- Es buen compañero/a en el caso que necesiten de su ayuda.
- **GRADO D**
- Delega alguna tarea rutinaria y se dedica a otra tarea más precisa.
- Trabaja con buena energía.
- Presenta buena relación con sus pares y superiores.

Trabajo en equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

A: La empresa es un solo equipo. Coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.

B: Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

C: Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

D: Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

- **GRADO A**
- Participa activamente en el trabajo en equipo.
- Colabora con sus pares.
- Promueve el trabajo y compromiso en equipo.
- **GRADO B**
- Le gusta trabajar en equipo.
- Prefiere trabajar en equipo o realizar las tareas solo.
- Presenta buena predisponían ante un grupo de trabajo.
- **GRADO C**
- Presenta de buen humor hacia sus compañeros/as de trabajo.
- **GRADO D**
- Presenta buena relación con sus pares.
- Es conflictivo al momento de presentar algún desacuerdo.
- Se manifiesta de manera pasiva.

- Presenta actitud colaborativa.

ANEXO V
FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

Evaluación de Competencias

DATOS DEL EVALUADO	
APELLIDO Y NOMBRE:	**FECHA:**
PUESTO:	
LEGAJO:	

DATOS DEL EVALUADOR
APELLIDO Y NOMBRE:
PUESTO:
LEGAJO:

A continuación, califique el grado de desarrollo de las competencias definidas para el puesto del evaluado, marcando con una "x", el casillero que corresponda. Además, marque con una "x", la frecuencia con que se observan los comportamientos asociados a esa competencia.

Competencias

COMPETENCIAS	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%
COMPETENCIAS GENERALES				
COMPROMISO				
JUSTICIA				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
DINAMISMO-ENERGIA				
ORIENTACIÓN A RESULTADOS				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
CALIDAD DE TRABAJO				
PRODUCTIVIDAD				
RESPONSABILIDAD				
LIDERAZGO				
TRABAJO EN EQUIPO				
TOTAL		100%		

Enumere los puntos fuertes o fortalezas del desempeño del agente.

Ponderación

	SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%
COMPETENCIAS GENERALES				
COMPROMISO				
JUSTICIA				
ORIENTACIÓN A CLIENTES				
DIBNAMISMO-ENERGÍA				
ORIENTACIÓN A RESULTADOS				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
CALIDAD DE TRABAJO				
PRODUCTIVIDAD				
RESPONSABILIDAD				
LIDERAZGO				
TRABAJO EN EQUIPO				
TOTAL		100%		

FORTALEZAS

A continuación, enumere los puntos a mejorar.

PUNTOS A MEJORAR

Proponga un plan de acción.

PLANES DE ACCIÓN

Dé a conocer las fechas y plazos en los que se concretarán las acciones.

FECHA	PLAZO

ANEXO VI: RESULTADOS A COMPLETAR

A continuación, el jefe inmediato deberá completar el siguiente formulario:

OBJETIVOS DE GESTIÓN	PONDERACIÓN	NIVEL DE CONCECUSIÓN (DEL 1 AL 5)	RESULTADOS
COMPETENCIAS GENERALES			
COMPROMISO			
JUSTICIA			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE			
DINAMISMO-ENERGIA			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
CALIDAD DE TRABAJO			
PRODUCTIVIDAD			
RESPONSABILIDAD			
LIDERAZGO			
TRABAJO EN EQUIPO			

ANEXO VII: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS JEFE-AGENTE

	DATOS DEL EVALUADO	FECHA:
APELLIDO Y NOMBRE		
PUESTO		
N° DE LEGAJO		

	DATOS DEL EVALUADOR
APELLIDO Y NOMBRE	
PUESTO	
N° DE LEGAJO	

Evaluación de Objetivos

A continuación, debe calificar la consecución, por parte de evaluado de los objetivos prefijados para el período bajo el análisis utilizando una escala del 1 al 5:

1) Lo superó ampliamente 2) lo supero 3) alcanzó el objetivo 4) estuvo cerca 5) No lo alcanzó

OBJETIVOS DE GESTIÓN	PONDERACIÓN	NIVEL DE CONSECUCIÓN (DEL 1 AL 5)	COMENTARIO
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			
7-			
8-			
9-			
10			
	100%		

Fuente: Alles, M.

OBSERVACIONES:----------

ANEXO VIII: CÁLCULO DE CALIFICACIÓN DE OBJETIVO

Objetivos	Ponderación	Evaluación	Totales
1	50	1=100%	50
2	20	1=100%	20
3	10	1=100%	10
4	10	1=100%	10
5	10	3=50%	10
Total	100%		100%

Figura N°11

Fuente: Alles,Martha, Desempeño por Competencias, p.48.

ANEXO IV: NIVELES DE COMPETENCIAS

Se han definido cinco niveles para cada competencia, los cuales constituyen, además, la escala utilizada para su evaluación:

GRADOS	Competencia Desarrollada
A	100%
B	75%
C	50%
D	25%
N/D	0%

Figura N°12

Fuentes:Alles,M.,Desempeño por Competencias