

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180 GRADOS PARA EL
PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
AMATITLÁN, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

LICENCIADA LIZBETH JOHANA CARIAS BATEN

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180 GRADOS PARA EL
PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
AMATITLÁN, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: M.A. JUAN CARLOS LEMUS RIOS

AUTOR: LICDA. LIZBETH JOHANA CARIAS BATEN

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Claudia Aquino
Evaluador: Dr. Alfredo Paz
Evaluador: Msc. Evelyn Cardona



ACTA/EP No. 03003

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-012-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 01 de Octubre de 2020, a las **19:30 - 20:00** horas para practicar la **PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** de la Licenciada **Lizbeth Johana Carias Baten**, carné No. **200712349** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Implementación de una evaluación del desempeño 180 grados por competencias para el personal de una municipalidad ubicada en el Municipio de Amatitlán, Departamento de Guatemala** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que la sustentante incorpore las observaciones indicadas en la presentación, así como las consignadas en los informes, mejore la congruencia y redacción de conclusiones y recomendaciones y fortalezca metodología de acuerdo a instructivo. Su sugiere el cambio de título a: "DISEÑO DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180 GRADOS PARA EL PERSONAL DE UNA MUNICIPALIDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE AMATITLÁN, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, día uno del mes de octubre del año dos mil veinte.



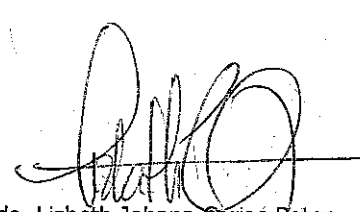
Dr. Alfredo Paz
Evaluador



Msc. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. Evelyn Cardona
Evaluador



Licda. Lizbeth Johana Carias Baten
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Lizbeth Johana Carias Baten** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 06 de octubre de 2020.

(f) _____

MSc. Claudia Aquino García

Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Quien con su bendición llena siempre mi vida. Por darme sabiduría, fuerza y guiar mi camino en todo momento.
- A mis hijos: Jorge Mario y Sofía, por ser mi motor de vida y los promotores de mis sueños, no hay palabras que expresen mi agradecimiento por su paciencia, sacrificio e incondicional amor.
- A mis padres: Mario y Lizbeth por su infinito apoyo, por sus valores, porque sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor.
- A mis hermanas: A quienes admiro y para quienes deseo ser un ejemplo a seguir.
- A mi tía: Maribel por ser la mayor muestra de entrega y dedicación. Sus enseñanzas immortalizan su espíritu.
- A mis abuelos: Por ser un ejemplo de superación, dedicación y amor.
- A: Judith Morales por compartir sus valiosos conocimientos, por escucharme y aconsejarme. A quien admiro profundamente.
- A la Municipalidad de Amatitlán: Por abrirme las puertas de su institución y confiar en mí. Y especialmente al Maestro Harol Carrillo Hernández por su amistad incondicional, infinito apoyo y por motivarme en cada paso.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Por darme la oportunidad de desarrollarme como profesional, especialmente a la Escuela de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Antecedentes de la municipalidad.....	1
1.2. Antecedentes académicos	2
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Administración de recursos humanos.....	8
2.2. Subsistemas de la administración de recursos humanos.....	8
2.3. Administración del desempeño	9
2.4. Evaluación del desempeño	9
2.5. Evaluación del desempeño y su impacto en la estrategia de recursos humanos	10
2.6. Establecimiento de las dimensiones y los criterios o estándares de desempeño	12
2.7. Métodos de evaluación del desempeño	13
2.6.1. Métodos basados en resultados	13
2.6.2. Métodos basados en características.....	14
2.6.3. Métodos basados en el comportamiento	15
2.8. Evaluación 360 grados	16
2.6.4. Ventajas y desventajas de la evaluación 360 grados	17
2.9. Evaluación de 180 grados	18
2.10. Factores ambientales de la evaluación del desempeño 180 grados	19
2.11. Red de evaluadores.....	20
2.12. Retroalimentación.....	22

2.13.	Tendencias de los evaluadores	23
2.14.	Leyes que rigen la evaluación del desempeño en las municipalidades	25
3.	METODOLOGÍA.....	27
3.1.	Definición del problema	27
3.2.	Unidad de análisis	28
3.3.	Período histórico.....	29
3.4.	Ámbito geográfico.....	29
3.5.	Objetivos	29
3.2.1.	Objetivo general.....	29
3.2.2.	Objetivos específicos	29
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos	30
3.3.1.	Técnicas	31
3.3.2.	Instrumentos	31
3.3.3.	Proceso de implementación.....	31
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
4.1.	Presentación y análisis según lista de verificación general	34
4.2.	Presentación y análisis según guía de análisis para descriptores de puestos .	34
4.3.	Presentación y análisis según guía de entrevista para definir criterios de evaluación.....	35
4.4.	Presentación y análisis según guía para definición de red de evaluadores 180 grados.....	37
4.5.	Presentación y análisis cuestionarios, implementación de evaluación del desempeño 180 grados en la prueba piloto.....	39
4.5.1.	Resultados evaluación del desempeño 180 grados Director de Recursos Humanos.....	42
4.5.2.	Resultados evaluación del desempeño 180 grados Jefa de Planillas .	50

4.5.3. Resultados evaluación del desempeño 180 grados Secretaria de Recursos Humanos	57
4.5.4. Resultado evaluación del desempeño 180 grados Oficial de Recursos Humanos..	64
4.6. Presentación y análisis cuestionario de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados en la prueba piloto	72
4.7. Discusión de resultados diseño de una evaluación 180 grados para el personal de la Municipalidad e implementación en la prueba piloto	78
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS.....	91
ÍNDICE DE FIGURAS	155
ÍNDICE DE TABLAS.....	158

RESUMEN

La situación actual que prevalece en las municipalidades en relación a la administración se caracteriza por la falta de programas y procesos institucionales permanentes. Si bien el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores municipales está regido bajo la Ley de Servicio Municipal en los Artículos 55 y 56, en la actualidad la Municipalidad objeto de estudio no cuenta con dicho proceso formalmente establecido. La metodología empleada para la presente propuesta consistió en un método específico según la naturaleza y necesidades de la institución, el cual estuvo conformado por cuatro fases, las cuales se desarrollaron mediante las técnicas de: Revisión documental, entrevistas y encuestas; y con los instrumentos de: Lista de verificación, guía de análisis, guía de entrevista y cuestionarios. Lo que permitió diseñar el proceso de evaluación del desempeño 180 grados y poder implementarlo a través de una prueba piloto en la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad.

Obteniendo como principales resultados sustentar la aplicabilidad del método de evaluación propuesto a diferentes niveles de la estructura organizacional, debido a que se aplicó desde el puesto jerárquico más alto de la Dirección de Recursos Humanos hasta los más bajos, lo cual permitió apreciar el modelo de evaluación del desempeño en funcionamiento. Además, se estableció el desempeño general de dicha Dirección. Los resultados de la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad, tomando en cuenta los puestos evaluados, presentan un nivel bueno de desempeño. Se evidencian tanto los aspectos sobresalientes como los deficientes, siendo estos los puntos de mejora. En conclusión, primero, la propuesta de una evaluación del desempeño 180 grados resuelve la problemática en cuanto al incumplimiento de dicho proceso formal ante la ley. Segundo, como evidencian distintos colegas y autores al implementar sistemas de evaluación del desempeño, se espera que mejore el desempeño de los trabajadores municipales, que a su vez impactaran en el desempeño global de la Municipalidad, lo cual se transformará en mejoras al servicio prestado a los vecinos de la comunidad.

INTRODUCCIÓN

Existen organizaciones cuyo objetivo es la rentabilidad, y existen otras sin fines de lucro y al servicio de la comunidad, sin importar cuál sea su fin, todas poseen una estrategia organizacional. Aquellas organizaciones al servicio de la comunidad deben estar orientadas a la satisfacción de los ciudadanos, sea el caso de las municipalidades.

Las municipalidades no están excluidas del acatamiento y cumplimiento de las leyes generales, esto significa que están sometidas a un ordenamiento jurídico superior, sin embargo, la Constitución Política de la República las reconoce como autónomas y establece que se regirán por la Ley de Servicio Municipal, en esta última se norma el tema de evaluación del desempeño de los trabajadores municipales, sin embargo, estas disposiciones son más programáticas que obligatorias y dependen, prácticamente de la voluntad política de las autoridades municipales.

En la actualidad la Municipalidad no cuenta con un método de evaluación formalmente establecido, la ley exige exista un sistema de evaluación objetivo. Si bien en todos los ámbitos se da cierto nivel de evaluación de las actividades y funciones de los trabajadores municipales, siendo observacional, informal y de forma empírica, dado que no existe claridad en los trabajadores de cómo hacerla, la esencia, periodicidad y finalidad de la misma. Lo que, en conclusión, dada su naturaleza no permite cuantificar los resultados y tomar medidas concretas y globales sobre la gestión del personal, imposibilitando que los resultados de la evaluación del desempeño sirvan de base para promociones, ascensos, traslados y demás acciones de personal; así como para fortalecimiento de la carrera municipal y formulación de programas de adiestramiento y capacitación, tal y como lo establece su marco legal. Por lo tanto es necesario, diseñar una evaluación del desempeño formal para la institución.

A continuación, se describe en cada uno de los capítulos el desarrollo e implementación de la evaluación del desempeño 180 grados para la Municipalidad. En el capítulo I se mencionan los antecedentes tanto de la Municipalidad como del sector al que pertenece,

así también antecedentes de trabajos profesionales que se han realizado sobre el tema de evaluación del desempeño para optar a grados académicos de maestros, en diferentes universidades de varios países, en donde se puede evidenciar los resultados obtenidos.

El capítulo II presenta la fundamentación teórica, en la que se plasman conceptos, definiciones, análisis y comparaciones de teorías y enfoques teóricos, que se muestran de lo general a lo específico, comprendiendo desde la administración de recursos humanos, procesos de la misma, hasta llegar a la evaluación del desempeño, métodos y componentes, lo que permite una mayor comprensión del tema abordado.

En el capítulo III se muestra la metodología empleada para el desarrollo de la propuesta, la cual expone la definición y delimitación del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, así como también el método de implementación, el cual estuvo conformado por cuatro fases, las cuales se sustentaron en las técnicas de revisión documental, entrevista y encuesta. Cada una con su respectivo instrumento: Lista de verificación, guía de análisis, guía de entrevista y cuestionarios. Lo que permitió la fundamentación del diseño de la evaluación del desempeño 180 grados para la Municipalidad.

Los resultados, análisis y discusión a la luz de los trabajos profesionales y fundamentación teórica, se evidencian en el capítulo IV. El cual está conformado de la siguiente manera: Presentación de resultados de la implementación de la evaluación del desempeño 180 grados, realizada en la Dirección de Recursos Humanos como prueba piloto. Análisis de la evaluación de dicha implementación, y finalmente la discusión de los mismos.

En las conclusiones se discuten los hallazgos más importantes y se explica cómo se alcanzaron los objetivos del presente trabajo, seguido de las recomendaciones generales, así también recomendaciones orientadas a la institución, a otros investigadores y estudiantes para continuar fortaleciendo y perfeccionando tanto a la gestión de recursos humanos como a las instituciones del Estado. Y finalmente en la

sección de anexos se encuentra el Manual de Desempeño 180 grados para la Municipalidad, el cual contiene todas las directrices para implementar dicho proceso.

1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes de la municipalidad

Las municipalidades son el ente del Estado responsables del gobierno de un municipio. Son las instancias de gobierno más cercanas a la población, son una entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de las comunidades y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de sus respectivos municipios.

Una función importante de las municipalidades es la planificación, el control y la evaluación del desarrollo y crecimiento de su territorio. También se presta especial atención a los aspectos sociales, a buscar, contribuir y a mejorar la calidad de vida de los vecinos. Los recursos necesarios para proveer los servicios y realizar obras, las municipalidades los obtienen principalmente del pago de arbitrios, como boleto de ornato, Impuesto Único Sobre Inmuebles y tasas que se cobran en algunas gestiones.

Guatemala cuenta con 338 municipios y por tanto igual cantidad de municipalidades. En cada municipalidad existe un Concejo Municipal, también llamado Corporación Municipal, que es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales, así también es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con el Artículo 9 del Código Municipal.

El municipio de Amatitlán se localiza en el departamento de Guatemala, en la región metropolitana de la República de Guatemala, a 28 kilómetros de la Ciudad Capital. Cuenta con una extensión territorial de 204 km². Su jurisdicción municipal comprende, la ciudad de Amatitlán que es la cabecera del municipio, que a su vez la comprende dieciséis aldeas y siete caseríos. Entre las aldeas más importantes están: El Durazno, Las Trojes, Agua de la Mina, El Llano de ánimas, Laguna Seca, San Carlos, entre otras.

Actualmente la Municipalidad objeto de estudio está conformada por las dependencias de: Concejo Municipal, Auditoría Interna, Alcaldía, Secretaría Municipal, Juzgado de Asuntos Municipales, Juzgado de Asuntos Municipales de Tránsito, Unidad de Acceso a la Información Pública, Gerencia Municipal, Dirección Municipal de Planificación, Dirección de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Informática, Dirección de Servicios Públicos Municipales, Dirección de Aguas, Dirección de Comunicación Social, Dirección de Protocolo y Eventos, Dirección de Desarrollo Social Municipal y Dirección Municipal de la Mujer.

Las leyes bajo las cuales están regidas las municipalidades son: el Código Municipal y la Ley de Servicio Municipal. Se establece por ley la evaluación del desempeño de los trabajadores municipales, bajo la Ley de Servicio Municipal, sin embargo, la Municipalidad objeto de estudio no cuenta con dicha evaluación del desempeño formalmente establecida.

1.2. Antecedentes académicos

El tema de análisis y su aplicación se evidencia en los siguientes antecedentes de trabajos profesionales que se han realizado con similitud al tema abordado.

Paredes (2017) en su tesis “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la municipalidad provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017” realizada para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Perú. Aborda el problema de las municipalidades en cuanto a la dificultad de organizar los esfuerzos de los trabajadores y lograr resultados esperados en su rendimiento o desempeño y, por otro lado, la deficiente aplicación de procedimientos de evaluación del desempeño del personal a pesar de existir normatividad laboral. Cuyo objetivo general fue elaborar una propuesta de evaluación de desempeño de personal para dicha Municipalidad.

El método aplicado fue tipo de estudio descriptivo simple con un diseño no experimental, y una población de estudio conformada por 43 trabajadores administrativos de la Municipalidad. Se comprobó a partir del diagnóstico la necesidad de elaborar una propuesta de evaluación de desempeño para el personal de la Municipalidad. Concluye con dicha propuesta, la cual consistió en formular un procedimiento administrativo que regule y norme el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo, en concordancia con los lineamientos de la gestión del rendimiento y evaluación del servidor público establecido en la Ley Servir y la normatividad de los gobiernos provinciales del estado peruano.

Molina (2015) en su tesis “Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de cohortes” realizada para optar al grado académico de Maestro en Gestión de Organizaciones, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Plantea la siguiente interrogante ¿la evaluación y la implementación de acciones correctivas y de mejora, son herramientas que permiten mejorar continua e integralmente el desempeño de los trabajadores de Iniciativas Colombiana de Auditoria y Asesoría INCAA S.A.S y ALEF SSOMA?

El objetivo principal fue evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas Iniciativas Colombiana de Auditoria y Asesoría INCAA S.A.S y ALEF SSOMA. Por medio de la metodología 360° a través de un estudio observacional analítico de cohorte, que consistió en la selección de dos cohortes de población, en la cual una estaría expuesta al desarrollo pleno de la metodología y la otra solo se le aplicaría el diagnóstico metodológico. En la selección de la población estudio los grupos se denominaron grupo de expuestos con intervención (GECI) a la empresa Iniciativas Colombianas de Auditoria y Asesoría “INCAA” S.A.S, y grupo de expuestos no intervenidos (GENI) a la empresa ALEF SSOMA.

Con el fin de determinar el impacto de la intervención se realizaron dos tomas de muestra, la primera como línea de base para el inicio de la investigación y la segunda tres meses después. Dentro de los resultados de la administración de la encuesta en las dos

empresas se observó que, el GENI obtuvo un puntaje de 84% en la evaluación global de desempeño comparado con GECl que puntó un 77% global. Posterior a la tabulación de las encuestas se desarrolló una reunión con la empresa identificada como GECl, con el fin de socializar los resultados y elaborar el plan de mejoramiento institucional. La evaluación realizada posterior a la intervención, el GECl mostró excelentes resultados en comparación con la primera encuesta, con un 95% de satisfacción en comparación con el 77% inicial, evidenciando mejoría en todas las áreas.

En conclusión, la organización ALEF SSOMA no mostró un avance de los factores evaluados, al contrario, se presentó un retroceso de los mismos. De acuerdo con el planteamiento inicial sobre la hipótesis de causalidad en la investigación desarrollada, se afirma que implementando los procesos completos y ordenadamente se logra cumplir con los objetivos organizacionales, como se evidenció en INCAA S.A.S. se puede afirmar que, al implementar herramientas de evaluación del desempeño, se obtienen resultados razonablemente cercanos a lo planificado y se crean mejoras continuas en el desarrollo de las actividades laborales.

Chavarría (2017) en su tesis titulada “Evaluación del desempeño de talento humano en el poder judicial” desarrollada para optar por el grado de Maestra en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social, Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio, San José, Costa Rica, plantea las interrogantes de investigación: ¿Qué características se le atribuyen en el Poder Judicial a los procesos de evaluación del desempeño del Talento Humano? ¿Qué cambios se han generado en la forma de evaluar el desempeño? Y ¿Qué posibilidades y limitaciones presenta el actual Sistema de Evaluación del Desempeño?

Estableció como objetivo general reconstruir la trayectoria de la evaluación del desempeño del talento humano del Poder Judicial durante el período 2008-2014, con el propósito de identificar potenciadores y limitantes del desarrollo del mismo. La metodología aplicada fue un estudio exploratorio, de tipo cualitativo y cuyo objetivo era la construcción del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (S.I.E.D), por lo que para clarificar el estudio se presentó en diferentes momentos, los cuales pretendían reflejar el

recorrido del S.I.E.D. y mostrar cómo las condiciones de la realidad institucional fueron configurando el objeto de estudio y por lo tanto condicionando y modificando la investigación.

Los hallazgos permitieron caracterizar el estado actual del S.I.E.D y plantear desafíos y recomendaciones las cuales fueron encaminadas hacia: La revisión metodológica, la capacitación al personal evaluador, la incorporación de escalas de valoración amplias que no conduzcan hacia calificaciones consideradas como bajas y, el fortalecimiento de la evaluación como una herramienta para la mejora continua y no la sanción. Por último, el estudio concluye que a nivel institucional se cuenta con el recurso humano suficiente para asumir el proceso de evaluación y las experiencias previas aportan insumos para la revisión del S.I.E.D y la reflexión contribuirá con la revisión de elementos técnico operativos propuestos.

González (2018) en su tesis titulada “La evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy” para optar al grado académico de Maestra Scientiarum en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en Gestión de las Personas. Universidad de Carabobo, Venezuela. Planteó la interrogante ¿De qué manera la evaluación de desempeño es un factor clave que influye en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos de la Gobernación del Estado Yaracuy?

El objetivo principal de su investigación fue analizar la evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso del trabajo de los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy. La metodología empleada tuvo un enfoque cuantitativo, tipo de investigación de campo descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 69 empleados de la institución pública, considerándose una muestra representativa de 20. Como técnica se empleó la encuesta, por medio del instrumento tipo cuestionario, con alternativas policotómicas. La validez estuvo determinada por juicio de expertos, la confiabilidad del instrumento se realizó a través del coeficiente estadístico Alpha de Cronbach, dando

como resultado 0,76. La técnica de análisis de resultados se desarrolló con procedimientos estadísticos mediante una tabulación de datos presentados en tablas de frecuencias y porcentajes para su análisis e interpretación relacionados con la teoría descrita.

El estudio evidenció una debilidad en relación a la evaluación de desempeño para los empleados, percibiendo un clima desfavorable para ejercer los cargos establecidos. Concluyó que se deben establecer dentro de la gerencia, normativas para implementar los requerimientos necesarios para verificar la percepción que poseen los empleados sobre el entorno laboral y como se desenvuelven en sus funciones laborales, generando una retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento en el servicio público que ofrecen en el organismo.

Vite (2017) en su tesis “Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial” para obtención del título de Maestro en Psicología Laboral: Mención en Desarrollo Humano y de la Organización. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles son los problemas ocasionados por la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño en la empresa? El objetivo general describe realizar una propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de ventas de Laboratorios H.G., C.A., a partir del año 2017, con la finalidad de mejorar la productividad, competencias y motivación de los trabajadores del área comercial.

La metodología que aplicó fue deductiva e inductiva, según el tipo de investigación de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo. El enfoque es mixto, debido a que la información recolectada es de origen cuantitativa y cualitativa. Derivado al análisis, interpretación y discusión de los resultados de la encuesta, entrevista y *Assessment Center*, se justificó la necesidad del diseño y la aplicación de una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, posteriormente se identificaron los factores que deben ser analizados y finalmente, se plantearon las políticas para que se ejecutara de forma efectiva.

En conclusión, se propuso un proceso de evaluación del desempeño sistemático y periódico que permitía evaluar de manera objetiva, sin caer en prejuicios y percepciones personales que pudieran dañar el clima organizacional, recalcando la importancia que esta herramienta tiene para potencializar el talento humano e identificar talentos que deben ser retenidos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Administración de recursos humanos

Para el desempeño exitoso de cualquier organización es vital que la administración de recursos humanos se apegue a sus objetivos y funciones, debido que es a través de sus colaboradores que pueden alcanzar dichos objetivos, los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades. Para dicha administración es necesario que las organizaciones cuenten con un área específica de administración de recursos humanos, en este sentido, a esta área según Münch (2010) “se le denomina talento humano, relaciones industriales o capital humano, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización” (p.213).

Es por ello que las organizaciones deben de cuidar a sus colaboradores y es responsabilidad del departamento de capital humano hacer esto posible, mediante una gestión íntegra apegada a los objetivos organizacionales. La administración de recursos humanos Jones & George (2010) la definen como “Actividades que emprenden los gerentes para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse de que se desempeñen a un alto nivel y contribuyan al logro de las metas organizacionales” (p.424).

2.2. Subsistemas de la administración de recursos humanos

Las actividades de la administración de recursos humanos consisten en identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el talento humano, razón de ser de las funciones básicas de recursos humanos, reclutamiento y selección, desarrollo y capacitación, evaluación del desempeño, beneficios y compensaciones, relaciones laborales y clima organizacional. El departamento de capital humano es un departamento de servicios, cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema que se relaciona de manera directa con las demás actividades, pero cada uno posee límites claros y precisos.

2.3. Administración del desempeño

La administración del desempeño es esencial dado que incluye la medición y el mejoramiento del capital humano y, este último es vital para el logro de la estrategia organizacional. Se apoya en sistemas de evaluación del desempeño, si bien esta evaluación es recomendable hacerla una o dos veces por año, el proceso de administración del desempeño es continuo, debido a que busca una eficacia consistente a través del tiempo. La administración del desempeño según Mondy (2010) “es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización” (p.238).

Sin embargo, es importante establecer que es desempeño, para Franklin & Krieger (2012) “Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales” (p.93). Teniendo claro que es el desempeño, la administración del desempeño incluye determinar las metas individuales y alinearlas con las metas del más alto nivel, así también establecer las expectativas y los estándares de comportamiento, y alinearlos con las metas organizacionales y de los empleados, si el desempeño es evaluado, se proporciona retroalimentación continua del mismo durante el ciclo, posteriormente recursos humanos toma decisiones de desarrollo y capacitación, remuneraciones, promociones, etc. Y el ciclo se repite nuevamente, con el propósito de crear un ambiente de trabajo donde los colaboradores puedan desempeñar al máximo sus capacidades.

2.4. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que establece no solo el grado de desempeño de cada individuo sobre sus tareas sino también el nivel de consecución de los objetivos organizacionales. Permite la realimentación, debido a que no se puede realimentar si no se ha establecido los aspectos específicos del trabajo que necesiten

corrección y acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de los colaboradores. La evaluación del desempeño es para Bohlander, Snell & Morris (2017) “el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación con los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrarle dónde se necesitan mejoras y por qué” (p.300).

2.5. Evaluación del desempeño y estrategia de recursos humanos

A través de la evaluación del desempeño se pueden diseñar el resto de componentes de la administración de recursos humanos, y estos sean congruentes entre sí y con los demás elementos, la estrategia y objetivos de la organización. Respecto a esto Rubió (2016) menciona:

La gestión de las personas y del talento se convierte en parte fundamental de la estrategia de cualquier empresa. ... La gestión estratégica de los recursos humanos ha de trazar políticas de planificación del personal que partan de la consideración de las diversas necesidades, motivaciones, expectativas, aptitudes, capacidades del personal del que se dispone; y este conocimiento ha de servir para potenciar los mejores resultados de la empresa. (p.31)

La evaluación del desempeño tiene la capacidad de influir en el comportamiento de los colaboradores y mejorar el desempeño de la organización, logrando ser más productivos y rentables. Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño (EDD) Puchol (2012) menciona que sirve:

- Para comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna. ...el proceso de selección es un pronóstico de idoneidad de un candidato para el desempeño de un puesto. Por medio de la EDD comprobamos si ese pronóstico se cumplió o no. Y si los incumplimientos alcanzan un porcentaje elevado, nos indica claramente la necesidad de revisar los sistemas de selección o de promoción interna.
- Para detectar las necesidades de formación de los individuos. La EDD detecta los fallos en la actuación de los empleados. Parte de estos fallos pueden deberse a una carencia

de formación en áreas específicas. De este modo se obtienen datos precisos sobre qué acciones de formación conviene emprender, y quiénes son las personas que deberían participar en ellas.

— Para realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa, que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona.

— Para adoptar decisiones respecto de los planes individuales de carrera, y los planes de sucesión.

— Para conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado, y poder así «poner los tornillos redondos en agujeros redondos, y los tornillos cuadrados en agujeros cuadrados». (pp. 304-305)

Como puede evidenciarse, la evaluación del desempeño permite revisar el proceso de reclutamiento y selección, y comprobar que tan eficaz es este, debido a que si una persona continuamente sale desfavorable en su evaluación del desempeño, es probable que su reclutamiento y selección no hayan sido las correctas. O bien derivado a los resultados de la evaluación del desempeño el colaborador pueda ser ubicado en otro puesto, acorde a sus conocimientos y habilidades. Continuando con Puchol (2012) menciona además:

— Para que el jefe conozca mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.

— Para que los evaluados, al conocer cómo son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren en consecuencia su desempeño.

— Para establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.

— Para establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individuales y el logro de los objetivos.

— Para obtener datos acerca del clima laboral, así como para detectar problemas ocultos o en fase de latencia, que pueden ser atajados antes de que estallen virulentamente.

— Para poner al día las descripciones de los puestos de trabajo. Toda descripción de un puesto va sufriendo modificaciones con el transcurso del tiempo, y es conveniente que se actualicen periódicamente, ya que la descripción de puestos de trabajo es la base, entre otras cosas, para el cálculo de las retribuciones. (p.305)

La evaluación del desempeño no solo logra mejorar el desempeño y la rentabilidad generales de una empresa, sino también sustenta los procesos de recursos humanos, y es donde radica su impacto en la estrategia de recursos humanos, derivado a que es base para programas de administración de personal, permite respaldar políticas de compensación, argumentar aumentos salariales, decisiones de ubicación, entre las cuales están las transferencias, promociones y en ocasiones despidos de personal. Asimismo, identifica necesidades de capacitación y desarrollo, debido a que reconoce tanto las fortalezas como también las debilidades, lo cual ayuda a cerrar las brechas entre lo esperado y lo ejecutado por parte de los empleados.

2.6. Establecimiento de las dimensiones y los criterios o estándares de desempeño

Cualquier proceso de evaluación del desempeño debe iniciar estableciendo qué se va evaluar, qué se medirá. La evaluación del desempeño puede realizarse con base a los objetivos, con base a las funciones del puesto y con base a competencias laborales. Debe proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el colaborador realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Y para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño deben estar directamente relacionados con el puesto de trabajo y también ser prácticos y confiables. Mondy (2010) señala “Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento” (p.243).

El análisis del puesto de trabajo es el mecanismo que habría de utilizarse para identificar los criterios de desempeño, esto lo confirma Bohlander et al. (2017) “los estándares o normas de desempeño deben basarse en los requerimientos del puesto derivados del análisis de éste y que se reflejan en la descripción y especificación de la posición de que se trate” (p.306). Mientras que Juárez & Carrillo (2014) indican respecto a las dimensiones que pueden emplearse para medir el desempeño, las siguientes:

- Relacionadas con el contenido. Objetivos, cumplimiento de responsabilidades, factores comunes relacionados con el resultado del trabajo: dominio de conocimiento especializado, cantidad, cantidad y asistencia y puntualidad, por ejemplo.
- Relacionadas con el ocupante del puesto. Capacidades o competencias críticas.
- Relacionadas con la cultura organizacional. Estilo de trabajo, rasgos, valores, compromiso institucional y actitudes sociales, entre otras. (p.259)

Para establecer las dimensiones de desempeño se aplican enfoques participativos que pueden incluir solo al equipo de recursos humanos, o bien recurrir a un experto, que es un empleado con años de experiencia y ejemplo en su puesto de trabajo, quien brindará la información necesaria para establecer dichas dimensiones de desempeño. También puede hacerse en conjunto con el supervisor inmediato, quien conoce y está familiarizado con las funciones de cada empleado. Lo ideal es conformar un equipo incluyendo a cada uno del personal antes descrito, para integrar un equipo objetivo y que cubra cada uno de los aspectos, tanto de quien supervisa, como de quien ejecuta las tareas, acompañados y dirigidos por un especialista de recursos humanos.

2.7. Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican según lo que miden, ya sea resultados, características o conductas.

2.6.1. Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados en lugar de evaluar los rasgos que caracterizan a los empleados o las conductas que manifiestan en el puesto, se encarga de medir los logros de los empleados, los resultados que logran por medio de su trabajo, por lo que algunos especialistas aseguran son menos subjetivos.

2.6.1.1. Mediciones de productividad

Este método analiza los resultados de los trabajadores, como número de ventas, producción, utilidades, tasa de crecimiento, etc. Anteriormente llamada administración por objetivos, debido a que el jefe y el subordinado convenían los objetivos del periodo, por ejemplo, disminuir los desperdicios en un cierto porcentaje, y con base a los objetivos acordados era evaluado.

2.6.1.2. Estándares laborales

Los estándares laborales si bien pueden aplicarse a todos los tipos de trabajos, se emplean mayormente en el área de producción, como su nombre lo indica son estándares contra los cuales los empleados son evaluados. Respecto a este método de desempeño indica Mondy (2010) “compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción” (p.251).

2.6.2. Métodos basados en características

Como su nombre lo indica, estos métodos tienen por objetivo calificar el grado de las características o rasgos que el empleado posee y son necesarios para desarrollarse en su puesto, como iniciativa, liderazgo, confiabilidad, dedicación, etc.

2.6.2.1. Escalas gráficas de calificación

Esta evaluación califica los rasgos a través de una escala de adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas, necesita mejorar, etc., su objetivo es indicar hasta qué grado el empleado posee dichas características o rasgos al desempeñarse en su puesto. Cabe mencionar que este tipo de método es subjetivo dado que influirá el grado de claridad con el que se definen los puntos en la escala.

2.6.2.2. Escalas estándar mixtas

Según Alles (2011) “en lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: Superior, promedio e inferior” (p.36). El método de escalas estándar mixtas es una modificación del método de escalas, pero éste se basa en la comparación con un estándar mejor que, igual a o peor que.

2.6.2.3. Método de formas narrativas

El método de formas narrativas consiste en que el evaluador redacte un ensayo donde describa el comportamiento del empleado de la manera más precisa posible. Para Bohlander et al. (2017) “el método de ensayo dispone que el evaluador redacte la declaración que mejor describa las fortalezas y debilidades del empleado y que haga recomendaciones para su desarrollo” (p.319). Por la naturaleza del método influirá en la evaluación las habilidades de redacción de supervisor.

2.6.2.4. Método de distribución forzada

Este método consiste en que el evaluador debe asignar a su grupo de colaboradores a un número limitado de categorías, por lo general son tres, los mejores empleados, intermedios y por último los empleados con un desempeño más deficiente, cada empleado debe ser asignado obligatoriamente a un nivel, este método según Dessler & Varela (2017) “es similar a clasificar con una curva, es decir, se establecen porcentajes predeterminados de trabajadores clasificados para diversas categorías de desempeño” (p.193).

2.6.3. Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento se fundamentan en descripciones de comportamiento, describen de manera específica las acciones que debe o no exhibir el ocupante del puesto.

2.6.3.1. Método de incidente crítico

Un incidente crítico o notable es una conducta muy favorable o muy desfavorable de un empleado, que lo lleva a un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo, y con base al registro de estos por parte del superior, evalúa el desempeño del colaborador. En relación a este, Chiavenato (2011) indica “El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas” (p.215).

2.6.3.2. Escalas de calificación basadas en el comportamiento

El método de escala fundamentada en el comportamiento combina los métodos de incidentes críticos y de escalas. Consta de una escala, una para cada dimensión del desempeño identificada por medio del análisis de puestos de incidente crítico. Sobre este método indica Mondy (2010) “difiere de las escalas de calificación porque, en vez de términos como alto, medio y bajo en cada punto de la escala, usa indicadores de comportamiento relacionados con el criterio que se está evaluando” (p.253).

2.8. Evaluación 360 grados

La evaluación del desempeño 360 grados es un sistema tan amplio que permite varias perspectivas. A través de este se autoevalúa el empleado, así también no solo es evaluado por su jefe, sino también por sus pares, subordinados y clientes. Como proviene de múltiples personas, evaluadores, se puede reducir prejuicios o sesgos. Rompe el paradigma de que el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, debido a que este sistema incluye no solo el criterio del supervisor, como ya se mencionó incluye también de otras personas que interactúan con el empleado. Como indica Bohlander et al. (2017) “tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: Supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros” (p.312).

Su nombre proviene de los 360 grados de un compás, que simbólicamente representa a un colaborador y todo su entorno laboral. Como el propósito de la evaluación 360 grados es que todas las personas al alrededor de empleado lo evalúen, la información procedente es mucho más rica por venir de diversas fuentes. Cuando la evaluación se hace desde un único punto de vista, se pueden presentar puntos de vista sesgados, percepciones personales equivocadas, desconocimiento de la labor del colaborador que no aportan realmente para consolidar una evaluación robusta y objetiva, y es eso precisamente lo que se pretende evitar con la evaluación de 360 grados.

2.6.4. Ventajas y desventajas de la evaluación 360 grados

La evaluación del desempeño 360 grados tiene sus ventajas y sus desventajas como cualquier otro método de evaluación, dado su alcance que es tan amplio, permite una mejor visión del desempeño del evaluado, vista desde diferentes ángulos, respecto a esto Griffin (2011) “Ese enfoque completo y profundo proporciona a las personas un conjunto mucho más ancho de información acerca de su desempeño que la evaluación convencional dada sólo por el jefe” (p.453).

Su diseño permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles de la organización, sentir que su participación y punto de vista es importante y valorado, genera un sentimiento de respeto y escucha que mejora la satisfacción del personal. Impulsa la comunicación, motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.

Sin embargo, la característica principal de una evaluación 360 grados en ocasiones puede ser un problema si la organización y los empleados no tienen la cultura, la comunicación y no están listos para adoptar un sistema como este, para Chiavenato (2011):

El evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable. (p.205)

Como cualquier otro sistema de evaluación del desempeño puede causar tensión entre los colaboradores, y con esta forma de evaluación tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados. Dada la red extensa de evaluadores se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos. Según Bohlander et al. (2017) dos desventajas es que “El sistema es complejo porque combina todas las respuestas. Puede haber opiniones contradictorias, aunque todas pueden ser precisas desde su respectivo punto de vista” (p.313).

2.9. Evaluación de 180 grados

Esta evaluación parte del mismo concepto que la evaluación 360 grados, pero a diferencia de esta no incluye a los subordinados, es decir que una persona se autoevalúa, es evaluada por su jefe y por sus pares o compañeros. Rompiendo con la tradicional evaluación jefe - empleado, logrando un nivel intermedio entre esta y la evaluación 360 grados al incluir a los pares. Para Alles (2017) “La evaluación de 180° no debe ser considerada como una evaluación de 360° incompleta. Es un tipo específico de medición que debe ser utilizado cuando se considere conveniente, según la situación y la cultura de la organización” (p.291).

Para ser efectiva debe ser confeccionada reflejando la planeación estratégica de la organización, los resultados que arrojará la evaluación 180 grados evidenciarán brechas del desempeño actuales de los trabajadores y lo que necesitan para alcanzar la estrategia organizacional, mostrando el camino de desarrollo de los mismos.

La evaluación 180 grados puede implementarse como una prueba piloto para la posterior implementación de una evaluación de 360 grados. Generando una primera experiencia, para ir definiendo detalles como cuestionarios, preparando la cultura, como un periodo

de adaptación en la que evalúan los resultados y la recepción de la evaluación por parte de todos los integrantes de la organización.

2.10. Factores ambientales de la evaluación del desempeño 180 grados

Los factores ambientales que influyen el proceso de evaluación el desempeño, son tanto internos como externos. Estos pueden ser la legislación, los sindicatos y la cultura. Respecto a los sindicatos Mondy (2010) señala “Los sindicatos constituyen otro factor externo que podría afectar al proceso de evaluación de una empresa” (p.242). Así también cuando existen sindicatos en las organizaciones Münch (2010) indica:

Una relación adecuada con el sindicato es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa. De hecho, antes de emprender cualquier estrategia o programa que implique la participación de los trabajadores, será necesario informar al sindicato y conseguir su apoyo a fin de garantizar el éxito. (p.218)

En las organizaciones en donde existe sindicato es tarea de recursos humanos mantener una relación, prepara y llevar a cabo negociaciones con el sindicato, este bloqueará iniciativas si no son correctamente planteadas y negociadas. También Münch (2010) en relación menciona que:

Es importante mantener buenas relaciones con el personal y el sindicato, para lograr un ambiente organizacional adecuado y obtener mayor productividad. La calidad de las relaciones entre los empleados y la empresa depende en gran parte de la cultura y clima organizacional, y por supuesto de los sistemas de motivación que promuevan el logro de los objetivos y metas propuestos, no sólo de la empresa sino también del personal. (p.218)

Un factor interno que influye en el proceso de evaluación del desempeño como ya se mencionó es la cultura, Para Mondy (2010)

La cultura corporativa de una empresa puede apoyar u obstaculizar el proceso. Una cultura que no esté basada en la confianza dista mucho de generar el ambiente necesario

para motivar un alto desempeño, ya sea por parte de los individuos o de los equipos. En tal ambiente, la credibilidad de un sistema de evaluación se verá adversamente afectada sin importar sus méritos. (p. 242)

Para implementar cualquier proceso de evaluación del desempeño es necesario una etapa de sensibilización y divulgación de dicho proceso, para que este sea comprendido y bien recibido. En el caso de evaluaciones múltiples como la 360 y 180 grados, Alles (2017) indica que “Para aplicar evaluaciones múltiples se requiere una cierta cultura organizacional y madurez” (p.296). Algunos autores no recomiendan implementar evaluaciones múltiples si la organización no ha aplicado sistemas de evaluación formales con anterioridad. Lo recomendable es si se desea administrar evaluaciones múltiples, empezar con una evaluación vertical, e ir incorporando los demás grados, hasta llegar a los 180 o 360 grados, respecto a esto Alles (2017) “La aplicación de evaluaciones múltiples muchas veces requiere un periodo de adaptación para todos los intervinientes, tanto evaluados como evaluadores” (p.305). Esto con la finalidad de que el proceso sea implementado con eficacia y no impacte de manera desfavorable en el clima de la organización.

2.11. Red de evaluadores

¿Quiénes deberían de ser los responsables de evaluar el desempeño de los empleados? Dado que las evaluaciones del desempeño son por lo general verticales, es el jefe o supervisor inmediato quien realiza esta tarea, bajo el supuesto de que son quienes mejor conocen el desempeño del empleado. Sin embargo, las valoraciones de 360 y 180 grados incluyen una red más amplia de evaluadores. Para Alles (2017):

90° (primer ángulo): cuando el jefe evalúa a su colaborador.

180° (segundo ángulo, que se suma al primero para que su resultado sea igual a 180): a la evaluación anterior del jefe que evalúa a su colaborador se suma la autoevaluación del mismo colaborador.

270° (tercer ángulo que se suma al segundo para que su resultado sea igual a 270): a la evaluación del jefe que evalúa a su colaborador y la autoevaluación de este, se le adiciona la evaluación de pares.

360° (cuarto ángulo que se suma al tercero para que su resultado sea igual a 360): a la evaluación del jefe que evalúa a su colaborador y la autoevaluación de este junto con la evaluación de los pares, se le adiciona la evaluación de sus subordinados. (p.263)

Menciona también que la evaluación 270° se le denomina evaluación de 180° y es la terminología universalmente aceptada. Siguiendo con los grados, la autoevaluación es aquella en la que cada persona evalúa su propio desempeño, el grado de cumplimiento en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta sus funciones, conocimientos, habilidades y actitudes. La importancia de la dicha evaluación radica en la oportunidad de auto análisis, de auto evidenciar las brechas del desempeño. La autoevaluación para Chiavenato (2011):

Cada persona puede y debe evaluar su desempeño como medio para alcanzar las metas y los resultados fijados, y superar las expectativas. Debe conocer las necesidades y las carencias personales para mejorar el desempeño, sus puntos fuertes y débiles, su potencial y sus fragilidades, así sabrá lo que debe reforzar para mejorar en gran medida los resultados de las personas y equipos implicados. (p.220)

La evaluación de los pares o colegas debe estar integrada por los grupos que más relación tengan con el evaluado, dado que en ninguna otra evaluación del desempeño se incluyen, pocas veces se recibe retroalimentación de estos grupos y es probablemente en donde las más valiosas contribuciones se den. Sobre ello indica Mondy (2010) “Los miembros del equipo conocen el desempeño de sus compañeros mejor que cualquier persona y pueden, por lo tanto, evaluar el desempeño de una manera más exacta” (p.246).

La evaluación de los subordinados toma en cuenta las percepciones que los empleados pueden tener acerca de sus jefes. Detectando así las debilidades y fortalezas que estos líderes puedan presentar. Según diversos autores dentro de los 360 grados también se

incluye la evaluación de los clientes internos y externos, según el puesto a evaluar tenga contacto con dichos clientes, debido a que no se presentan en todos los casos.

No se debe de tomar en cuenta para las evaluaciones a los empleados de nuevo ingreso, algunos autores recomiendan que tengan como mínimo tres meses en su puesto de trabajo. Así también no es conveniente tomar en cuenta como evaluadores a trabajadores que mantengan desacuerdos o rivalidades con el evaluado, para evitar una evaluación llena de vicios y subjetiva, que lejos de ayudar incrementa dichos problemas.

2.12. Retroalimentación

Por naturaleza a las personas les gusta el reconocimiento, este los motiva y según la teoría de la Pirámide de las Necesidades de Maslow forma parte de las necesidades de los individuos. Casi en todas las situaciones a las personas y en este caso a los trabajadores, les gusta saber dónde están situados en términos de aquello que quieren llegar a hacer y de lo que desean lograr en su puesto trabajo. Es importante que los empleados sepan que tan bien desempeñan su labor. Parte de la evaluación del desempeño es comunicar sus resultados a los evaluados, esta parte es fundamental en el proceso de retroalimentación, respecto a dicho proceso el INTECAP (2013) indica que:

Se refiere al proceso de compartir la percepción sobre el desempeño de una persona o equipo de personas, con la intención de recabar información para analizar los aspectos positivos y negativos en relación con el logro de los resultados y el desarrollo del talento humano. (P.144).

La retroalimentación es el objetivo final de toda evaluación 360 o 180 grados, por lo tanto, es preciso que esta se brinde a los empleados de la mejor manera, para asegurar los mejores resultados posibles. Debe considerarse en primer lugar que toda la organización haya terminado de responder las evaluaciones, esto con el fin de dar un apropiado, constante seguimiento y soporte a todos los evaluados y evaluadores. Al momento de realizar el reporte, este debe incluir no solo las áreas de oportunidad, que es donde el evaluado debe de mejorar o fortalecer, sino también identificar las fortalezas, que son

esas áreas en donde fue mejor evaluado. Esto con el fin de que la retroalimentación no se enfoque solo en aspectos negativos, sino también en los positivos. El evaluado debe saber que no todo es malo o deficiente, evitando rechazo, frustración o ira hacia su evaluación.

Otro punto importante al generar lo reportes de retroalimentación es presentar la información clara y concisa de modo que el evaluado pueda entenderla fácilmente e interpretarla de la misma forma. Una manera de presentar la información es través de gráficas, entre más visual sea la retroalimentación de los resultados de la evaluación más fácilmente para los empleados será recibir y entender sus resultados.

Otro factor, y quizás el más importante es dar la retroalimentación directa a cada empleado, de preferencia cara a cara, esta puede brindarla un encargado de recursos humanos o bien el jefe directo a través de una junta uno a uno, en donde el evaluado pueda resolver sus dudas, y el encargado de brindarle dicha retroalimentación lo guie para construir el plan de acción y desarrollo necesario para fortalecer y mejorar las áreas de oportunidad identificadas en la evaluación del desempeño, brindándole excelentes herramientas para mejorar su potencial y desempeño.

Todo lo anterior basado en una comunicación abierta y transparente, en un ambiente de respeto. Según Robbins & Coulter (2014) “Los gerentes necesitan ofrecer retroalimentación a sus empleados, precisamente para que éstos sepan si están teniendo un desempeño laboral adecuado. Cuando se da retroalimentación sobre el desempeño, ambas partes requieren sentirse escuchadas, comprendidas y respetadas; sólo así podrán darse resultados positivos” (p.273).

2.13. Tendencias de los evaluadores

Existen aspectos que generan distorsiones en las calificaciones de los empleados y que pueden invalidar la evaluación, que manifiesta el evaluador y que pueden obstruir la precisión de la evaluación. Siendo algunas:

Estándares poco claros: Para poder llevar a cabo una evaluación del desempeño objetiva y eficaz, previamente se debe establecer los parámetros, objetivos y estándares para medir el desempeño de los trabajadores, es importante especificar con toda claridad dichos estándares, para que estos no queden muy abiertos a la interpretación de quien evalúa. Para Dessler & Varela (2017) “La mejor forma de resolver este problema consiste en incluir frases descriptivas que definan o ejemplifiquen cada una de las características” (p.198).

Tendencia central: Ocurre cuando un evaluador evita asignar calificaciones muy buenas o muy malas. No asume el compromiso y evita una calificación objetiva, debido a que califica como promedio, afecta así a los trabajadores sobresalientes y beneficia a los no sobresalientes, lo que provocará que se vea afectada la confiabilidad del proceso de evaluación. Sobre este error Para Dessler & Varela (2017) “El problema se reduciría si se utiliza una clasificación de los trabajadores en vez de una escala gráfica de puntuación, ya que al clasificarlos no es posible asignar a todos una puntuación promedio” (p.198).

Indulgencia o severidad: En el caso de la indulgencia el evaluador asigna a todos los trabajadores calificaciones buenas, incluso a los que tienen los desempeños más deficientes. Esto con el fin de evitar posibles conflictos con los evaluados, evaluando a todos por encima de la calificación que debieran haber recibido objetivamente. En contraparte la severidad se produce cuando el evaluador emite conscientemente calificaciones desfavorables, sin tomar en cuenta su verdadero nivel de rendimiento. Esto ocurre debido a la poca experiencia de los evaluadores, incide también factores como inseguridad y autoestima.

Efectos halo y eco: Ocurre cuando la calificación que se asigna al evaluado en una característica sesga las puntuaciones sobre el resto de las demás características. Un trabajador puede ser excelente en una actividad, pero deficiente en otras. El jefe permite que la actividad bien desempeñada influya en la evaluación de las otras dimensiones del trabajo. Para ello Mondy (2010) indica que:

Un error halo ocurre cuando un administrador generaliza una característica del desempeño, ya sea positiva o negativa, o un incidente positivo o negativo, a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o más baja de la que merecía el empleado. (p.254).

Efecto de la experiencia reciente: Ocurre cuando los evaluadores al momento de la revisión se dejan guiar por las actuaciones y/o actitudes más recientes del evaluado sin considerar la totalidad del periodo. La manera de evitar este efecto es anotar los incidentes críticos durante todo el año, de esta manera se tendrá un registro del desempeño del colaborador, asegurándose de contar con esas anotaciones al momento de la entrevista de retroalimentación.

2.14. Leyes que rigen la evaluación del desempeño en las municipalidades

Las leyes bajo las cuales están regidas las municipalidades son: el Código Municipal y la Ley de Servicio Municipal. Estas rigen en materia de evaluación del desempeño, de desarrollo de personal, tanto la carrera administrativa municipal y la capacitación para los trabajadores municipales.

Se establece por ley la evaluación del desempeño de los trabajadores municipales, bajo la Ley de Servicio Municipal:

Las autoridades nominadoras, están obligadas a evaluar el desempeño de los trabajadores municipales que dependan de ellos. Deberán velar porque dicha evaluación se realice en forma justa y objetiva, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la Corporación Municipal con la asesoría de la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades. (Artículo 55)

Objeto de la evaluación. Los resultados de la evaluación del desempeño servirán de base para promociones, ascensos, traslados y demás acciones de personal; así como para fortalecimiento de la carrera municipal y formulación de programas de adiestramiento y capacitación, conforme las posibilidades financieras de las respectivas municipalidades. (Artículo 56)

Así también el Código Municipal con relación a la capacitación a empleados municipales establece:

Las municipalidades en coordinación con otras entidades municipalistas y de capacitación, tanto públicas como privadas, deberán promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su personal por lo menos una vez por semestre, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal. (Artículo 94)

A través de una evaluación del desempeño la Municipalidad no solo puede medir el grado de cumplimiento del trabajo de los empleados municipales, sino también puede justificar los programas de capacitación, debido a que una evaluación del desempeño identifica aquellas brechas que deben cerrarse para que el trabajador municipal alcance el logro de los objetivos tanto individuales como institucionales, identificando los puntos de mejora. Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) “Si un negocio, una dependencia gubernamental, una organización de beneficencia o hasta una universidad han de lograr sus metas con efectividad y eficiencia, deben encontrar e instrumentar formas para medir el desempeño administrativo” (p.318)

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del problema

La situación actual que prevalece en las municipalidades en relación a la administración se caracteriza por la falta de programas y procesos institucionales permanentes y en algunas ocasiones por una improvisación administrativa, todo ello aunado a la carencia de tecnología. Las municipalidades enfrentan también distintos desafíos que requieren de instrumentos técnicos y un claro sentido de responsabilidad para buscar permanentemente la eficiencia institucional en su rol orientador, regulador y facilitador del desarrollo municipal. Para que las municipalidades jueguen este rol y se articulen a las políticas públicas, requieren un adecuado fortalecimiento, para que amplíen sus capacidades y cuenten con un conjunto básico de capital humano calificado, capaz de realizar una gestión municipal acorde con las circunstancias y con las realidades culturales de los municipios. Y para que este capital humano existente sea calificado y capaz deberá en primera instancia ser evaluado, para identificar los puntos de mejora y de esta manera cerrar las brechas existentes entre lo esperado y lo ejecutado por parte de los trabajadores municipales. Para lograr los resultados es necesario que los esfuerzos de los trabajadores se organicen y se sometan a una evaluación periódica.

Si bien está establecido en ley que las municipalidades establezcan la evaluación del desempeño de los trabajadores municipales, bajo la Ley de Servicio Municipal en los Artículos 55 y 56, cabe mencionar que infortunadamente, estas disposiciones son más programáticas que obligatorias, y dependen prácticamente de la voluntad política de las autoridades municipales. Sin embargo, ¿cuál es la importancia de diseñar y aplicar un proceso de evaluación del desempeño en la Municipalidad?

En la actualidad la Municipalidad no cuenta con un método de evaluación formalmente establecido, lo que conlleva un incumplimiento a la ley, debido a que esta establece exista un sistema de evaluación objetivo. Si bien en todos los ámbitos se da cierto nivel de evaluación de las actividades y funciones de los trabajadores municipales, siendo

observacional, informal y de forma empírica, dado que no existe claridad en los trabajadores de cómo hacerla, la esencia, periodicidad y finalidad de la misma. Lo que además impide medir el nivel de desempeño de los trabajadores e identificar las brechas de lo esperado contra lo ejecutado. Por lo tanto, es necesario diseñar una evaluación del desempeño formal en la institución.

Una evaluación del desempeño 180 grados impactará positivamente a la Municipalidad permitiéndole lograr la identificación de las fortalezas y debilidades presentes en el rendimiento de los trabajadores municipales. Los resultados de la evaluación del desempeño servirán de base para promociones, ascensos, traslados y demás acciones de personal; así como para fortalecimiento de la carrera municipal y formulación de programas de adiestramiento y capacitación, tal y como lo establece su marco legal. Lo que se reflejará en un servicio más confiable, útil y eficiente. Es importante recuperar la confianza y credibilidad de las instituciones del Estado recobrando su fin principal, el servicio a la ciudadanía.

Todas las acciones que se emprendan con la finalidad de fortalecer a las municipalidades del país, deben apoyar la modernización de los procedimientos administrativos y técnicos, el mejoramiento de los valores éticos, cívicos y las capacidades profesionales de los trabajadores municipales. Deben traducirse en el perfeccionamiento paulatino de las obras y servicios prestados por las municipalidades y así justificar su suficiencia y pertinencia en el desarrollo de las comunidades y demostrar su aporte y por tanto justificación en el gasto que representan para el Estado.

3.2. Unidad de análisis

La unidad objeto de estudio es una Municipalidad del municipio de Amatitlán. Para el diseño de la evaluación del desempeño se tomaron los 145 puestos administrativos que posee dicha Municipalidad. La información se recopiló por medio del Director de Recursos Humanos de la institución.

Los sujetos que comprendieron la prueba piloto fueron empleados municipales de la Dirección de Recursos Humanos, cuya estructura organizacional es: Director de Recursos Humanos, Jefe de Planillas, Encargado de Reclutamiento y Selección, Trabajadora Social, Secretaria de Recursos Humanos y Oficial de Recursos Humanos.

3.3. Período histórico

El período dentro del cual se realizó el diseño de la evaluación del desempeño 180 grados para el personal de la Municipalidad comprendió de enero a septiembre del año 2020.

3.4. Ámbito geográfico

El espacio geográfico dentro del cual tuvo lugar el diseño de la evaluación del desempeño 180 grados e implementación de la prueba piloto, fue en una Municipalidad ubicada en el municipio de Amatitlán, departamento de Guatemala.

3.5. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Diseñar una evaluación del desempeño 180 grados para trabajadores de una Municipalidad, ubicada en el municipio de Amatitlán, departamento de Guatemala, que permita identificar fortalezas y puntos de mejora en el desempeño de dichos trabajadores municipales.

3.2.2. Objetivos específicos

- Revisar y analizar los descriptores y perfiles de puestos, para establecer los criterios de evaluación del desempeño para los trabajadores municipales.

- Diseñar los cuestionarios para la evaluación de desempeño 180 grados para el personal de la Municipalidad, y posterior implementación mediante una prueba piloto.
- Establecer un mapeo de puestos para definir la red de evaluadores según el método de evaluación 180 grados aplicado a la prueba piloto.
- Analizar la aceptación por parte de la prueba piloto con relación a la implementación de la evaluación de desempeño 180 grados.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos

Como bien lo define Martínez (citado por Cifuentes 2016) método “Es la prescripción de una serie de pasos o etapas que hay que seguir en un determinado orden para obtener exitosamente un fin deseado, para desembocar en un verdadero resultado” (p.63). Por lo tanto, se empleó un método específico según la naturaleza y necesidades de la institución para la implementación de la evaluación del desempeño 180 grados, el cual se llevó a cabo a través de cuatro fases, las cuales se detallan más adelante en el proceso de implementación.

El alcance del proyecto fue de tipo descriptivo, debido a que abarcó comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar y actuar de un grupo, en este caso de los trabajadores de la Municipalidad, por lo que fue necesario profundizar en el conocimiento del objetivo de la propuesta y describirlo tal como se produjo en la realidad, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus relaciones. En tales estudios Bernal (2010) indica “muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera” (p.113).

3.3.1. Técnicas

Se empleó la técnica de revisión documental para revisar y analizar los documentos que proporcionó la Municipalidad, que contienen la misión, visión, políticas, etc. Así como también los manuales de organización, funciones y descriptores de puestos.

Posteriormente se recurrió a la técnica de entrevista para establecer y validar los criterios para la evaluación del desempeño. Y finalmente la técnica de encuesta para evaluar el desempeño de los trabajadores municipales mediante una prueba piloto, quienes también evaluaron la implementación del proceso.

3.3.2. Instrumentos

Para la técnica de revisión documental se empleó como instrumento una lista de verificación general sobre toda la documentación e información proporcionada por Recursos Humanos (Ver anexo 1). Así también una guía para analizar los manuales de organización, funciones y descriptores de puestos, (Ver anexo 2). Para la entrevista se empleó una guía de entrevista, (Ver anexo 3), dirigida al Director de Recursos Humanos, Gerente Municipal y al Secretario Municipal. Posteriormente se diseñaron los cuestionarios de evaluación del desempeño 180 grados para los trabajadores municipales, seguido del cuestionario para analizar la implementación de la evaluación del desempeño en la prueba piloto (Ver anexo 5).

3.3.3. Proceso de implementación

El proceso de evaluación del desempeño 180 grados para los trabajadores municipales se llevó a cabo en cuatro fases, en cada una se aplicaron las técnicas e instrumentos correspondientes anteriormente mencionados.

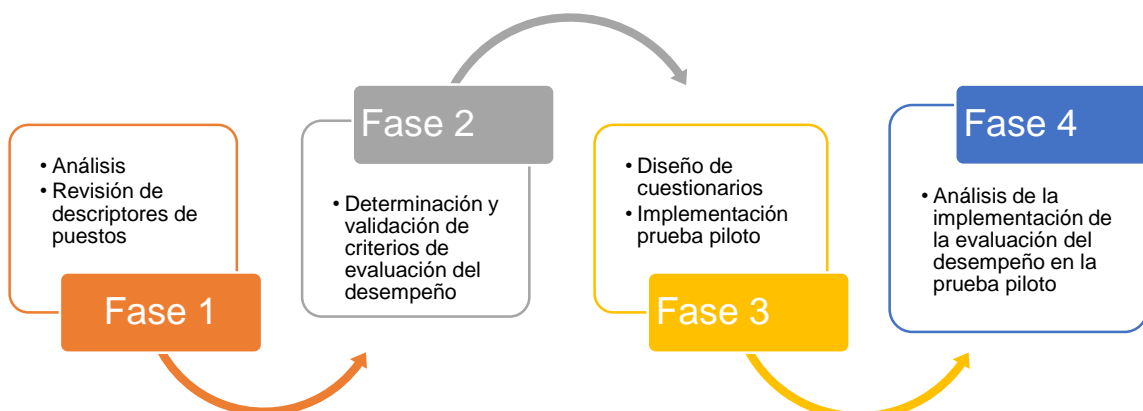


Figura 1. Proceso de implementación. Cada fase en el diagrama responde a los objetivos específicos, necesarios para alcanzar el objetivo general de la implementación de la evaluación del desempeño 180 grados para la municipalidad.

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la fase uno se procedió al análisis de la estructura organizacional y familia de puestos, así también a la revisión y análisis de los descriptores y perfiles, con lo cual se clasificaron los puestos administrativos que contiene la Municipalidad en cuatro niveles, con base al objetivo, funciones, responsabilidades y relaciones de los mismos, estableciendo de esta manera un cuestionario de evaluación del desempeño para cada nivel, que incluye evaluación del superior inmediato, evaluación de pares y autoevaluación. Así también, se estableció un mapeo de puestos (Ver anexo 4), acorde al método de evaluación del desempeño 180 grados, para establecer la red de evaluadores.

En la fase dos tomando como base los cuatro niveles anteriormente establecidos en la fase uno, se procedió a identificar una lista con los criterios para la evaluación del desempeño, los cuales fueron validados por medio de la técnica de entrevista, a través de una guía, primero por el Director de Recursos Humanos, y posteriormente por el Gerente Municipal y el Secretario Municipal, definiendo así los criterios más importantes para la evaluación del desempeño de cada nivel.

Para la fase tres se diseñaron los cuestionarios de evaluación del desempeño que contienen los criterios validados en la fase dos. Posteriormente se procedió a la aplicación de dichos cuestionarios para evidenciar el funcionamiento del proceso de evaluación 180 grados propuesto, a través de una prueba piloto a la Dirección de Recursos Humanos la cual cuenta con la siguiente estructura organizacional: Director de Recursos Humanos, Jefe de Planillas, Encargado de Reclutamiento y Selección, Trabajadora Social, Secretaria de Recursos Humanos y Oficial de Recursos Humanos.

Por último, en la fase cuatro se evaluó el proceso de implementación de la evaluación del desempeño 180 grados en la prueba piloto, y se analizó la aceptación de los trabajadores municipales respecto al mismo.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis según lista de verificación general

La documentación proporcionada por el Director de Recursos Humanos se revisó por medio de la técnica de revisión documental, y como instrumento se empleó una lista de verificación general (Ver anexo 1). Esta lista hace constatar que la Municipalidad cuenta con una misión y visión, las cuales son importantes para conocer hacia dónde dirigir los esfuerzos de los trabajadores municipales. Dispone también de un reglamento interno, el cual manifiesta la creación de una evaluación del desempeño para los trabajadores municipales, el Director de Recursos Humanos indica que se limita a la creación, dado que el método formal a emplearse no existe aún. La Municipalidad formula un plan operativo anual, sin embargo no contemplan indicadores claves de desempeño individuales para los trabajadores municipales. Cuenta también con Manuales de organización, funciones y descriptores de puestos, Tomo I y II. El Tomo I: Organización y Funciones, incluye la parte introductoria, la base legal en que se sustenta la organización municipal y la creación de sus dependencias y servicios que proporciona, se incluyen los organigramas por dependencias, los objetivos y funciones por dependencia. En el Tomo II: Descriptor de Puestos, se incluye la descripción de cada puesto de trabajo de la Municipalidad.

4.2. Presentación y análisis según guía de análisis para descriptores de puestos

Para analizar los Manuales de organización, funciones y descriptores de puesto, Tomo II, se utilizó una guía de análisis para descriptores de puestos (Ver anexo 2). En primera instancia, la revisión muestra que los descriptores de puestos de la Municipalidad están actualizados, según acta número 11-13-03-2019 celebrada el trece de marzo de 2019, en la cual hace constar la actualización con apoyo del Proyecto de Gobernabilidad Urbana de Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), administrado por ARD, Inc., empresa subsidiaria de Tetra Tech, Inc. en Guatemala, así también participó la Unidad de Fortalecimiento Municipal, del Instituto de Fomento

Municipal. Segundo, se determinó que estos están constituidos con los elementos básicos, su estructura y contenido son correctos y acordes a la naturaleza de los puestos.

Era de suma importancia que los descriptores de puestos estén actualizados y contengan la información necesaria, derivado a que a partir de los mismos se procedió a clasificar los puestos administrativos que contiene la Municipalidad, para estandarizar los cuestionarios de evaluación del desempeño a utilizarse, concluyendo en cuatro niveles con base al objetivo, funciones, responsabilidades y relaciones de los mismos, como se muestra en la tabla 1. Seguido de un mapeo de puestos, (ver anexo 5), para determinar la red de evaluadores correspondientes a la evaluación 180 grados aplicada a la prueba piloto.

Tabla 1

Niveles para la evaluación del desempeño 180 grados

Niveles	Puestos
I	Directores
II	Jefes, encargados, sub jefes
III	Técnicos, supervisores, coordinadores, administradores, profesionales
IV	Secretarias, oficiales, asistentes, recepcionista, auxiliares, digitadores

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.3. Presentación y análisis según guía de entrevista para definir criterios de evaluación

La información recabada con la guía de análisis de puestos, permitió también establecer los criterios para la evaluación del desempeño, los cuales están establecidos en la sección de habilidades de los descriptores de puestos. Se realizó una lista de los criterios por cada uno de los cuatro niveles establecidos anteriormente, por medio de la técnica de entrevista, utilizándose como instrumento una guía de entrevista dirigida al Director de Recursos Humanos, se consolidaron y validaron los criterios para cada uno de los cuatro niveles. Posteriormente se procedió a una segunda validación por parte del

Gerente Municipal y el Secretario Municipal, dando como resultado final los criterios para cada nivel de la tabla siguiente:

Tabla 2

Criterios de evaluación del desempeño 180 grados para el personal de la municipalidad

Cuestionario A	Cuestionario B	Cuestionario C	Cuestionario D
Planeación y organización	Planeación y organización	Organización	Organización
Conocimiento del entorno municipal y nacional	Conocimiento del entorno municipal y nacional	Conocimiento del trabajo	Conocimiento del trabajo
Ética e Integridad	Ética e Integridad	Ética e Integridad	Ética e Integridad
Liderazgo	Liderazgo	Calidad en el trabajo	Compromiso
Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación
Gestión de equipos	Gestión de equipos	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Toma de decisiones	Toma de decisiones	Trato con personas	Trato con personas
Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Responsabilidad	Responsabilidad
Sentido de urgencia	Supervisión	Proactividad	Proactividad

Fuente: Elaboración propia (2020)

Una vez definidos los criterios de evaluación para cada uno de los niveles, se diseñaron cuatro cuestionarios de evaluación del desempeño según la clasificación de los puestos anteriormente establecidos, cada cuestionario cuenta con tres evaluaciones, el

cuestionario para evaluación por parte del superior inmediato, el cuestionario para la autoevaluación y finalmente el cuestionario para la evaluación por parte de los pares o compañeros, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3

Cuestionarios según niveles para la evaluación del desempeño 180 grados

Cuestionario	Niveles	Puestos
A	I	Directores
B	II	Jefes, encargados, sub jefes
C	III	Técnicos, supervisores, coordinadores, administradores, profesionales
D	IV	Secretarias, oficiales, asistentes, recepcionista, auxiliares, digitadores

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.4. Presentación y análisis según guía para definición de red de evaluadores 180 grados

La evaluación del desempeño 180 grados como bien se mencionó antes, comprende la evaluación por parte del superior inmediato, la evaluación por parte de los pares o compañeros y la autoevaluación. La guía para definición de red de evaluadores 180 grados (Ver anexo 4) tiene como propósito facilitar la identificación, incluye el nombre del puesto a evaluar, identificación del inmediato superior, así como también establecer los puestos de pares o compañeros que tengan relación con el puesto a evaluar. Es importante que estos últimos esten integrados por los grupos que más relacion tengan con el evaluado, dado que en ninguna otra evaluación del desempeño se incluyen, pocas veces se recibe retroalimentación de estos grupos y es problemente en donde las más valiosas contribuciones se den.

Dicha guía permitió establecer la red de evaluadores 180 grados de la prueba piloto, obteniendo como resultado la siguiente tabla:

Tabla 4

Red de evaluadores 180 grados de la prueba piloto

Puesto	Inmediato superior	Pares o compañeros
Director de Recursos Humanos	Gerente Municipal	Director Municipal de Planificación, Director de Administración Financiera Integrada Municipal, Director de Informática, Director de Servicios Públicos Municipales, Director de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Encargado de Reclutamiento y Selección	Director de Recursos Humanos	Encargado de Presupuesto, Encargado de Contabilidad, Encargado de Compras, Encargado de Inventarios, Encargado de Tesorería, Encargado de Bancos, Encargado de Fondo Rotativo
Trabajadora Social	Director de Recursos Humanos	Técnico de Planificación, Supervisor de Proyectos, Coordinador de Ordenamiento Urbano y Territorial, Coordinador de Información Estadística, SIG y Catastro Multifinalitario, Técnico en Proyectos Verdes y Parques
Jefe de Planillas	Director de Recursos Humanos	Jefe de Desarrollo Urbano y Territorial, Jefe de Obras y Drenajes, Jefe de Catastro y de la Admón. del IUSI, Jefe del IUSI, Jefe de Compras, Encargado de la Unidad de Información Pública
Secretaria de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	Secretaria de la Dirección Municipal de Planificación, Asistente de Gestión de Proyectos, Secretaria de Obras y Drenajes, Secretaria del IUSI, Asistente de Catastro y Administración del IUSI, Secretaria de Informática
Oficial de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	Oficial de Inscripciones del IUSI, Oficial de Cartera Morosa del IUSI, Oficial de Ventanilla del IUSI, Oficial de Inspecciones del IUSI, Oficial de Archivo del IUSI,

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.5. Presentación y análisis cuestionarios, implementación de evaluación del desempeño 180 grados en la prueba piloto

Derivado a la recopilación y procesamiento de la información anterior se procedió a diseñar el proceso de evaluación del desempeño, el cual se plasmó en un Manual de Evaluación del Desempeño 180 grados para la Municipalidad (Ver anexo 6).

Posteriormente se procedió a la implementación de la presente propuesta de evaluación del desempeño 180 grados a través de una prueba piloto realizada en la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad, la cual permitió sustentar la aplicabilidad de misma a diferentes niveles de la estructura organizacional, debido a que se aplicó a diferentes niveles de la Dirección, desde el puesto jerárquico más alto, siendo el Director hasta los más bajos siendo la Secretaria y el Oficial de Recursos Humanos, y de esta manera apreciar cómo funciona el método de evaluación para poder replicarlo en las demás dependencias de la Municipalidad.

Los evaluados en la prueba piloto fueron: El Director de Recursos Humanos, Jefa de Planillas, Secretaria de Recursos Humanos y Oficial de Recursos Humanos, sin embargo no se evaluó al Encargado de Reclutamiento y Selección debido a que la plaza por el momento no está ocupada, y dadas las situación por la que atraviesa el país y las restricciones, no se evaluó a la Trabajadora Social debido a que cuenta con un permiso especial para ausentarse de labores por pertenecer al grupo de población de alto riesgo. Tras dicha implementación se obtuvieron los siguientes resultados.

A continuación, se muestran los resultados generales por cada puesto evaluado de la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad.

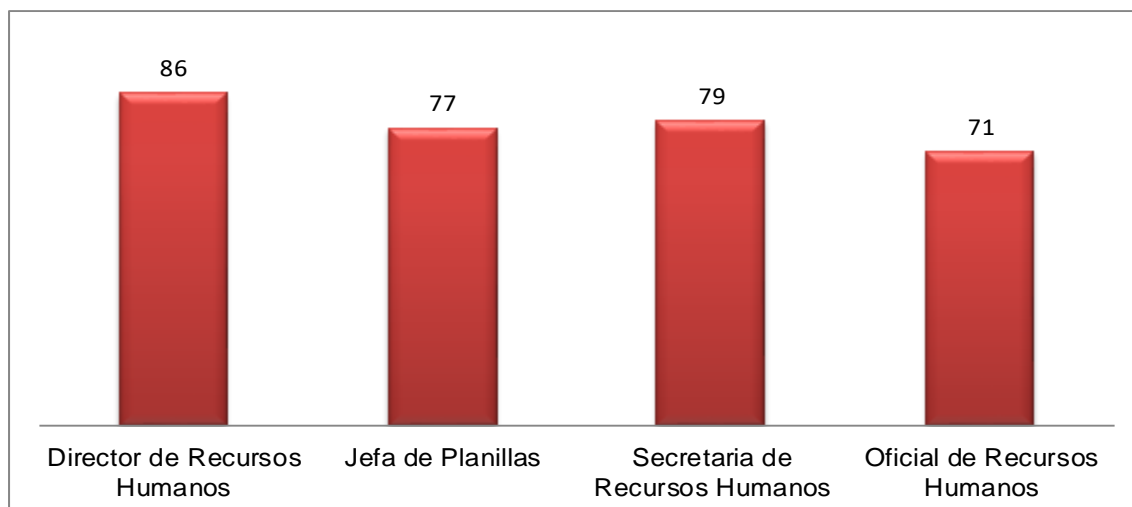


Figura 2. Resultados de la evaluación del desempeño general Dirección de Recursos Humanos, siendo el Director el mejor calificado y la Oficial el menor.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los resultados muestran que el Director, la Jefa de Planillas y la secretaria se encuentran en un nivel bueno de desempeño, y el Oficial en regular. Esto según la escala de calificación y las categorías definidas en el Manual de desempeño 180 grados para la Municipalidad de Amatlán (Ver anexo 6). Los resultados de la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad, tomando en cuenta los puestos evaluados, presentan mayormente un nivel bueno de desempeño. Se evidencian tanto los aspectos sobresalientes como los deficientes, siendo estos últimos los puntos de mejora.

Tabla 5

Categoría según escala de calificación para los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño 180 grados

Categoría	Escala de calificación
Deficiente	0 a 59 puntos
Regular	60 a 74 puntos
Bueno	75 a 89 puntos
Superior	90 a 100 puntos

Fuente: Elaboración propia (2020)

El Director de obtiene las calificaciones más altas en sentido de urgencia, comunicación, planeación y organización, con 98, 93 y 91 puntos respectivamente. Contrario las calificaciones más bajas las obtiene en los criterios de liderazgo con 74 puntos, conocimiento del entorno municipal y nacional con 76, y relaciones interpersonales con 83 puntos. Mientras que la Jefa de Planillas pondera más alto en los criterios de ética e integridad con 92 puntos, comunicación con 83 y, tanto para conocimiento del entorno municipal y nacional, planeación y organización, y gestión de equipos una calificación de 75 puntos. En contra parte las puntuaciones más bajas se evidencian en los criterios de liderazgo con 72 puntos, toma de decisiones con 73 y, relaciones interpersonales y supervisión con 74 puntos ambas.

Como puede apreciarse tanto el Director como la Jefa de Planillas muestran puntos de mejora en los criterios de liderazgo y relaciones interpersonales, ambos son factores que deben desarrollarse y mejorarse, y es precisamente en donde radica la importancia de una evaluación del desempeño, debido a que pueden tomarse acciones ante los problemas, deficiencias o debilidades presentadas en el desempeño de los trabajadores municipales.

La Secretaria presenta las calificaciones más altas en los criterios de responsabilidad, ética e integridad y conocimiento del trabajo, con 86, 83 y 82 puntos respectivamente. En contraparte las ponderaciones más bajas las obtiene en compromiso y proactividad con 72, comunicación con 74 y trabajo en equipo con 78 puntos. En tanto la Oficial evidencia los criterios mejor evaluados en organización, ética e integridad y conocimiento del trabajo con 76, 75 y 74 puntos respectivamente, mientras que los de menor calificación están compromiso con 64, proactividad con 65 y responsabilidad con 67 puntos. Tanto la Secretaria como la Oficial comparten puntos de mejora en compromiso y proactividad. Criterios deberán desarrollarse y mejorarse mediante capacitaciones, talleres o planes de acción específicos para cada puesto.

A continuación se muestran los resultados de la evaluación del desempeño 180 grados que sustentan el análisis anterior y detallan cada criterio según los grados de la evaluación, siendo estas evaluaciones por parte del superior inmediato, evaluación por parte de los pares o compañeros y autoevaluación, desglosados por cada uno de los puestos evaluados.

4.5.1. Resultados evaluación del desempeño 180 grados Director de Recursos Humanos

La evaluación del Director de Recursos Humanos se detalla en la tabla siguiente, en donde se aprecia cada una de las puntuaciones otorgadas por sus evaluadores.

Tabla 6
*Evaluación del desempeño 180 grados,
Director de Recursos Humanos*

Evaluación	Puntuación
Superior inmediato	82
Compañero 1	86
Compañero 2	80
Compañero 3	83
Compañero 4	88
Autoevaluación	92
Evaluación total	86

Fuente: Elaboración propia (2020)

Obteniendo un promedio total de evaluación del desempeño de 86, situándose según la escala de calificación en la categoría de bueno, en donde el desempeño del trabajador municipal y la calidad de su trabajo son aceptables, y muestra un dominio satisfactorio de los criterios de desempeño.

La red de evaluación del Director de Recursos Humanos estuvo conformada por sus compañeros de trabajo, siendo estos: El Director de la Dirección Administrativa

Financiera Integrada Municipal, la Directora de la Dirección Municipal de Planificación, el Director de la Dirección de Servicios Públicos Municipales y el Director de la Dirección de Informática. Así también estuvo conformada por la evaluación de su superior inmediato, el Gerente Municipal; y su autoevaluación.

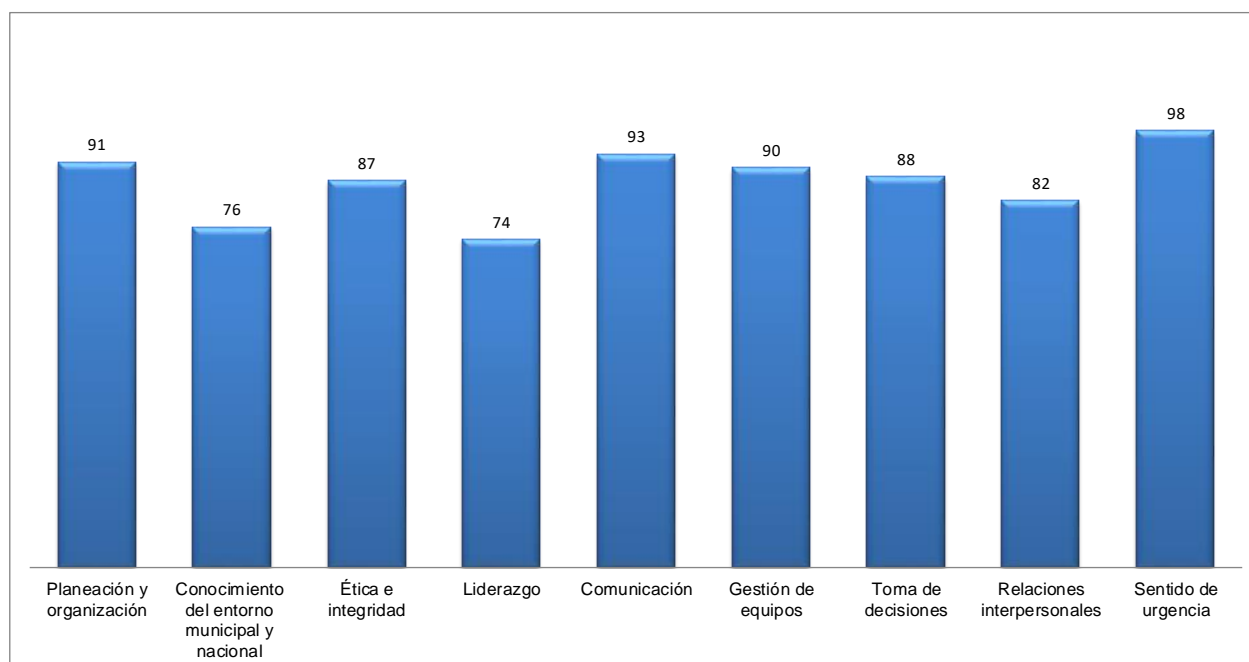


Figura 3. Evaluación del desempeño total Director de Recursos Humanos. Después de haber promediado los grados de las evaluaciones del desempeño se evidencia que los puntajes más altos los obtiene en sentido de urgencia con un puntaje de 98, seguido por comunicación con 93 y, planeación y organización con 91.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los ítems a tomar en cuenta para la evaluación del criterio de planeación y organización fueron: Establece metas y objetivos acordes con la misión y visión de la municipalidad, a corto, mediano y largo plazo. Determina las acciones a seguir y los medios o recursos a través de los cuales las metas y objetivos han de alcanzarse. Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

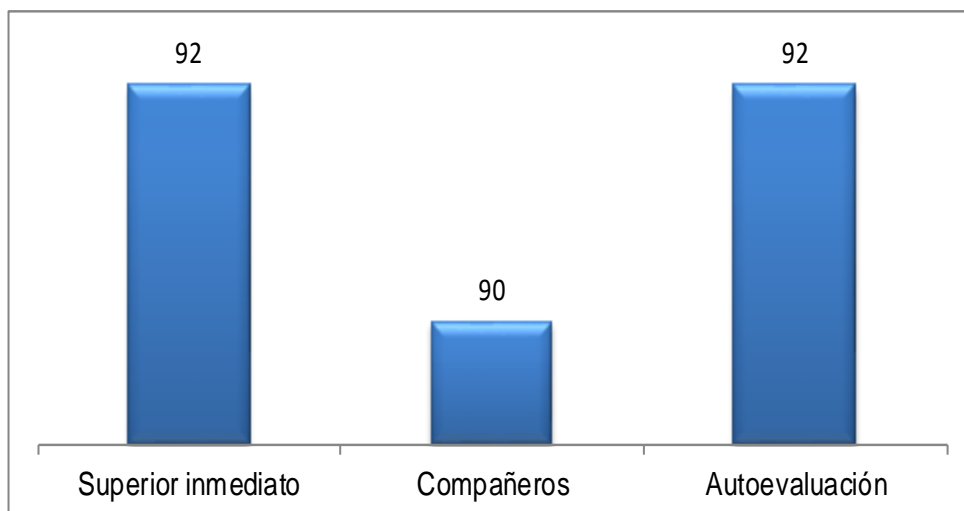


Figura 4. Resultados criterio de planeación y organización, Director de Recursos Humanos. Para este criterio el Director muestra una ponderación muy pareja respecto a la red de evaluadores, lo que quiere decir que para todo su entorno planea y organiza de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para el criterio de conocimiento del entorno municipal y nacional se evaluó lo siguiente: Evidencia conocimiento del entorno municipal y nacional y mantiene una buena comunicación con el entorno, siendo capaz de establecer alianzas estratégicas con los principales agentes. Posee una amplia visión del entorno municipal y nacional que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de la institución. Y comprende las necesidades del entorno municipal y conoce el marco legal regulatorio e impulsa iniciativas que se traducen en proyectos prometedores.

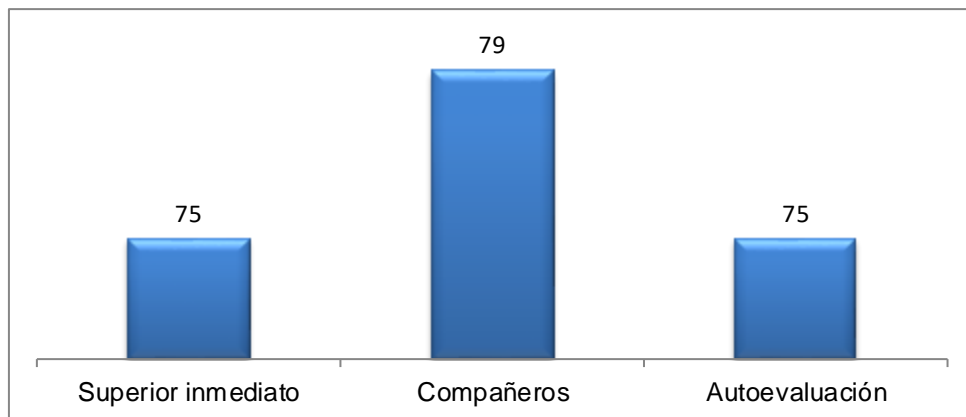


Figura 5. Resultados criterio conocimiento del entorno municipal y nacional, Director de Recursos Humanos. Al igual que el criterio de planeación y organización el Director muestra puntajes muy parejos, evidencia tanto para su superior inmediato como para los compañeros la misma percepción en relación a los conocimientos del entorno municipal y nacional en el desarrollo de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia (2020)

El criterio de ética e integridad estuvo conformado de la siguiente manera: Promueve y dirige ambientes de trabajo en los que se guía por los principios, valores y apegado a la ley. Incentiva a todos los trabajadores municipales a poseer un comportamiento ético en todo ámbito, tanto personal como laboral. Y crea y aplica herramientas de administración que garantizan un trabajo transparente.

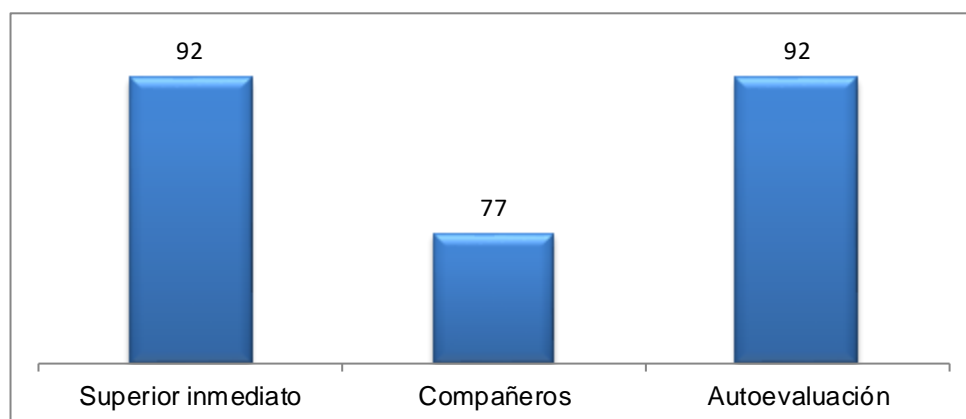


Figura 6. Resultados criterio de ética e integridad, Director de Recursos Humanos. En relación a este, sus compañeros consideran que realiza su trabajo con ética e integridad con un puntaje de 77, muy por debajo que el resto de evaluadores.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los ítems que se tomaron en cuenta para la evaluación del criterio de liderazgo fueron: Motiva a todos los integrantes de su dependencia a lograr los objetivos planteados generando compromiso y sentido de pertenencia. Asigna responsabilidades a su personal de acuerdo a sus puestos, habilidades y experiencias, permitiendo que ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas. Y posee un alto grado de influencia. Transmite energía y perseverancia con su ejemplo a los demás, logrando que su personal desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.

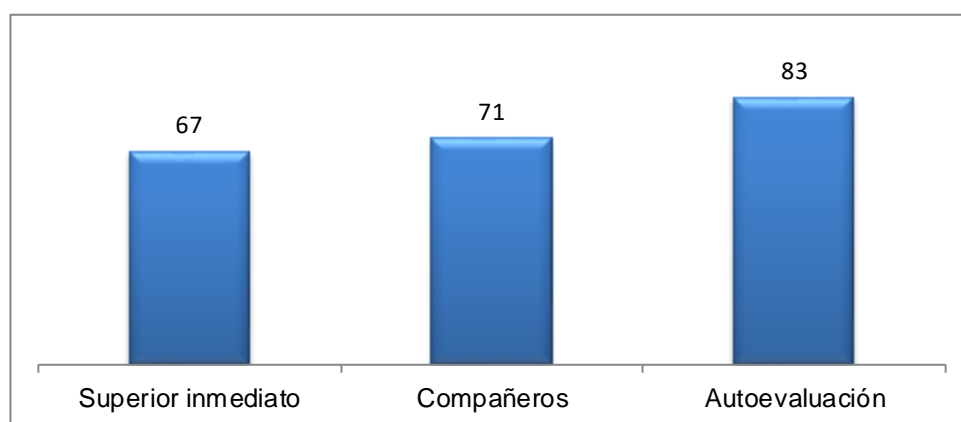


Figura 7. Resultados criterio de liderazgo, Director de Recursos Humanos. El Director con relación al liderazgo que manifiesta es percibido por sus compañeros y jefe inmediato con puntuaciones bajas, en tanto que para sí mismo el liderazgo que manifiesta es alto. Contradiéndose en el resto de evaluadores.

Fuente: Elaboración propia (2020)

La evaluación del criterio de comunicación estuvo constituida de la siguiente manera: Transmite de forma clara, eficiente y fluida ideas e información oral y escrita, logrando que los trabajadores municipales entiendan su mensaje. Y fomenta canales de comunicación fluida entre los miembros de su dependencia, así como también con el resto miembros de la institución, manteniendo canales de comunicación abiertos.

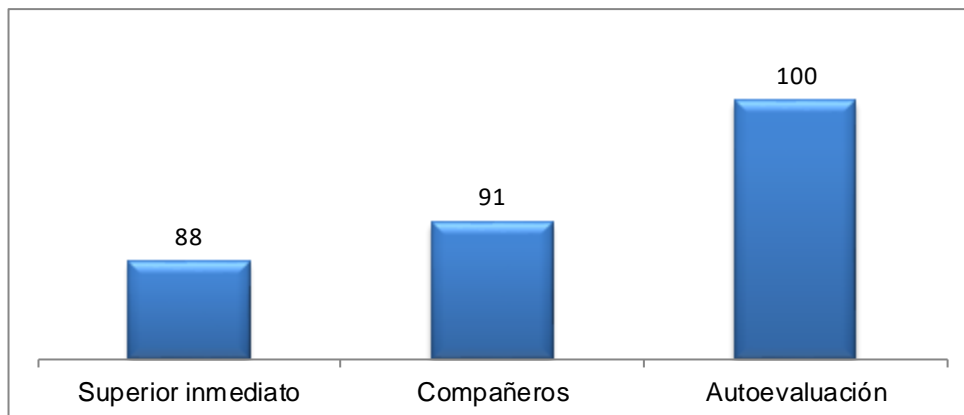


Figura 8. Resultados criterio de comunicación, Director de Recursos Humanos. Con referencia a este criterio el Director mantiene una comunicación más eficiente con sus compañeros que con su superior inmediato.

Fuente: Elaboración propia (2020)

El criterio de gestión de equipos para su evaluación estuvo conformado de la siguiente manera: Da seguimiento y orientación a su personal, buscando que todos tengan clara las actividades o los procesos a ejecutar, con el fin de obtener resultados excelentes y de calidad en el trabajo. Y destaca la importancia del equipo, promueve que se sientan importantes y enmarca la confianza en los trabajadores municipales que forman parte de su dependencia.

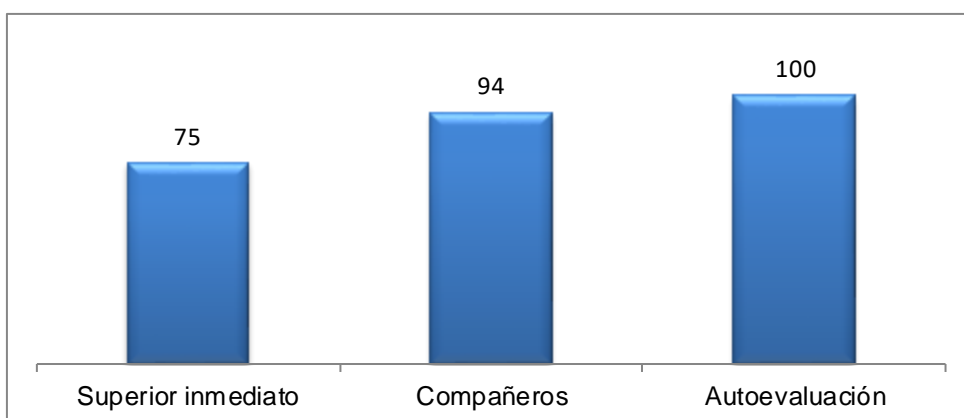


Figura 9. Resultados criterio de gestión de equipos, Director de Recursos Humanos. Evidencia para su superior inmediato una gestión de equipos muy baja en relación a la de los compañeros y la autoevaluación. Para los compañeros su gestión de equipos es muy buena, ponderándola con una puntuación de 94.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los ítems a tomar en cuenta para la evaluación del criterio de toma de decisiones fueron: Analiza de forma exhaustiva las alternativas aún en situaciones complejas y bajo presión, considerando los recursos disponibles y su impacto en la institución. Y selecciona la alternativa más adecuada tomando en cuenta las consecuencias a corto, medio y largo plazo, en función de los objetivos municipales.

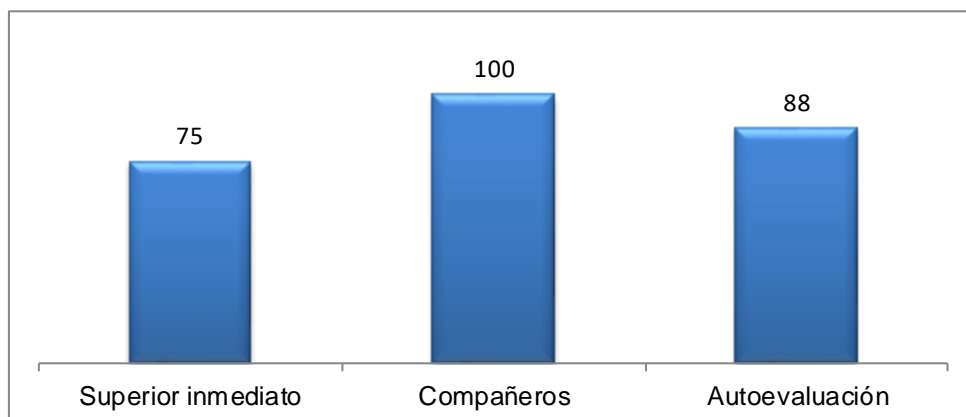


Figura 10. Resultados criterio de toma de decisiones, Director de Recursos Humanos. Al igual que en la mayoría de criterios, obtiene la puntuación más baja de su superior inmediato, quien pondera la toma de decisiones del Director con un 75. Mientras que los compañeros la consideran como excelente, alcanzando una puntuación de 100, cabe mencionar que este 100 lo obtiene por parte de cuatro de sus compañeros de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para evaluar el criterio de relaciones interpersonales se tomó en cuenta lo siguiente: Promueve un lugar de trabajo positivo y de cooperación, y se anticipa a los conflictos, evitándolos al conciliar posturas y lograr consensos. Y mantiene relaciones efectivas y constructivas de trabajo que se caracterizan por su cordialidad, respeto hacia los demás y éxito en el desarrollo del trabajo.

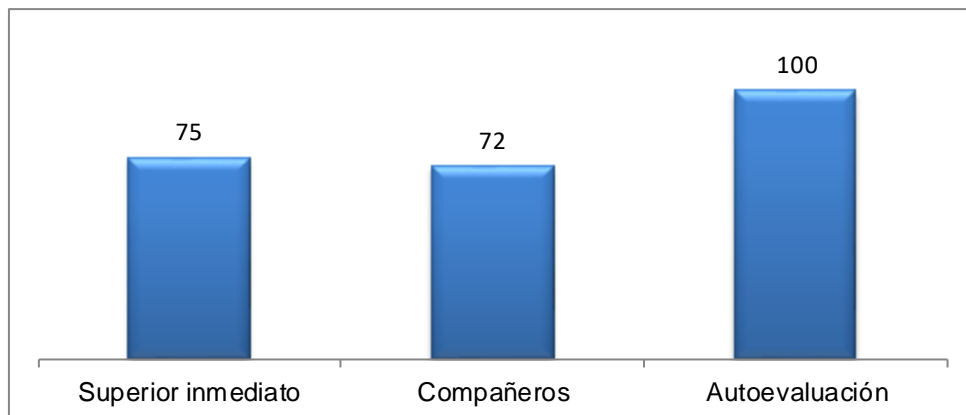


Figura 11. Resultados criterio de relaciones interpersonales, Director de Recursos Humanos. Este es el segundo criterio con la ponderación más baja, liderazgo es el primero. El Director considera que sus relaciones interpersonales están al 100, sin embargo tanto para su superior inmediato y compañeros esto no es así, debido a que lo ponderan con 75 y 72 respectivamente.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Y finalmente el criterio de sentido de urgencia estuvo conformado de la siguiente manera: Ante cambios impuestos o sobrevenidos, modifica su forma de actuar con rapidez. Y actúa con velocidad, sentido de urgencia y toma decisiones para alcanzar los objetivos de su dependencia.

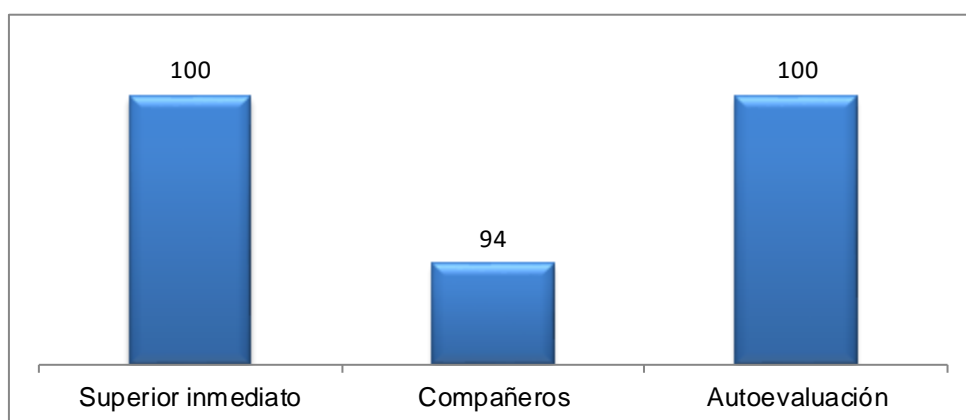


Figura 12. Resultados criterio de sentido de urgencia, Director de Recursos Humanos. Este criterio es uno de los que más alta calificación obtuvo. Para su superior inmediato el Director atiende lo que te compete a su puesto de trabajo a tiempo, muy de cerca sus compañeros perciben lo mismo, calificándolo con 94 puntos.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.5.2. Resultados evaluación del desempeño 180 grados Jefa de Planillas

A continuación, se presentan los datos que obtuvo la Jefa de Planillas con relación a la evaluación de 180 grados, la red de evaluadores estuvo conformada por: El superior inmediato, el Director de Recursos Humanos; sus compañeros la Jefa de Compras, Jefe de Cobros, Jefe I.U.S.I. y Jefe de la Policía Municipal; y su autoevaluación.

La tabla 7 muestra el promedio que obtuvo la Jefa de Planillas por cada uno de sus evaluadores, incluyendo la autoevaluación, para un promedio total de evaluación del desempeño de 77. Siendo catalogada según la escala de calificación en la categoría de bueno, en donde el desempeño del trabajador municipal y la calidad de su trabajo son aceptables, y muestra un dominio satisfactorio de los criterios de desempeño.

Tabla 7
Evaluación del desempeño 180 grados
Jefa de Planillas

Evaluación	Promedio
Superior inmediato	76
Compañero 1	80
Compañero 2	75
Compañero 3	71
Compañero 4	67
Autoevaluación	81
Evaluación total	77

Fuente: Elaboración propia (2020)

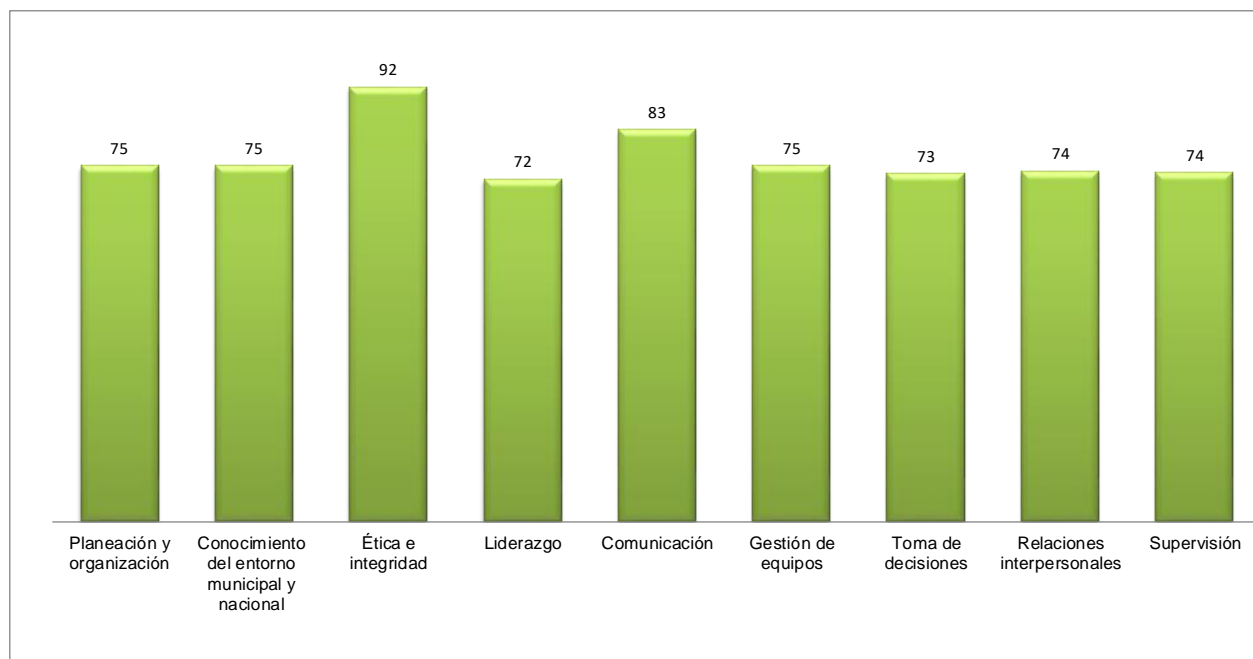


Figura 13. Evaluación del desempeño total Jefa de Planillas. Después de haber promediado los grados de las evaluaciones del desempeño, se evidencia que los criterios de evaluación con la ponderación más alta son: Ética e integridad con 92 y comunicación con 83. Mientras que los más bajos los obtiene en liderazgo con 72, toma de decisiones con 73 y, relaciones interpersonales y supervisión con 74. Compartiendo puntos de mejora con el Director en liderazgo y relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para realizar la evaluación del criterio de planeación y organización se tomaron en cuenta los ítems de: Elabora cronogramas de actividades, estableciendo metas y objetivos acordes con la misión y visión de la municipalidad, a corto y mediano plazo. Organiza y asigna de manera efectiva el trabajo de los empleados municipales a su cargo. Y planifica los pasos a seguir, recursos y metodología para alcanzar el objetivo.

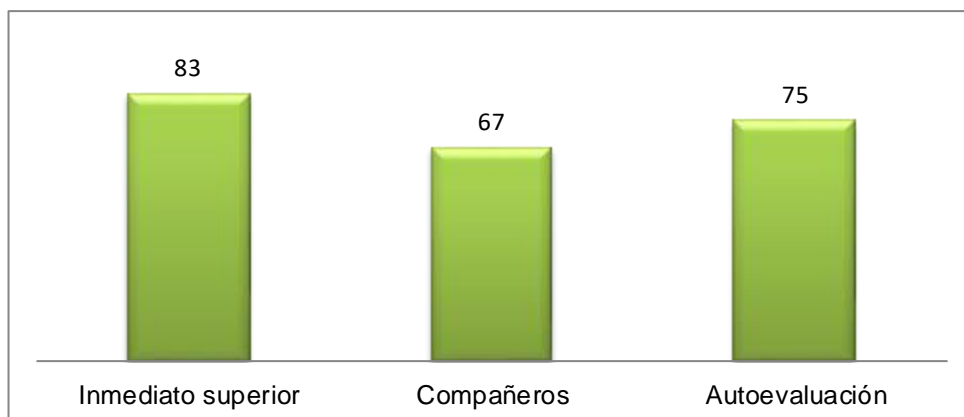


Figura 14. Resultados criterio de planeación y organización, Jefa de Planillas. Según la evaluación realizada por el superior inmediato la Jefa de Planillas evidencia una buena planeación y organización de sus tareas, en tanto sus compañeros si consideran este un criterio bajo, dado que la ponderan con 67.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los ítems para evaluar el criterio de conocimiento del entorno municipal y nacional fueron: Posee completo dominio de los conocimientos del entorno municipal que requiere su área de trabajo. Y se mantiene actualizado sobre los cambios sociales, legales, económicos, etc., y analiza sobre como impactan para anticiparse y realizar propuestas de mejora para la municipalidad el desarrollo de la comunidad.

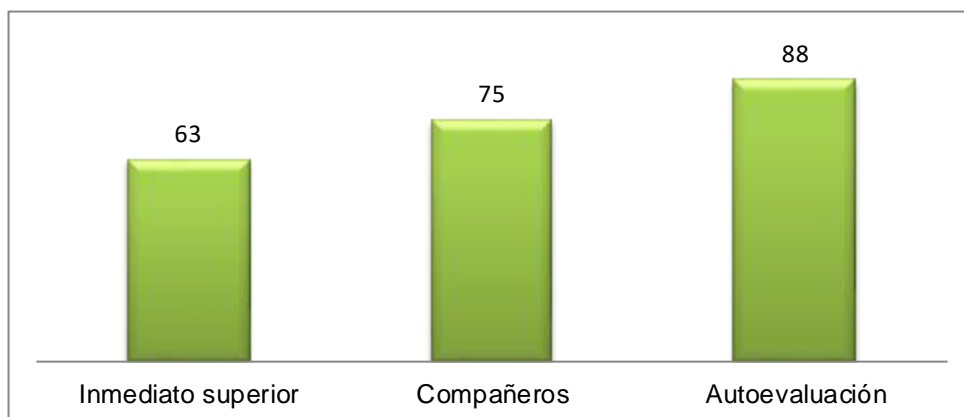


Figura 15. Resultados criterio de conocimiento del entorno municipal y nacional, Jefa de Planillas. Las atribuciones en las que aplica este criterio, tanto para su superior inmediato como para sus compañeros son bajas, en contraste a la percepción que tiene de sí misma.

Fuente: Elaboración propia (2020)

La evaluación del criterio de ética e integridad se desglosó de la siguiente manera: Conduce a su equipo de trabajo sobre la base de valores, principios y apego a la ley, llevando una convivencia sana, para crear un clima laboral estable dentro de la dependencia. Y aplica y cumple con los procesos y procedimientos municipales, y fomenta entre su equipo que actúen de la misma manera.

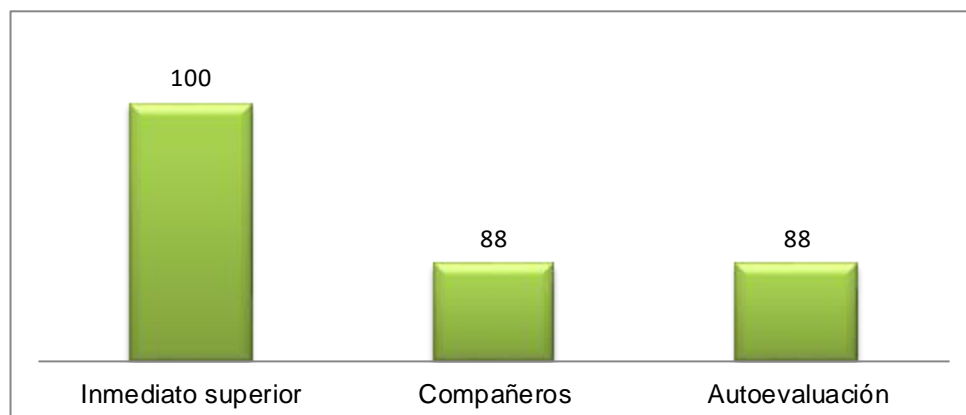


Figura 16. Resultados criterio ética e integridad, Jefa de Planillas. Este es uno de los criterios donde la Jefa puntúa más alto, con un promedio por las tres evaluaciones de 83. Lo que evidencia una apreciación general sobre la ética e integridad con que realiza las funciones de su puesto.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para establecer la evaluación del criterio de liderazgo se tomaron en cuenta los siguientes ítems: Establece claramente directivas, fija objetivos, prioridades y las comunica a su equipo de trabajo. Influye de forma positiva sobre el personal a su cargo. Y delega apropiadamente y plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de su área.

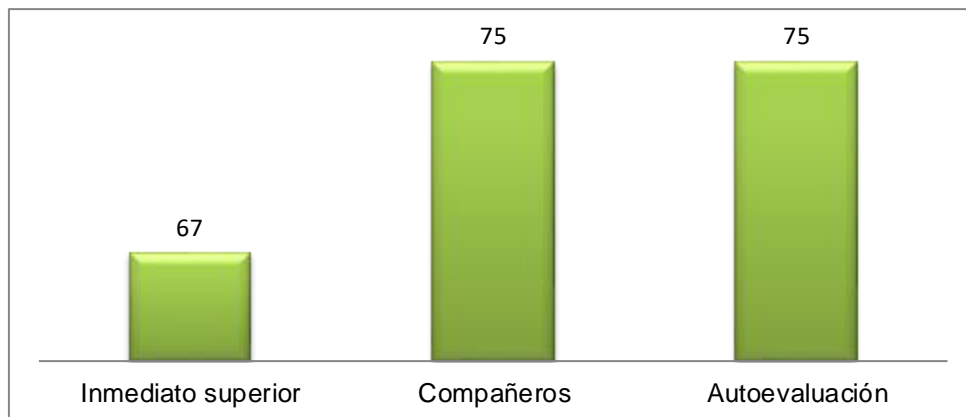


Figura 17. Resultados criterio de liderazgo, Jefa de Planillas. Según la evaluación del inmediato superior la Jefa evidencia un bajo liderazgo, sin embargo tanto la autoevaluación como la de los compañeros no se alejan mucho. Este es uno de los criterios más bajos que obtiene en su evaluación general, al igual que el Director.

Fuente: Elaboración propia (2020)

El criterio de comunicación para ser evaluado estuvo conformado por: Transmite de forma clara, eficiente y fluida ideas e información relevante oral y escrita a los miembros del equipo y a otras áreas de la municipalidad. Practica la escucha activa y comprende lo que los otros comunican. Y utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes.

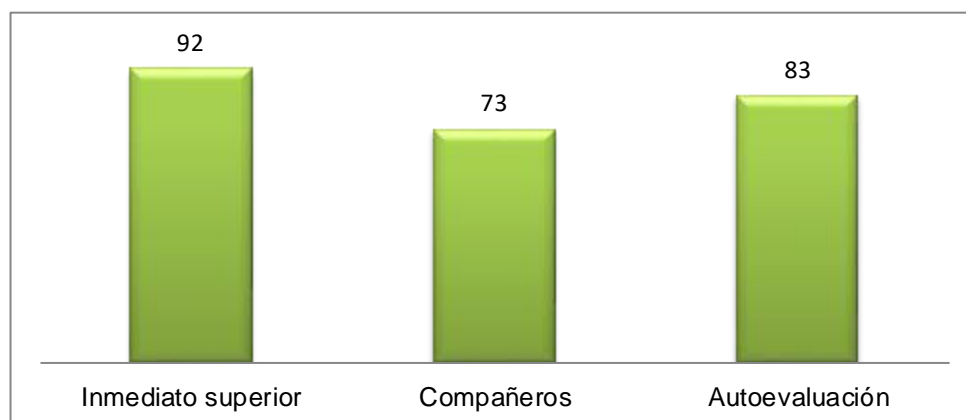


Figura 18. Resultados criterio de comunicación, Jefa de Planillas. La comunicación que muestra es mejor con su inmediato superior que con sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para realizar la evaluación del criterio gestión de equipos se tomaron en cuenta los ítems de: Motiva al personal a su cargo a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas del área. E incentiva al personal a su cargo a que cumplan de manera responsable las actividades que se les han asignado y apoya a los miembros del equipo que necesitan ayuda.

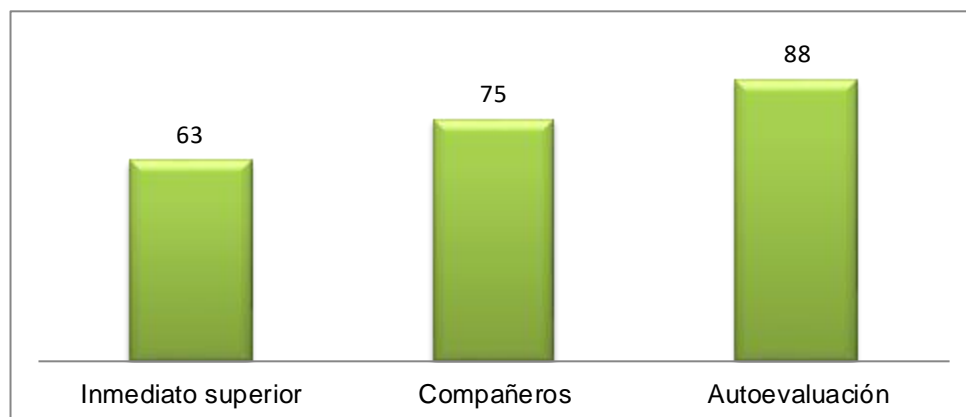


Figura 19. Resultados criterio de gestión de equipos, Jefa de Planillas. La Jefa según sus compañeros evidencia una calificación media, mientras que para su inmediato superior decae a 63. Sin embargo su propia percepción para gestionar equipos es alta con 88 puntos, contradiciendo ambas evaluaciones.

Fuente: Elaboración propia (2020)

La descripción a tomar en cuenta para evaluar el criterio de toma de decisiones es la siguiente: Identifica clara y ágilmente distintas alternativas de actuación ante problemas complejos o novedosos. Toma decisiones siguiendo criterios basados en un análisis profundo de las consecuencias e impacto de cada alternativa. Y se anticipa a problemas en el corto y medio plazo con decisiones oportunas y acertadas, aún en situaciones complejas y difíciles.

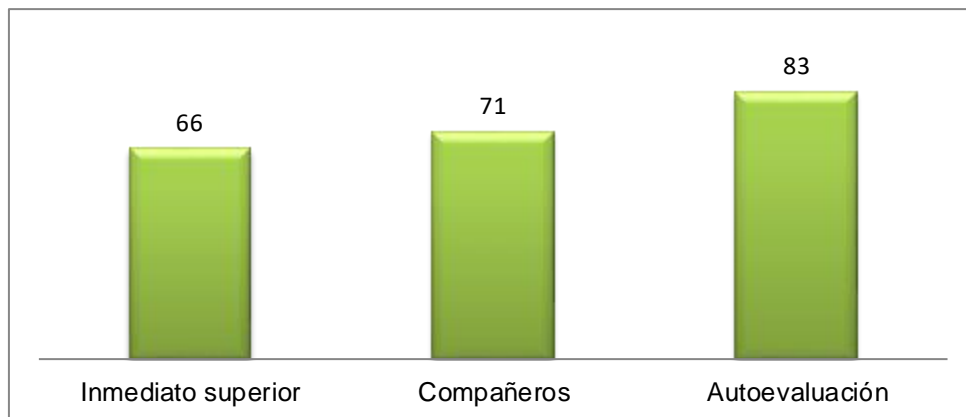


Figura 20. Resultados criterio de toma de decisiones Jefa de Planillas. Al igual que en el criterio de gestión de equipos, es el inmediato superior quien le otorga la menor calificación, de igual forma los compañeros evalúan este criterio con un puntaje bajo. El promedio de todas las evaluaciones es de 73, siendo uno de los más bajos en la evaluación total.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para evaluar el criterio de relaciones interpersonales se tomó en cuenta lo siguiente: Establece y mantiene relaciones de confianza, transparentes y respetuosas. Y se muestra tolerante con las opiniones de los demás y en un conflicto busca siempre acuerdos en los que las partes queden satisfechas.

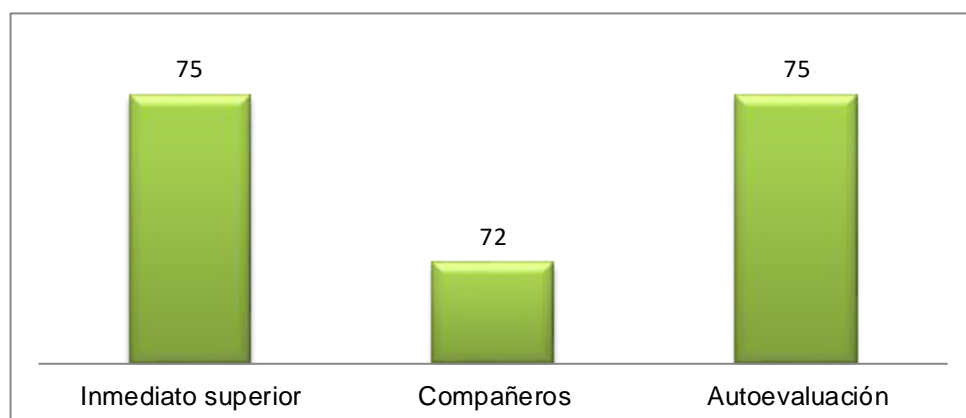


Figura 21. Resultados criterio de relaciones interpersonales, Jefa de Planillas. En dicho criterio la Jefa obtiene un promedio por todas las evaluaciones de 74, siendo uno de los más bajos de su evaluación total, compartiendo con el Director punto de mejora en este criterio.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Y finalmente el criterio de supervisión se evaluó mediante el siguiente desglose: Supervisa de manera efectiva las actividades de los trabajadores municipales a su cargo. Monitorea el desarrollo del trabajo para cumplir con la meta y objetivos establecidos para su área. E instruye a los trabajadores municipales a su cargo para atender a los vecinos con rapidez.

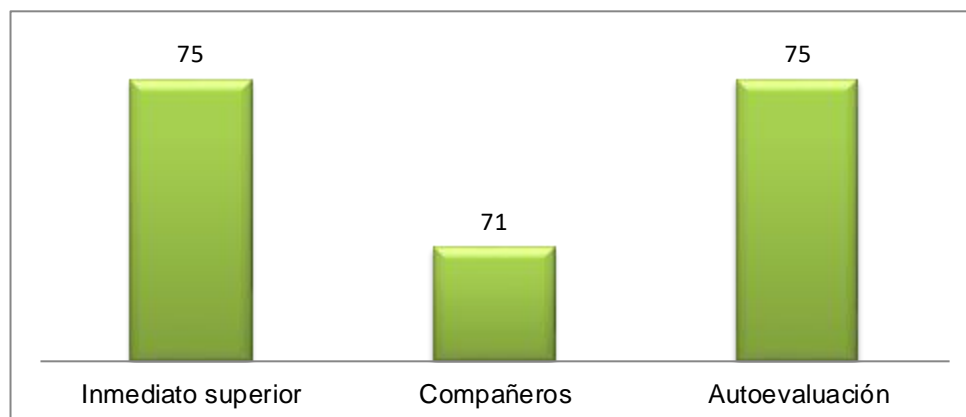


Figura 22. Resultados criterio de supervisión, Jefa de Planillas. De igual forma que en el criterio de desempeño de relaciones interpersonales, este promedia 74 puntos. Siendo también uno de los más bajos de la evaluación total de la Jefa de Planillas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.5.3. Resultados evaluación del desempeño 180 grados Secretaria de Recursos Humanos

La red de evaluadores para la Secretaria de Recursos Humanos estuvo conformada por la autoevaluación; el superior inmediato, el Director de Recursos Humanos; y sus compañeros: La Secretaria de la Dirección Municipal de Planificación, la Secretaria de Informática, la Secretaria de Servicios Públicos Municipales y la Secretaria de la Dirección Municipal de la Mujer.

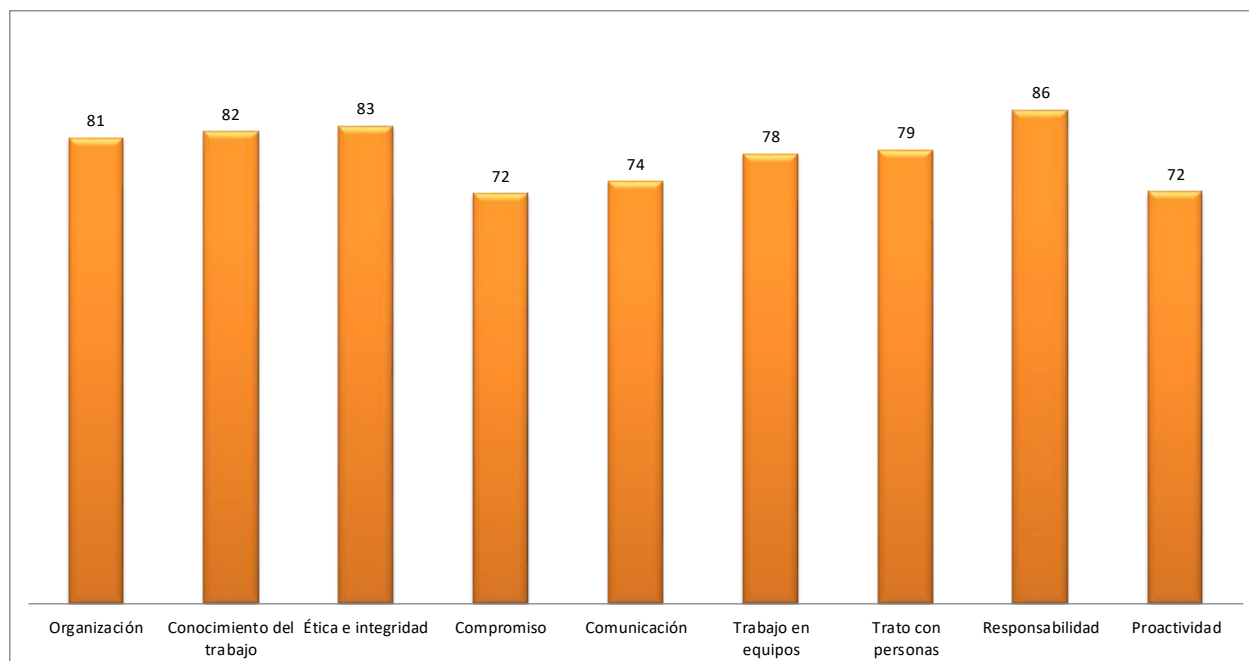


Figura 23. Evaluación del desempeño total de la Secretaria de Recursos Humanos, desglosada por cada uno de los criterios evaluados. Según los criterios de evaluación del desempeño los más evidenciados en la Secretaria son responsabilidad, ética e integridad y conocimiento del trabajo, en contra parte, los menos evidenciados son proactividad, compromiso y comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 8
Evaluación del desempeño 180 grados
Secretaria de Recursos Humanos

Evaluación	Promedio
Superior inmediato	69
Compañero 1	71
Compañero 2	84
Compañero 3	78
Compañero 4	76
Autoevaluación	89
Evaluación total	79

Fuente: Elaboración propia (2020)

La tabla anterior muestra el promedio obtenido según la evaluación realizada por cada uno de los evaluadores, obteniendo así un promedio total de desempeño para la Secretaria de Recursos Humanos de 79. Dicha calificación está dentro de la categoría bueno, cuya descripción es: El desempeño del trabajador municipal y la calidad de su trabajo son aceptables. Muestra un dominio satisfactorio de los criterios de desempeño.

El criterio de organización se evaluó a través de: Organiza su trabajo, materiales y equipo necesario de forma efectiva. Maneja adecuadamente su tiempo, establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades. Y conoce los pasos a seguir para alcanzar el objetivo y establece una secuencia de tareas para alcanzarlo.

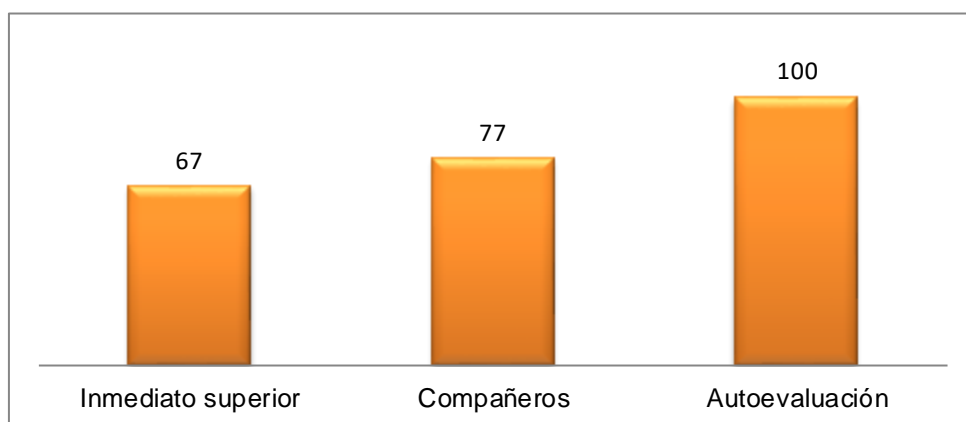


Figura 24. Resultados criterio de organización, Secretaria de Recursos Humanos. Para este criterio las calificaciones son muy variadas, para el superior inmediato la organización que hace la Secretaria de sus tareas y actividades, no es muy alta, la pondera con 67 puntos, mientras que sus compañeros la ponderan un poco más elevada con 77, sin embargo, la Secretaria considera posee una excelente organización, lo cual se contradice con las otras evaluaciones.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los ítems para la evaluación del conocimiento del trabajo fueron los siguientes: Posee el conocimiento teórico y práctico necesario para llevar a cabo su trabajo. Conoce y cumple con los requisitos del sistema de gestión, políticas, trámites, procesos, etc. de la municipalidad.

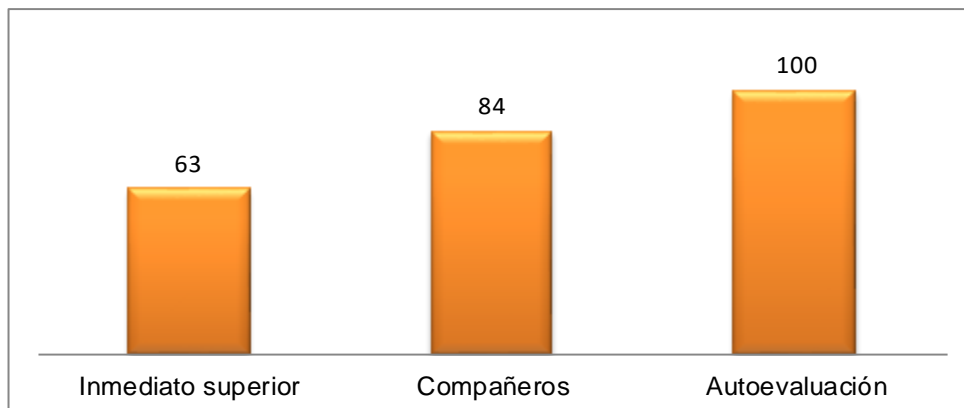


Figura 25. Resultados criterio de conocimiento del trabajo, Secretaria de Recursos Humanos. Para este criterio la puntuación más alta la obtiene de la autoevaluación siendo de 100, seguida de 84 por parte de los compañeros y la más baja del inmediato superior de 63.

Fuente: Elaboración propia (2020)

El criterio de ética e integridad se evaluó por medio del siguiente desglose: Trabaja respetando los valores morales, las buenas prácticas profesionales y apegadas a la ley en todas sus relaciones laborales. Y mantiene un comportamiento ético y la debida confidencialidad en asuntos municipales.

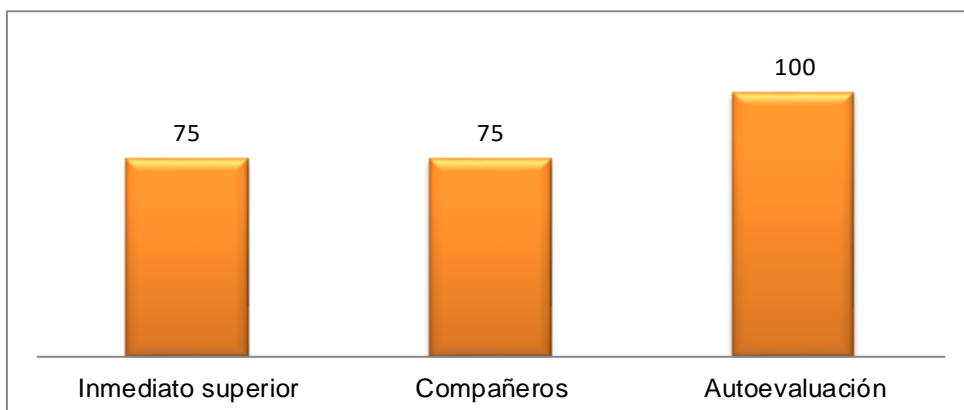


Figura 26. Resultados criterio de ética e integridad, Secretaria de Recursos Humanos. Tanto para su superior inmediato como para sus compañeros la Secretaria evidencia el mismo nivel de ética e integridad en la realización de sus tareas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para la evaluación del criterio de compromiso se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: Demuestra cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado. Muestra

dedicación por su trabajo, cumplimiento de metas con poca supervisión. Y manifiesta interés para la obtención y superación de resultados esperados.

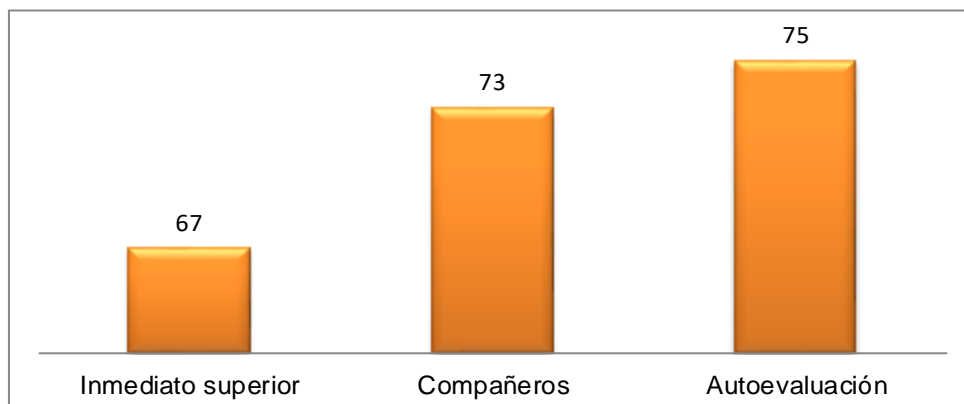


Figura 27. Resultados criterio de compromiso, Secretaria de Recursos Humanos. El promedio en la evaluación general de este criterio es de 72, siendo uno de los más bajos. La Secretaria reconoce que no posee un nivel alto de compromiso al desarrollar las funciones de su puesto.

Fuente: Elaboración propia (2020)

La comunicación es un criterio que se evaluó por medio del siguiente desglose: Transmite información oral y escrita de manera oportuna, respetuosa y asertiva. Escucha atentamente a los demás y comprende el significado de la información. Y explica con claridad los lineamientos solicitados y proporciona información certera a los vecinos.

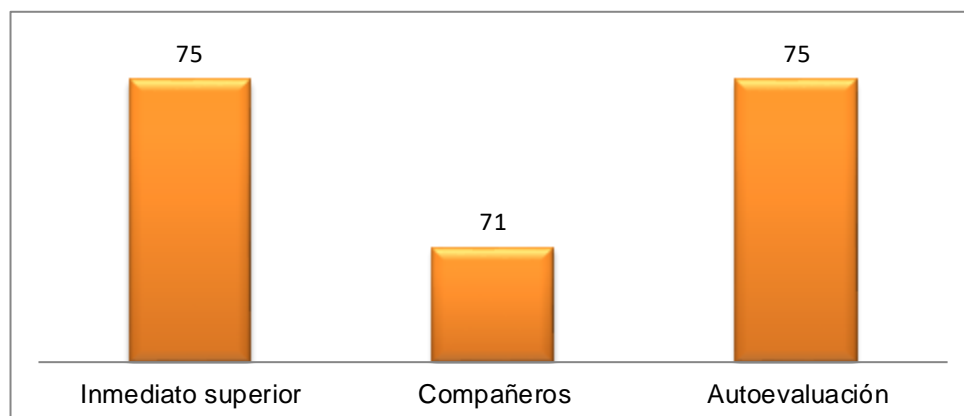


Figura 28. Resultados criterio de comunicación, Secretaria de Recursos Humanos. La secretaria posee una mejor comunicación con su superior inmediato que con sus compañeros, sin embargo en la evaluación general ese es el segundo promedio más bajo, con 72 puntos.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para evaluar el criterio de trabajo en equipo se tomó en cuenta lo siguiente: Se adapta e integra con éxito en su equipo de trabajo. Solicita y comparte con su grupo de trabajo información relevante que pueda apoyar u afectar los resultados del objetivo. Y apoya y trabaja en conjunto con buena disposición en otras áreas de trabajo distintas a la suya.

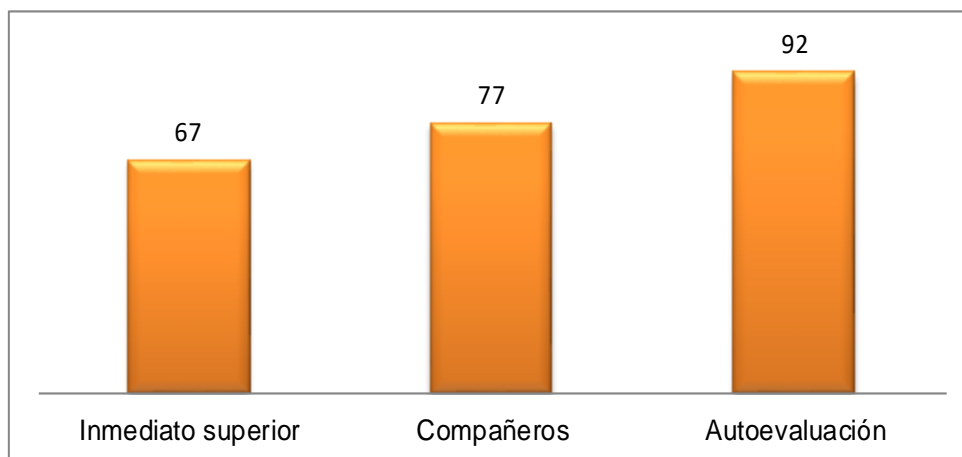


Figura 29. Resultados criterio de trabajo en equipo, Secretaria de Recursos Humanos. La diferencia entre las evaluaciones realizadas tanto por el inmediato superior como por los compañeros, muestra una diferencia significativa respecto a la autoevaluación. En la evaluación del desempeño total es el tercer criterio más bajo, con 78 puntos en promedio.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los aspectos a tomar en cuenta para evaluar el criterio de trato con personas fueron: Posee una actitud de servicio y respuesta inmediata. Resuelve los problemas que le competen y dudas de sus compañeros de trabajo en general. Y asiste a los vecinos de forma activa y clara para encontrar solución a sus problemas o trámites.

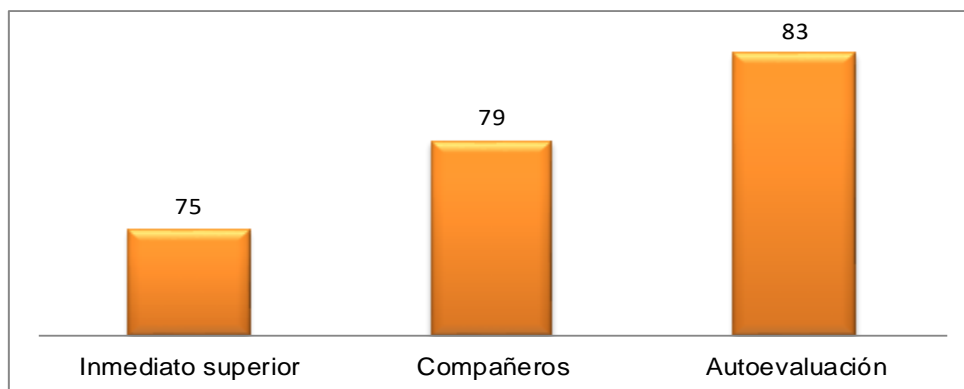


Figura 30. Resultados criterio de trato con personas, Secretaria de Recursos Humanos. Tanto el inmediato superior como los compañeros califican el trato que reciben y muestra la Secretaria con calificaciones muy similares, 75 y 79 respectivamente, sin embargo, la Secretaria tiene una apreciación más elevada con relación al trato que les da a las personas de su entorno.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los ítems por medio de los cuales se evaluó el criterio de responsabilidad fueron los siguientes: Es puntual y cumple con el horario establecido. Acepta y acata las órdenes recibidas y cumple con prontitud los requerimientos solicitados. Y asume total responsabilidad de su cargo, aceptando las consecuencias o resultados de su trabajo.

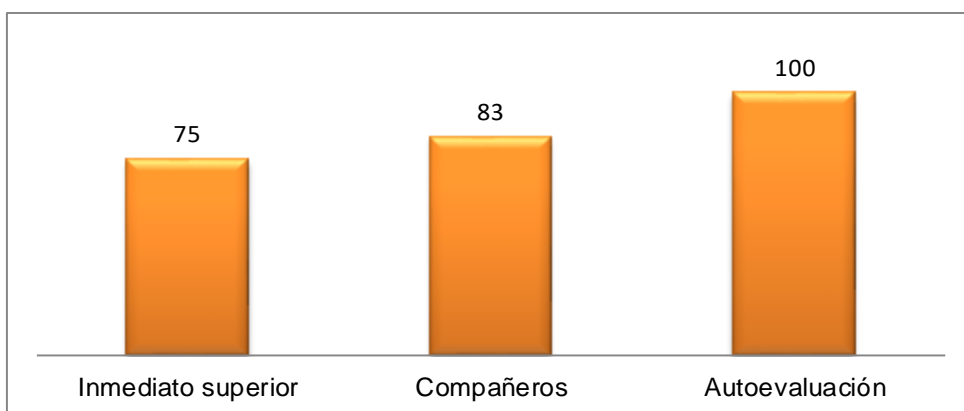


Figura 31. Resultados criterio de responsabilidad, Secretaria de Recursos Humanos. Los compañeros califican a la Secretaria con un nivel de responsabilidad al realizar sus tareas de 83, y aunque para el inmediato superior decae a 75, este criterio es el que obtiene la calificación más alta de la evaluación del desempeño general de la Secretaria, siendo de 86 puntos en promedio.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Por último, la proactividad es un criterio que se evaluó por medio del siguiente desglose: Aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Aborda y resuelve los problemas sencillos que se presentan con inmediatez, sin necesidad de que se lo soliciten.

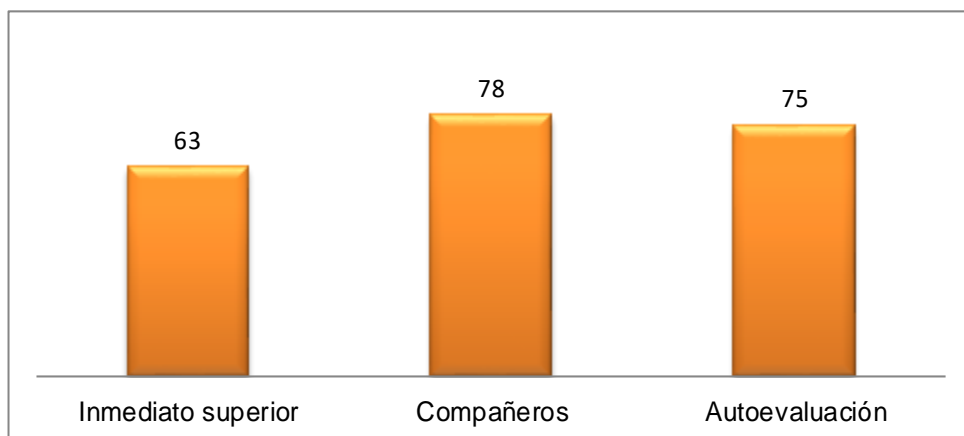


Figura 32. Resultados criterio de proactividad, Secretaria de Recursos Humanos. La Secretaria evidencia una baja proactividad en las actividades que realiza, dado que es en este criterio en donde obtiene la nota más baja en la evaluación del desempeño general, siendo de 72 puntos en promedio.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.5.4. Resultado evaluación del desempeño 180 grados Oficial de Recursos Humanos

Los criterios evaluados para la Oficial de Recursos Humanos son los mismos criterios de la Secretaria de Recursos Humanos, dado que ambas se encuentran en la misma clasificación de puestos, siendo el nivel IV, empleándose el cuestionario D.

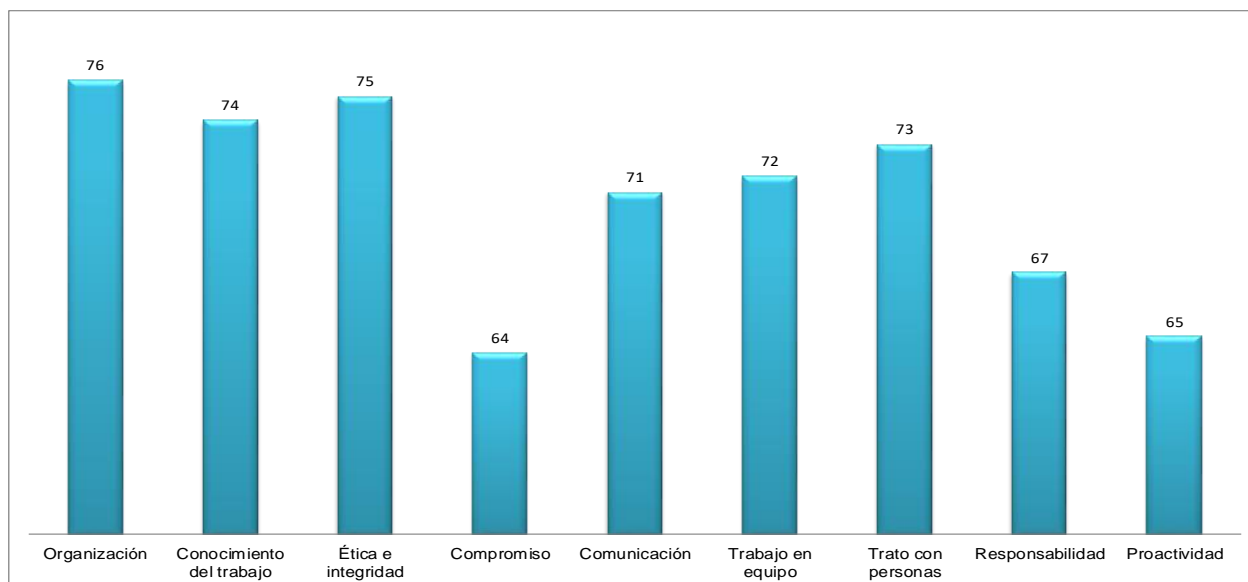


Figura 33. Evaluación del desempeño total de la Oficial de Recursos Humanos, desglosada por cada uno de los criterios evaluados. Los criterios más evidenciados son organización, ética e integridad, y conocimiento del trabajo, a diferencia los menos evidenciados son compromiso, proactividad, responsabilidad y comunicación. Comparte puntos de mejora con la Secretaria en compromiso, proactividad y comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2020)

El desempeño de la Oficial de Recursos Humanos fue evaluado por sus compañeros, la Oficial de Tesorería, el Oficial De Cobros, el Oficial I.U.S.I. y la Oficial de Servicios Públicos. Así también por su superior inmediato, el Director de Recursos Humanos y por sí misma, en una autoevaluación.

La tabla 9 muestra los promedios obtenidos por la red de evaluadores sobre el desempeño de la Oficial de Recursos Humanos, obteniendo 71 como evaluación total, cuya calificación se encuentra en la categoría de deficiente, en donde el desempeño del trabajador municipal es irregular y deficiente, frecuentemente no realiza las tareas que su puesto requiere. Demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.

Tabla 9
Evaluación del desempeño 180 grados
Oficial de Recursos Humanos

Evaluación	Promedio
Superior inmediato	71
Compañero 1	73
Compañero 2	50
Compañero 3	67
Compañero 4	70
Autoevaluación	76
Evaluación total	71

Fuente: Elaboración propia (2020)

El criterio de organización se evaluó a través de: Organiza su trabajo, materiales y equipo necesario de forma efectiva. Maneja adecuadamente su tiempo, establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades. Y conoce los pasos a seguir para alcanzar el objetivo y establece una secuencia de tareas para alcanzarlo.

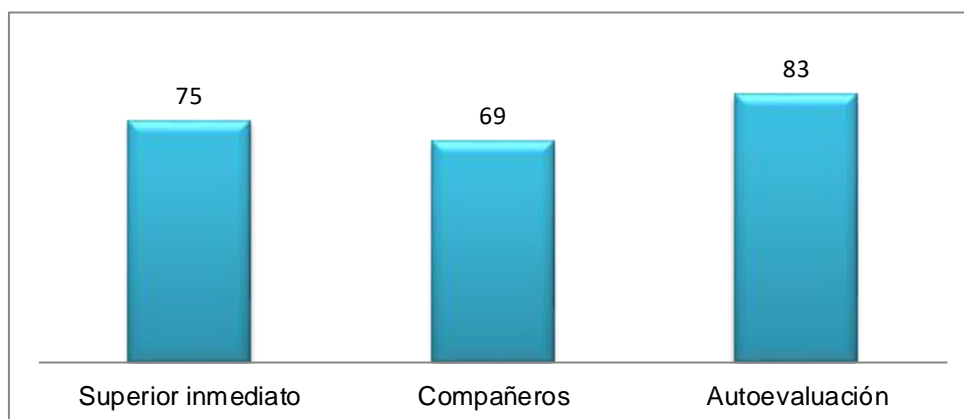


Figura 34. Resultados criterio de organización, Oficial de Recursos Humanos. Tanto para el superior inmediato como para los compañeros, la Oficial muestra organización no tan elevada de sus tareas, percibiéndose ella misma con una mayor organización que sus evaluadores. Para la evaluación del desempeño total este criterio tiene 76 puntos en promedio, siendo el de mayor ponderación.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los ítems para la evaluación del conocimiento del trabajo fueron los siguientes: Posee el conocimiento teórico y práctico necesario para llevar a cabo su trabajo. Conoce y cumple con los requisitos del sistema de gestión, políticas, trámites, procesos, etc. de la municipalidad.

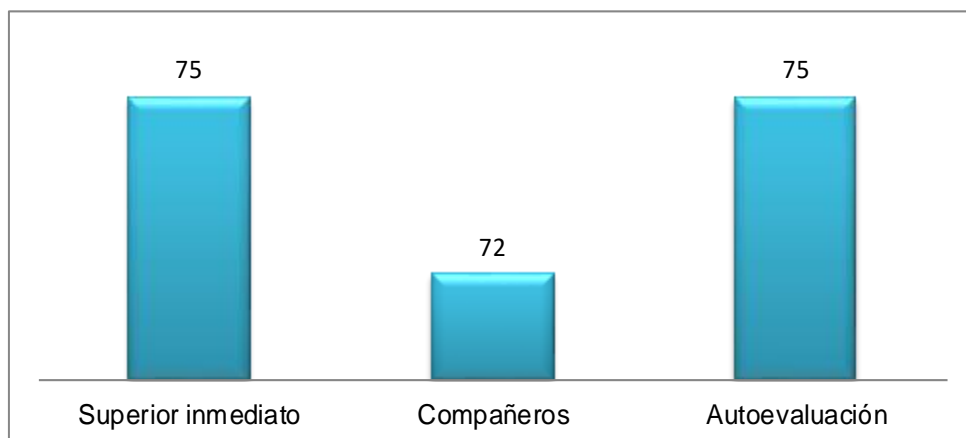


Figura 35. Resultados criterio conocimiento del trabajo, Oficial de Recursos Humanos. Evidencia un conocimiento de su trabajo en calificaciones uniformes por parte de sus evaluadores, la variación en las ponderaciones es mínima. Para la evaluación del desempeño total de la Oficial, este criterio pondera 74 puntos en promedio, ocupando el tercer lugar en las calificaciones más altas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

El criterio de ética e integridad se evaluó por medio del siguiente desglose: Trabaja respetando los valores morales, las buenas prácticas profesionales y apegadas a la ley en todas sus relaciones laborales. Y mantiene un comportamiento ético y la debida confidencialidad en asuntos municipales.

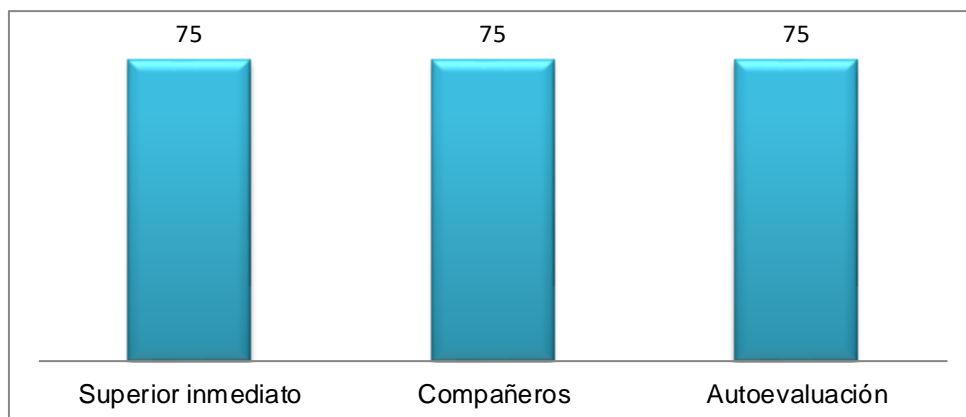


Figura 36. Resultados criterio de ética e integridad, Oficial de Recursos Humanos. Para todos los evaluadores muestra el mismo nivel de ética e integridad en la realización de sus tareas, siendo de 75. Calificación que se posiciona en el segundo criterio más alto de la evaluación del desempeño total de la Oficial.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para la evaluación del criterio de compromiso se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: Demuestra cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado. Muestra dedicación por su trabajo, cumplimiento de metas con poca supervisión. Y manifiesta interés para la obtención y superación de resultados esperados.

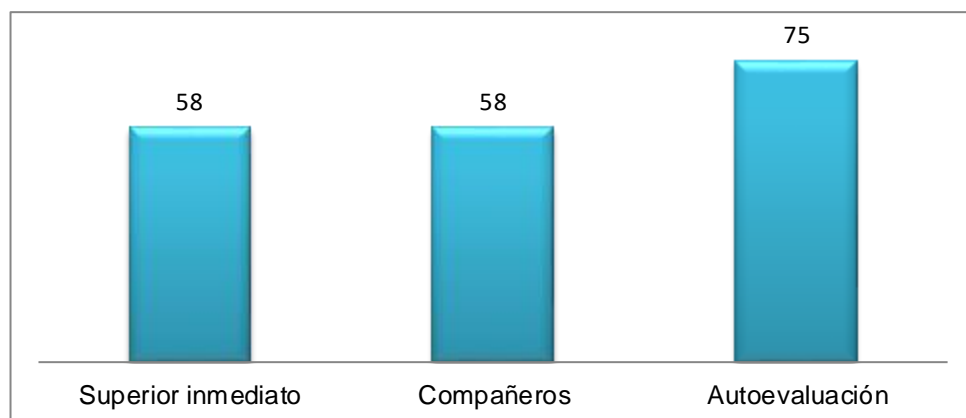


Figura 37. Resultados criterio de compromiso, Oficial de Recursos Humanos. Para este criterio la Oficial pondera de igual forma tanto para su inmediato superior como para los compañeros. Comparte con la Secretaría este criterio como punto de mejora.

Fuente: Elaboración propia (2020)

La comunicación es un criterio que se evaluó por medio del siguiente desglose: Transmite información oral y escrita de manera oportuna, respetuosa y asertiva. Escucha atentamente a los demás y comprende el significado de la información. Y explica con claridad los lineamientos solicitados y proporciona información certera a los vecinos.

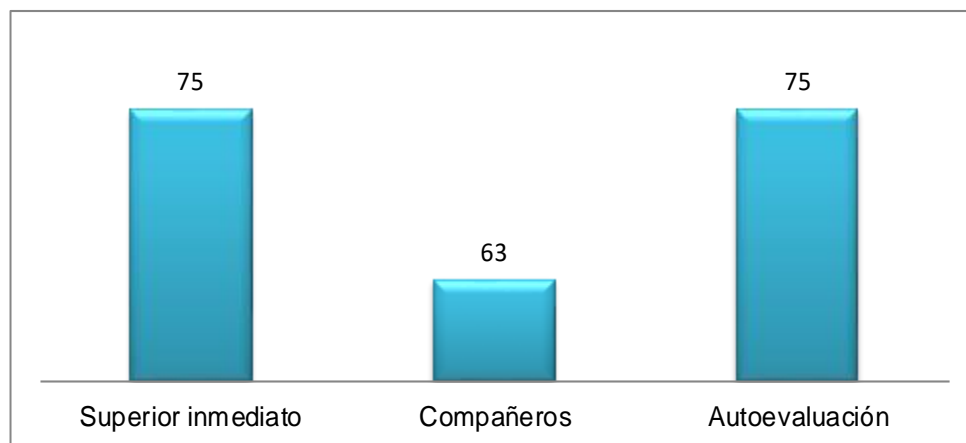


Figura 38. Resultados criterio de comunicación, Oficial de Recursos Humanos. La Oficial muestra una mejor comunicación con su superior inmediato que con el resto de sus compañeros. Mismo comportamiento que se repite tanto con la Jefa de Planillas como con la Secretaria.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para evaluar el criterio de trabajo en equipo se tomó en cuenta lo siguiente: Se adapta e integra con éxito en su equipo de trabajo. Solicita y comparte con su grupo de trabajo información relevante que pueda apoyar u afectar los resultados del objetivo. Y apoya y trabaja en conjunto con buena disposición en otras áreas de trabajo distintas a la suya.

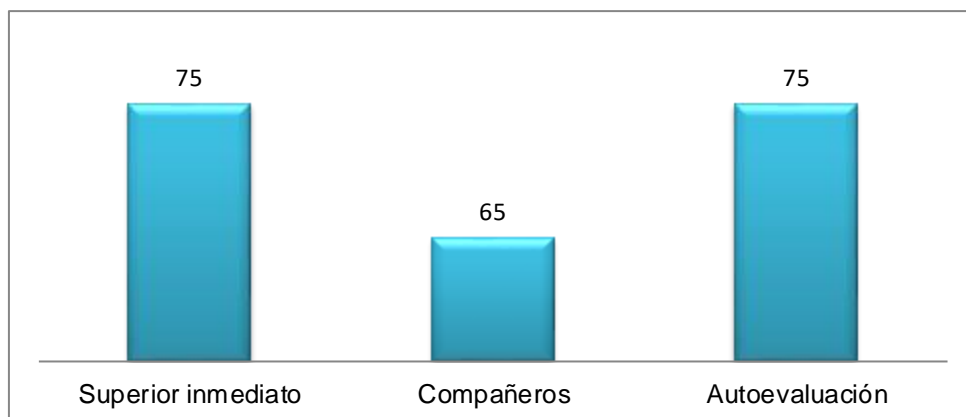


Figura 39. Resultados criterio de trabajo en equipo, Oficial de Recursos Humanos. Los compañeros de la Oficial no consideran que posea un alto sentido de trabajo en equipo y la ponderan con 65 puntos. Factor importante derivado a la Dirección a la que pertenece.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los aspectos a tomar en cuenta para evaluar el criterio de trato con personas fueron: Posee una actitud de servicio y respuesta inmediata. Resuelve los problemas que le competen y dudas de sus compañeros de trabajo en general. Y asiste a los vecinos de forma activa y clara para encontrar solución a sus problemas o trámites.

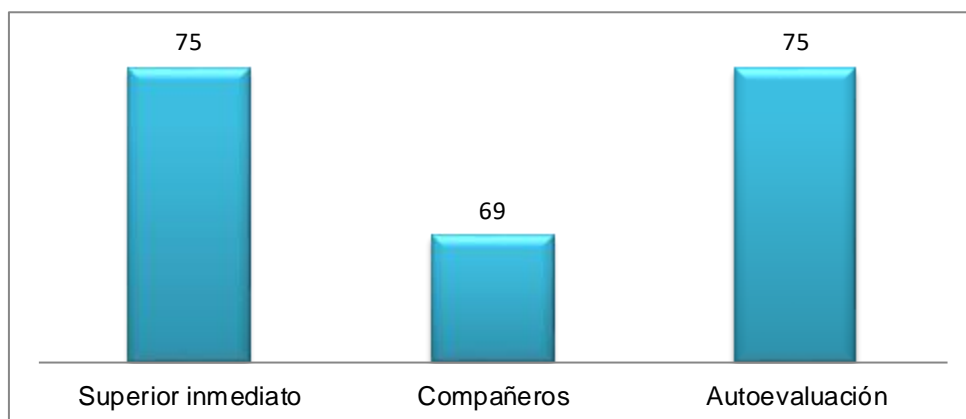


Figura 40. Resultados criterio de trato con personas, Oficial de Recursos Humanos. Al igual que el criterio de trabajo en equipo, son los compañeros quienes la evalúan más bajo, siendo indispensable el desarrollo y fortalecimiento de este criterio dado la naturaleza de su puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los ítems por medio de los cuales se evaluó el criterio de responsabilidad fueron los siguientes: Es puntual y cumple con el horario establecido. Acepta y acata las órdenes recibidas y cumple con prontitud los requerimientos solicitados. Y asume total responsabilidad de su cargo, aceptando las consecuencias o resultados de su trabajo.

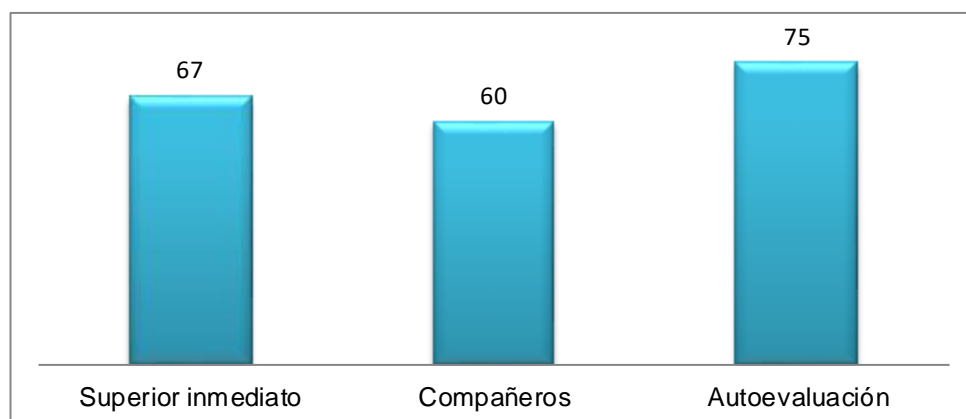


Figura 41. Resultados criterio de responsabilidad, Oficial de Recursos Humanos. Este es el criterio más bajo en la evaluación del desempeño total de la Oficial, con 67 puntos en promedio.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Por último, la proactividad es un criterio que se evaluó por medio del siguiente desglose: Aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Aborda y resuelve los problemas sencillos que se presentan con inmediatez, sin necesidad de que se lo soliciten.

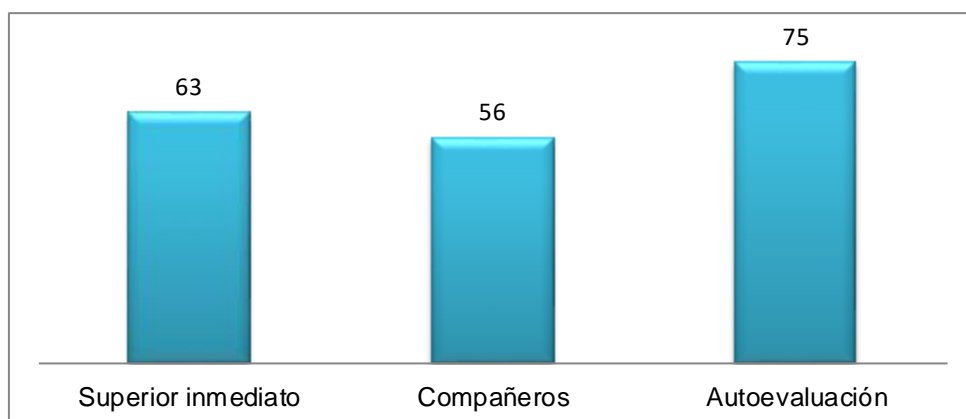


Figura 42. Resultados criterio de proactividad, Oficial de Recursos Humanos. El promedio de este criterio es de 65 puntos en la evaluación total de la Oficial, compartiéndolo como punto de mejora con la Secretaria.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.6. Presentación y análisis cuestionario de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados en la prueba piloto

Para analizar la aceptación de la evaluación del desempeño 180 grados por parte de los trabajadores municipales que integraron la prueba piloto, se utilizó la técnica de encuesta, a través de un cuestionario (Ver anexo 5), el cual contenía nueve preguntas con opción de respuesta en escala de Likert, en los grados de totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo para cada pregunta.

Para la aplicación del cuestionario se tomaron en cuenta tanto los trabajadores evaluados como los evaluadores, para un total de 21 personas, se llevó a cabo tres semanas después de haber respondido la evaluación del desempeño 180 grados, obteniendo los siguientes resultados:

Es sabido que las instituciones de gobierno poseen cierta oposición o resistencia ante los cambios que puedan afectar sus intereses, interviniendo sobre todo los sindicatos, sin embargo una evaluación del desempeño correctamente planteada, estructurada y negociada puede traer cambios favorables en el desarrollo tanto profesional como personal de los trabajadores municipales.

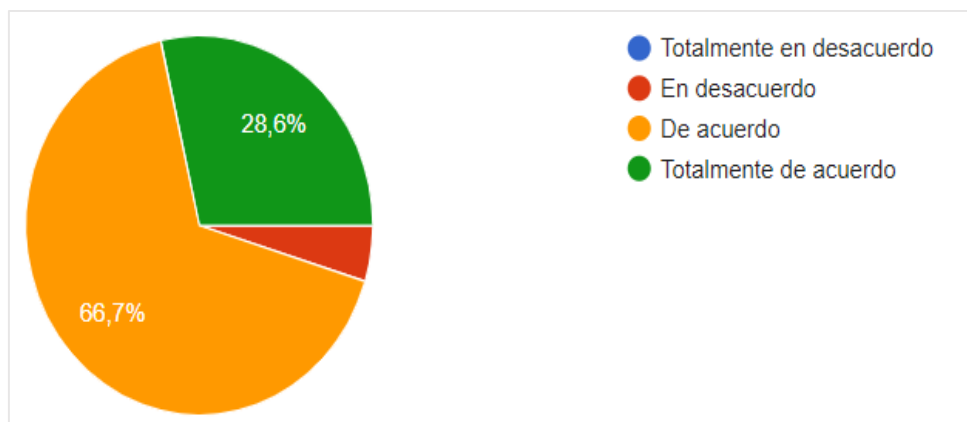


Figura 43. Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Consideración del método de evaluación 180 grados como adecuado. La mayoría considera el método propuesto como adecuado para la Municipalidad, un porcentaje menor 4.7% indican estar en desacuerdo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

La figura 43, muestra los resultados de primera interrogante, se cuestionó el trabajador municipal si consideraba como adecuado el método de evaluación del desempeño 180 grados aplicado en la municipalidad, la mayoría estuvo o totalmente de acuerdo o de acuerdo. Parte importante es que los trabajadores municipales comprendan y puedan aplicar dicho método 180 grados, para garantizar la confiabilidad y efectividad de los resultados.

En relación a si la evaluación del desempeño 180 grados permitía evaluar de una manera objetiva al trabajador municipal independientemente del evaluador, los integrantes de la prueba piloto respondieron estar en su mayoría de acuerdo. Es por ello que la propuesta consiste en el diseño de una evaluación del desempeño 180 grados, para agregarle objetividad a la evaluación del desempeño y que no recaiga solo en la responsabilidad del superior inmediato.

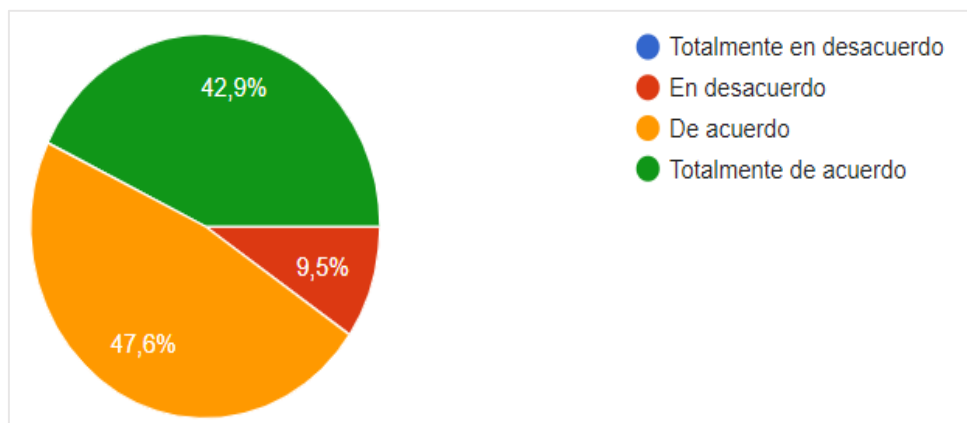


Figura 44. Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Objetividad del método de evaluación 180 grados, independientemente del evaluador. La mayoría de los trabajadores que conformaron la prueba piloto consideró objetivo el método 180 grados propuesto, en contra parte 9.5% está en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia (2020)

La interrogante tres preguntó al trabajador municipal si consideraba que el método de evaluación 180 grados permitía un manejo transparente, confidencial y objetivo de la información recopilada. En donde el total coincidía en estar totalmente de acuerdo o de acuerdo, no habiendo respuestas negativas a esta pregunta. Para la implementación de la evaluación del desempeño a toda la municipalidad, la etapa de sensibilización y divulgación del proceso es vital para fomentar y conservar la confianza en la Dirección de Recursos Humanos, quien será la responsable de procesar toda la información recopilada en dicho proceso de evaluación.

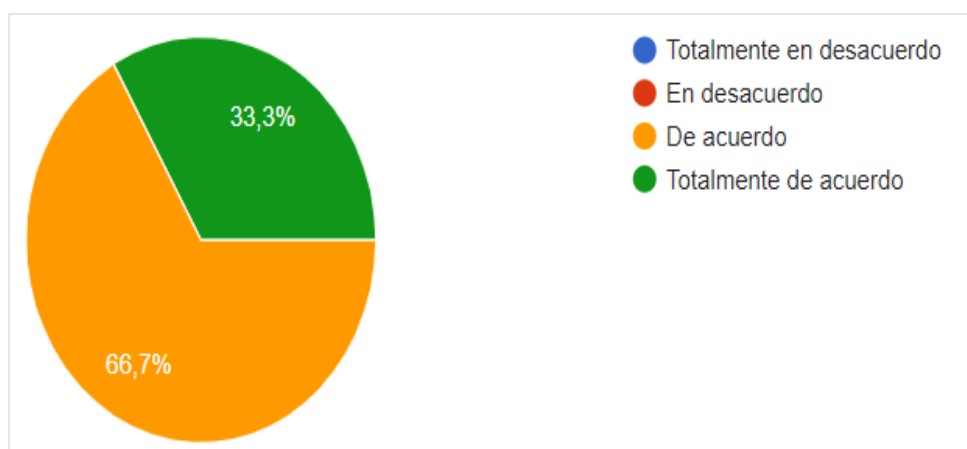


Figura 45. Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Manejo transparente, confidencial y objetivo de la información recopilada. No se obtuvieron respuestas negativas a esta interrogante.

Fuente: Elaboración propia (2020)

El siguiente planteamiento cuestionó a los integrantes de la prueba piloto, sobre si el instrumento de evaluación comprendía todos los aspectos que hacen parte de la labor del trabajador municipal, obteniendo los resultados de la siguiente figura. Cabe mencionar la importancia de que los trabajadores municipales se sientan identificados con los criterios de evaluación del desempeño para sus puestos de trabajo.

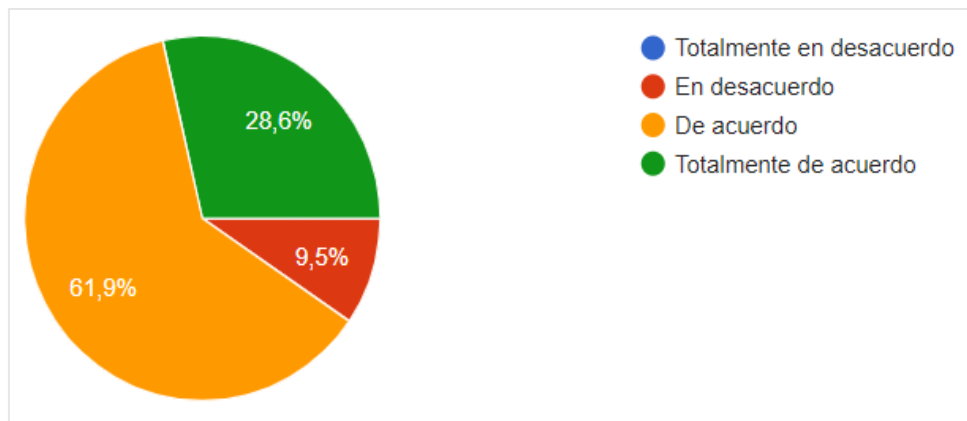


Figura 46. Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Comprensión por parte del método de evaluación del desempeño de todos los aspectos que hacen parte de la labor del trabajador municipal. El 90.5% está totalmente de acuerdo o de acuerdo, mientras que un porcentaje menor, el 9.5% se manifiesta en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con relación a si el cuestionario de evaluación del desempeño exponía los factores de evaluación de forma clara y de fácil interpretación, los participantes de la prueba piloto respondieron en su mayoría estar de acuerdo. Es imprescindible que los criterios sean claros y de fácil interpretación, para disminuir las tendencias de errores de los evaluadores.

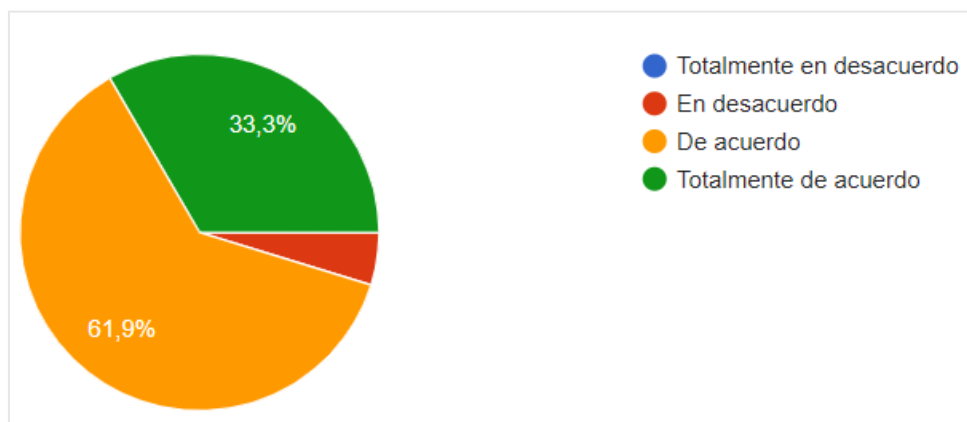


Figura 47. Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Exposición clara de los factores de evaluación y fácil interpretación. Un 4.8% manifestó desacuerdo en la claridad e interpretación de los factores de evaluación.

Fuente: Elaboración propia (2020)

La evaluación del desempeño 180 grados fue diseñada para ser respondida y no consume gran parte del tiempo laboral de los trabajadores, cada criterio consta de un desglose lo que facilita la interpretación de los mismos. El inciso seis cuestionó si la aplicación del cuestionario de evaluación del desempeño 180 grados en relación a la demanda de tiempo como apropiada, obteniendo los siguientes resultados:

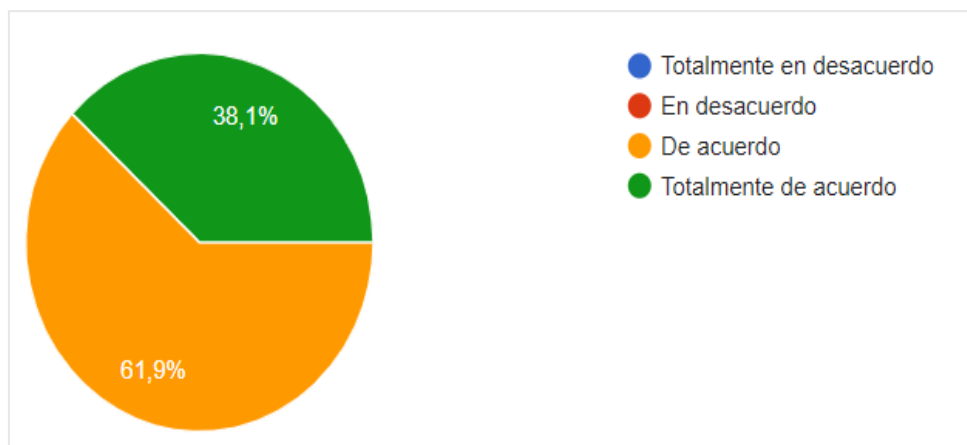


Figura 48. Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Variable Demanda de tiempo para responder la evaluación del desempeño. El 100% de los integrantes de la prueba piloto están totalmente de acuerdo o de acuerdo al tiempo que les tomó llenar el cuestionario de evaluación del desempeño. Lo cual es favorable porque no debe ser visto como una carga laboral.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Al no contar con una evaluación formalmente establecida y una cultura de evaluación, algunos trabajadores municipales se muestran renuentes a un cambio como este, dado que en la encuesta sobre el análisis de la implementación en la prueba piloto un porcentaje, si bien menor, considera no importante conocer su desempeño laboral, indican también que el servicio prestado por la municipalidad a los vecinos podría ser mejorado de otra manera, y no precisamente evaluando el desempeño de los trabajadores municipales en sus puestos de trabajo. Como lo muestran los resultados de las gráficas 49 y 51.

En relación a si consideran que la evaluación del desempeño 180 grados aplicada en la municipalidad contribuirá al mejoramiento de su trabajo y al mejoramiento de los servicios prestados, los participantes de la prueba piloto respondiendo así:

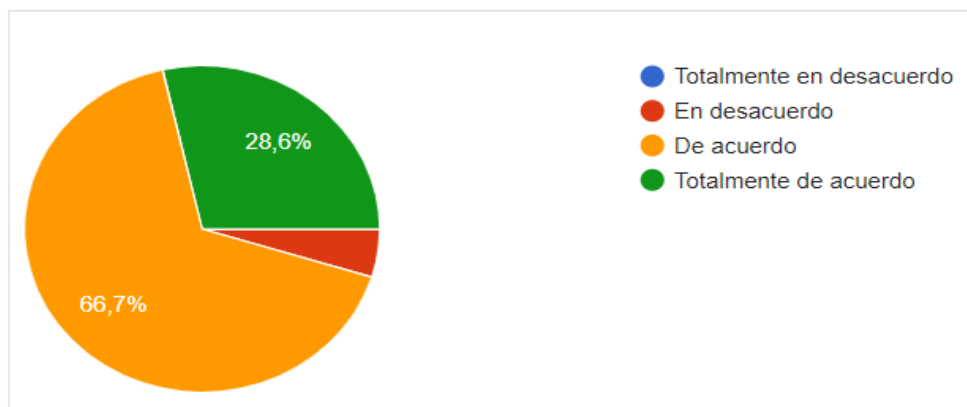


Figura 49. Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Un porcentaje del 4.8% manifiesta que estar en desacuerdo respecto a que la evaluación contribuya al mejoramiento del trabajo y de los servicios prestados por la municipalidad.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los trabajadores de la municipalidad integrantes de la prueba piloto al ser cuestionados sobre la importancia de conocer su desempeño laboral, manifestaron lo siguiente:

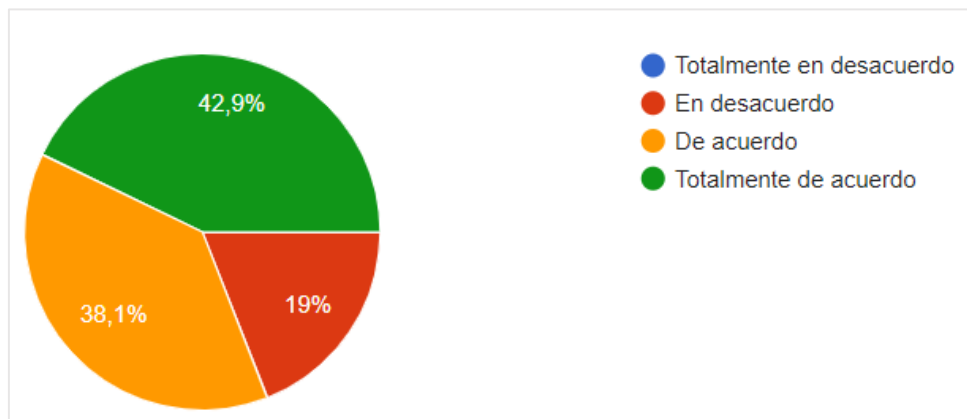


Figura 50. Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Importancia por parte del trabajador municipal de conocer su desempeño laboral. 19% de los participantes de la prueba piloto están en desacuerdo en la importancia de conocer su desempeño. Siendo este el mayor porcentaje en desacuerdo de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los objetivos principales que persigue la evaluación del desempeño según las personas que integraron la prueba piloto son:

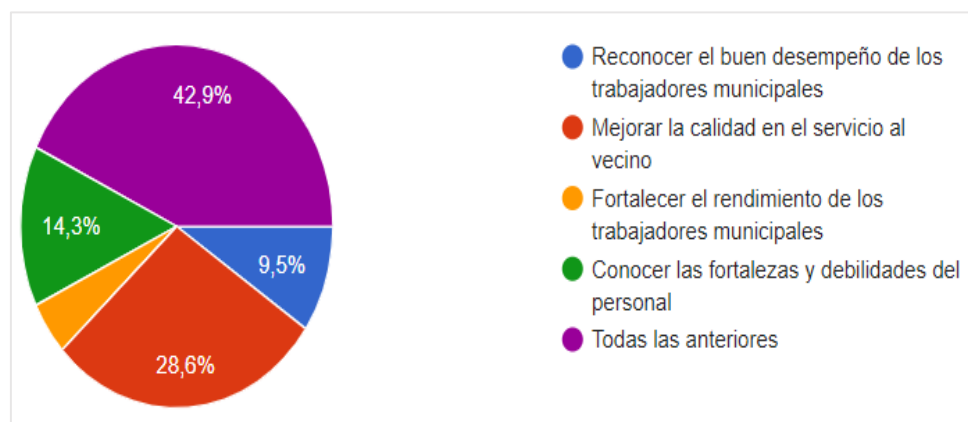


Figura 51. Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Objetivo principal de la evaluación del desempeño. Los trabajadores municipales que conformaron la prueba piloto están conscientes de los diversos beneficios y aportes que una evaluación del desempeño sustenta, sin embargo a la luz de los resultados de las figuras 49 y 50, estar conscientes no significa que algunos lo acepten y estén de acuerdo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.7. Discusión de resultados diseño de una evaluación 180 grados para el personal de la Municipalidad e implementación en la prueba piloto

Tras la recopilación de la información que permitió diseñar el proceso de evaluación del desempeño, y derivado de los resultados obtenidos de la implementación de la evaluación 180 grados y su respectivo análisis, se evidencia la importancia de que la Municipalidad cuente con un método formal para evaluar el desempeño de sus trabajadores, Como lo afirma Koontz et al. (2012) para lograr las metas con efectividad y eficiencia sin importar que sea un negocio, una dependencia gubernamental, una organización de beneficencia o hasta una universidad, deben encontrarse e instrumentar formas para medir el desempeño laboral.

Así mismo al implementar la propuesta de dicha evaluación del desempeño se cumpliría con lo establecido en la Ley de Servicio Municipal, para lo cual Paredes (2017) de la

misma forma en su tesis “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial De Huaylas, Distrito De Caraz, 2017” propone una evaluación del desempeño para dicha municipalidad con el fin de abordar el problema de las municipalidades en cuanto a la dificultad de organizar los esfuerzos de los trabajadores y lograr resultados esperados en su rendimiento o desempeño, y por otro lado, la deficiente aplicación de procedimientos de evaluación del desempeño del personal a pesar de existir normatividad laboral. Enfatiza la sensibilización sobre la importancia del cumplimiento de la normativa de este proceso en la gestión pública de los gobiernos provinciales y locales.

Los objetivos que pretende conseguir la evaluación de desempeño en la Municipalidad son mejorar los procesos, procedimientos y desempeño de los trabajadores municipales y paulatinamente el mejoramiento de los servicios prestados. Dado el alcance en tiempo, estos resultados no se alcanzan a evidenciar en la prueba piloto realizada en la Municipalidad, sin embargo, Molina (2015) en su tesis “Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de cohortes” comprueba que, al implementar herramientas de evaluación del desempeño, se obtienen resultados razonablemente cercanos a lo planificado y se crean mejoras continuas en el desarrollo de las actividades laborales.

La teoría reafirma lo anterior dado que Bohlander et al. (2017) indican que el propósito de una evaluación del desempeño es brindar a los gerentes un marco de referencia concreto que puedan utilizar para recabar información sobre el desempeño de un empleado. La meta consiste en robustecer las fortalezas personales, eliminar las debilidades potenciales e impulsar el desarrollo profesional, a la vez que se mejora el desempeño de la organización.

Recalcando que paulatinamente la Municipalidad mejorará su rendimiento global si cuenta con una herramienta de evaluación del desempeño, para lo cual Mondy (2010) indica que el propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos, de los equipos y de la totalidad de la organización.

Por otra parte los trabajadores de la Municipalidad integrantes de la prueba piloto al ser cuestionados sobre la importancia de conocer su desempeño laboral, el 19% manifestó que se encuentra en desacuerdo, dada la carencia de una cultura de evaluación del desempeño dentro de la institución, establecer este proceso por sí solo no es suficiente, dicho proceso debe ser aceptado y comprendido por los empleados, según Mondy (2010) un factor ambiental que influye en el proceso de evaluación del desempeño es la cultura corporativa de una institución, la cual puede apoyar u obstaculizar el proceso.

Lo recomendable para implementar evaluaciones múltiples, es empezar con una evaluación vertical, e ir incorporando los demás grados, hasta llegar a los 180 grados, respecto a esto Alles (2017) indica que la aplicación de evaluaciones múltiples muchas veces requiere un periodo de adaptación para todos los intervinientes, tanto evaluados como evaluadores. Esto con la finalidad de que el proceso sea implementado con eficacia y no impacte de manera desfavorable en el clima de la organización. Caber recalcar el papel que juegan los sindicatos, para Münch (2010) una relación adecuada con el sindicato es fundamental para la consecución de los objetivos de la instrucción, enfatiza que antes de emprender cualquier estrategia o programa que implique la participación de los trabajadores, será necesario informar al sindicato y conseguir su apoyo a fin de garantizar el éxito.

Otro factor determinante es el método empleado, para el presente trabajo de graduación se propuso la evaluación 180 grados, siendo considerada como adecuada según la encuesta de aceptación, así también consideran adecuada la objetividad de la evaluación independientemente de quien sea el evaluador. Dessler & Varela (2017) mencionan que no es aconsejable basarse únicamente en las evaluaciones de los supervisores, dado que este no aprecia la manera en que los compañeros perciben el desempeño del trabajador. Lo reafirma también Mondy (2010) indicando que los miembros del equipo conocen el desempeño de sus compañeros mejor que cualquier persona y pueden, por lo tanto, evaluar el desempeño de una manera más exacta.

Lo anterior es uno de los beneficios de no implementar una evaluación tradicional de 90 grados, en la que solamente el jefe evalúa al subordinado, al tomarse varias perspectivas para la evaluación el trabajador municipal reforzará sus relaciones interpersonales y mejorará su atención tanto a los clientes externos, vecinos, como a los internos. Para lo que Griffin (2011) indica es un enfoque completo y profundo que proporciona a las personas un conjunto mucho más ancho de información acerca de su desempeño que la evaluación convencional dada sólo por el jefe. Esto reduce la tendencia, por ejemplo, a sólo impresionar al jefe y a trabajar mal con los colegas y subalternos.

Los resultados de la evaluación del desempeño de la Municipalidad se esperan impacten de manera positiva, e influyan en el clima laboral, motivación y compromiso laboral, y como estos a su vez influyen en el servicio que los trabajadores municipales prestan a la comunidad. Esto lo sustenta González (2018) en su tesis titulada “La evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy”, en donde describe los beneficios de la evaluación de desempeño como herramienta para afianzar el compromiso laboral, evidenció como perciben los trabajadores el clima laboral con respecto a sus funciones, además reconoce las situaciones irregulares que se presentan en la institución pública, entre ellas, disminuir el ausentismo, mejoras salariales y motivación.

Por todo lo anterior descrito se confirma que en primera instancia la propuesta de una evaluación del desempeño 180 grados resuelve la problemática en cuanto al incumplimiento de contar con un sistema de evaluación del desempeño objetivo, que exige la Ley. Segundo, como evidencian distintos colegas y autores al implementar sistemas de evaluación del desempeño, se espera que mejore el desempeño de los trabajadores municipales, que a su vez impactaran en el desempeño global de la Municipalidad, lo cual se transformará en mejoras al servicio prestado a los vecinos de la comunidad.

CONCLUSIONES

1. En la actualidad la Municipalidad no cuenta con un sistema de evaluación objetivo, como lo requiere la Ley de Servicio Municipal. Si bien en todos los ámbitos se da cierto nivel de evaluación de las actividades y funciones de los trabajadores municipales, siendo esta observacional, informal, y de forma empírica, dado que no existe claridad en los trabajadores de cómo hacerla, la esencia, periodicidad y finalidad de la misma. Lo que, en conclusión, dada su naturaleza no permite cuantificar los resultados y tomar medidas concretas y globales sobre la gestión del personal. Por tanto, el diseño de una evaluación del desempeño 180 grados para el personal de la Municipalidad.
2. Para el diseño e implementación del método de evaluación del desempeño 180 grados, en primera instancia se revisaron y analizaron los descriptores y perfiles de puestos, posteriormente se clasificaron los puestos administrativos con base al objetivo, funciones, responsabilidades y relaciones de los mismos, concluyendo en cuatro niveles. El nivel I integra a los directivos; el nivel II a los jefes, encargados, sub jefes; el nivel III a los técnicos, supervisores, coordinadores, administradores, profesionales; y finalmente el nivel IV a secretarias, oficiales, asistentes, recepcionista, auxiliares y digitadores.
3. Con la clasificación de los puestos se procedió a definir los criterios de evaluación del desempeño, los cuales se extrajeron de los descriptores de puestos, siendo validados primero por el Director de Recursos Humanos, posteriormente por el Gerente Municipal y el Secretario Municipal, concluyendo como resultado los criterios para la evaluación del desempeño del nivel I: Planeación y organización, conocimiento del entorno municipal y nacional, ética e Integridad, liderazgo, comunicación, gestión de equipos, toma de decisiones, relaciones interpersonales y sentido de urgencia. Para el nivel II: Planeación y organización, conocimiento del entorno municipal y nacional, ética e Integridad, liderazgo, comunicación, gestión de equipos, toma de decisiones, relaciones interpersonales y supervisión. Para el nivel III: Organización, conocimiento

del trabajo, ética e Integridad, calidad en el trabajo, comunicación, trabajo en equipo, trato con personas, responsabilidad y proactividad. Y finalmente para el nivel IV: Organización, conocimiento del trabajo, ética e Integridad, compromiso, comunicación, trabajo en equipo, trato con personas, responsabilidad y proactividad.

4. Se implementó la evaluación del desempeño 180 grados mediante una prueba piloto en la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad, estableciéndose así el nivel de desempeño del Director, Jefa de Planillas, Secretaria y Oficial de Recursos Humanos. Dicha implementación permitió sustentar la aplicabilidad de la misma a diferentes niveles de la estructura organizacional, debido a que se aplicó a diferentes niveles de la Dirección, desde el puesto jerárquico más alto, siendo el Director hasta los más bajos siendo la Secretaria y el Oficial de Recursos Humanos, y de esta manera apreciar el funcionamiento del método de evaluación.
5. Tras analizarse la implementación de la evaluación de desempeño 180 grados realizada en la prueba piloto se concluyó que un porcentaje, si bien menor, 19%, están en desacuerdo al considerar importante conocer su desempeño laboral, así también un 4.8% está de igual forma en desacuerdo al considerar que la evaluación del desempeño 180 grados contribuirá al mejoramiento de su trabajo y al mejoramiento de los servicios prestados por la Municipalidad.
6. Cuando la evaluación se hace desde un único punto de vista, se pueden presentar puntos de vista sesgados, percepciones personales equivocadas, desconocimiento de la labor del trabajador municipal y arbitrariedades, por lo que en conclusión, una evaluación del desempeño 180 grados que incluye no solo la evaluación del superior inmediato sino que también la de los compañeros y autoevaluación, proveerá de información más completa y robusta que la evaluación convencional dada sólo por el inmediato superior.
7. Por último, se concluye que la evaluación del desempeño es un proceso fundamental para el monitoreo y desarrollo de personal, permite evidenciar el desarrollo de las

actividades del trabajador municipal, y por consiguiente implementar mejoras continuamente, organizando los esfuerzos de los trabajadores y retroalimentando en cuanto a las labores que podrían desarrollar de manera más eficiente, que a su vez impactaran en el desempeño global de la Municipalidad, lo cual se transformará en mejoras al servicio presentado a los vecinos de la comunidad.

RECOMENDACIONES

1. La Ley de Servicio Municipal, en el artículo 55 establece la evaluación del desempeño para los trabajadores municipales a través de un sistema de evaluación objetivo. Dado que actualmente la Municipalidad evalúa a sus empleados de manera observacional, informal y de forma empírica, debido a que no existe claridad en los trabajadores de cómo hacerla, la esencia, periodicidad y finalidad de la misma. Se recomienda la implementación del diseño de evaluación del desempeño 180 grados propuesto.
2. Se sugiere la implementación a toda la institución de la evaluación del desempeño 180 grados propuesta. Replicando la aplicación realizada por medio de la prueba piloto de la evaluación, al resto de las direcciones y dependencias de la Municipalidad, tomando como base el Manual de Evaluación del Desempeño 180 grados propuesto.
3. Se recomienda que los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño 180 grados sirvan de base para promociones, ascensos, traslados y demás acciones de personal, así como para fortalecimiento de la carrera municipal y formulación de programas de adiestramiento y capacitación.
4. Es importante que el proceso de evaluación del desempeño sea comunicado correctamente, resaltando los cambios favorables en el desarrollo tanto profesional como personal de los trabajadores municipales, se recomienda implementar la fase de sensibilización y divulgación presentada en el Manual de desempeño 180 grados, enmarcando que el fin no es la sanción o el castigo sino el fortalecimiento de la carrera administrativa municipal y la formulación de programas de adiestramiento y capacitación, tal y como lo establece su marco legal.
5. Derivado a que la Municipalidad no ha implementado sistemas de evaluación formales con anterioridad, la aplicación de evaluaciones múltiples requiere cierta cultura organizacional y madurez, por lo que se recomienda empezar con una

evaluación vertical, e ir incorporando los demás grados, hasta llegar a los 180 grados. Es necesario para la aplicación de evaluaciones múltiples un periodo de adaptación para todos los intervinientes, tanto evaluados como evaluadores. Esto con la finalidad de que el proceso sea implementado con eficacia y no impacte de manera desfavorable en el clima de la institución.

6. Todos los procesos de Recursos Humanos son de importancia, el activo más valioso e importante de las instituciones son las personas. Por lo tanto, se insta a que la Municipalidad fortalezca todos los procesos de recursos humanos e implemente aquellos de los que carece, como lo es la evaluación del desempeño. Todas las acciones que se emprendan con la finalidad de fortalecer a la Municipalidad, deben apoyar la modernización de los procedimientos administrativos y técnicos, y al mejoramiento de los valores éticos, cívicos y las capacidades profesionales de los trabajadores municipales.
7. De la misma manera, se recomienda a investigadores y estudiantes, la búsqueda continua del perfeccionamiento en la gestión de recursos humanos en las instituciones públicas, las cuales requieren instrumentos técnicos con un claro sentido de responsabilidad para buscar permanentemente la eficiencia y un adecuado fortalecimiento de dicha gestión, para que amplíen las capacidades y cuenten con un conjunto básico de capital humano calificado. Tomando en cuenta la importancia de recuperar la confianza, la credibilidad y su fin principal, el servicio de la ciudadanía, de las instituciones del Estado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias: evaluación de 360*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias, Estrategia: evaluación de personas: desarrollo 360*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Chavarría Hernández, R. (2017). *La Evaluación del Desempeño del Talento Humano en el Poder Judicial. (Tesis de maestría)*. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Cifuentes Medina, E. (2016). *La aventura de investigar: el plan y la tesis*. Guatemala: Magna Terra.
- Congreso de la República de Guatemala. *Código Municipal. Decreto número 12-2002*.
- Congreso de la República de Guatemala. *Constitución Política de la República de Guatemala*. Asamblea Nacional Constituyente, 1986.
- Congreso de la República de Guatemala. *Ley de Servicio Municipal. Decreto número 1-87*.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación .
- González, K. (2018). La evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso de trabajo para los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy. (*Tesis de maestría*). Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning Editores, S.A.de C.V.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2013). *Gestión del talento humano por competencias laborales*. Guatemala: INTECAP.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Juárez, J., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Molina Bonilla, C. (2015). Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de cohortes. (*Tesis de maestría*). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Paredes Bonifacio, E. (2017). Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017. (*Tesis de maestría*). Universidad César Vallejo, Perú.

Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid - Buenos Aires - México: Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos, Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones OCTAEDRO, S.L.

Vite Jiménez, J. (2017). Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial. (*Tesis de maestría*). Universidad de Guayaquil, Ecuador.

EGRAFÍA

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2013). *Política de Fortalecimiento de las Municipalidades*. Obtenido de http://ide.segeplan.gob.gt/sinittablero/archivos/ranking_2013/Politica_fortalecimiento_municipal.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Lista de verificación general

Lista de verificación general	
Nombre de la institución	
Municipio	
Departamento	

Objetivo: La presente lista de verificación cuenta con los factores claves para realizar el análisis correspondiente previo a elaborar el proceso de evaluación de desempeño 180 grados. Toma como base toda la documentación proporcionada por la Municipalidad y su respectiva revisión documental.

No.	Documentación	Si	No	Observaciones
1	Visión			
2	Misión			
3	Valores			
4	Políticas			
5	Reglamento interno			
6	Objetivos generales			
7	Organigrama			
8	Procedimientos			
9	Programas			
10	KPI.S - Objetivos específicos			
11	Credo			
12	Planeación por dependencia			
13	Descriptorios y perfiles			

Nombre de la persona que proporciona la información:
Puesto:

Anexo 2: Guía de análisis para descriptores de puestos

Lista de revisión para descriptores de puestos	
Nombre de la institución:	
Municipio:	
Departamento:	

Objetivo: La presente lista de revisión y análisis toma como base el Manual de organización, funciones y descriptores de puestos, Tomo II, de la Municipalidad de Amatitlán. Con la finalidad de clasificarlos en grupos y establecer los cuestionarios de evaluación del desempeño, y posterior mapeo de puestos. Analizando cada uno de los siguientes componentes.

No.	Documentación		Observaciones
I	Identificación del puesto		
	Unidad administrativa		
	Título del puesto		
	Jefe inmediato superior		
	Puede sustituir a		
	Puede ser sustituido por		
	Subalternos		
II	Naturaleza del puesto		
III	Funciones del puesto		
IV	Relaciones de trabajo		
V	Autoridad		
VI	Responsabilidad		
VII	Requisitos del puesto		
VIII	Habilidades		

Elaborado por:

--

Anexo 3: Guía de entrevista para definir criterios de evaluación

Entrevista para definir criterios de evaluación del desempeño para los trabajadores municipales	
Entrevistado	
Puesto	
Dirección	
Entrevistadora	
<p>Para comprensión de la entrevista los puestos se clasificaron según un análisis previo de cada uno los descriptores de puestos y estructura organizacional de la Municipalidad, se estableció la siguiente clasificación según el objetivo, funciones, responsabilidades y relaciones de los puestos:</p>	
Niveles	Puestos
I	Directores
II	Jefes, encargados, sub jefes
III	Técnicos, supervisores, coordinadores, administradores, personal profesional
IV	Secretarias, oficiales, asistentes, recepcionista, auxiliares

A continuación, se presentan una serie de preguntas con el objetivo de poder obtener información sobre criterios con los que se debe evaluar el desempeño de los trabajadores municipales.

La información proporcionada será de utilidad para el trabajo de graduación que se está efectuando en la Institución, por lo que agradezco su valiosa colaboración y responder con toda sinceridad y objetividad a las preguntas solicitadas.

1. Considera usted que los trabajadores municipales tienen conocimiento de su desempeño y de lo que se espera de ellos y de su trabajo.

2. Considera usted que es necesario la aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño para los trabajadores municipales.			
3. ¿Por qué considera usted importante evaluar el desempeño de los trabajadores municipales?			
4. ¿Cuál es su percepción sobre la evaluación del desempeño?			
5. Se cuenta con la disponibilidad para implementar una evaluación del desempeño en la institución			
6. Respecto a la pregunta anterior, ¿Con que frecuencia se aplicaría la evaluación del desempeño? (Anual, semestral, trimestral)			
7. Indique cuales sería sus expectativas al implementar una evaluación del desempeño en la Municipalidad.			
8. ¿Cuáles según su criterio son las características que deberían poseer los Directores de la Municipalidad? Por favor, marque con una "x" los diez más importantes.			
<input type="checkbox"/>	Organización	<input type="checkbox"/>	Liderazgo

	Planificación		Integridad
	Conocimiento del entorno municipal y nacional		Gestión de equipos
	Ética		Toma de decisiones
	Negociación		Habilidad para comunicarse
	Iniciativa		Sentido de urgencia
	Dirección		Relaciones interpersonales

9. ¿Cuáles según su criterio son las características que deberían poseer los **jefes, encargados y sub jefes** de la Municipalidad? Por favor, marque con una "x" los diez más importantes.

	Organización		Liderazgo
	Planificación		Integridad
	Conocimiento del entorno municipal y nacional		Gestión de equipos
	Ética		Toma de decisiones
	Relaciones interpersonales		Habilidad para comunicarse
	Iniciativa		Sentido de urgencia
	Supervisión		Responsabilidad

10. ¿Cuáles según su criterio son las características que deberían poseer los **técnicos, supervisores, coordinadores, administradores y personal profesional** de la Municipalidad? Por favor, marque con una "x" los diez más importantes.

	Organización		Integridad
	Planificación		Trato con personas
	Conocimiento del trabajo		Trabajo en equipo
	Ética		Toma de decisiones
	Don de mando		Habilidad para comunicarse
	Iniciativa		Espíritu colaborativo

	Calidad en el trabajo		Responsabilidad
--	-----------------------	--	-----------------

11. ¿Cuáles según su criterio son las características que deberían poseer las **secretarias, oficiales, asistentes y auxiliares** de la Municipalidad? Por favor, marque con una "x" los diez más importantes.

	Orden		Integridad
	Compromiso		Proactividad
	Conocimiento del trabajo		Trabajo en equipo
	Ética		Trato con personas
	Puntualidad		Habilidad para comunicarse
	Dinamismo		Espíritu colaborativo
	Calidad en el trabajo		Responsabilidad

12. ¿Considera que hay aspectos adicionales que deben ser evaluados en los trabajadores municipales? Por favor, especifique

--

Gracias por su colaboración

Anexo 5: Cuestionario para análisis de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados en la prueba piloto

Cuestionario de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados	
Objetivo: Analizar la aceptación de los trabajadores municipales respecto a la evaluación del desempeño 180 grados implementada en la Municipalidad mediante una prueba piloto.	
Nombre	
Puesto	
Dirección	
Instrucciones: Responda por favor a las siguientes interrogantes de forma transparente y veraz. Marque con una "x" según la escala de valoración que corresponda. Recordando que sus respuestas serán confidenciales.	

Interrogante	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. ¿Considera adecuado el método de evaluación del desempeño 180 grados aplicado en la municipalidad?				
2. ¿Considera que la evaluación del desempeño 180 grados permite evaluar de una manera objetiva al trabajador municipal independientemente del evaluador?				
3. ¿Considera que el método de evaluación 180 grados permite un manejo transparente, confidencial y objetivo de la información recopilada sobre el desempeño de los trabajadores municipales?				
4. ¿El instrumento de evaluación comprende todos los aspectos que				

hacen parte de la labor del trabajador municipal?				
5. ¿En el cuestionario de evaluación del desempeño la exposición de los factores de evaluación es claro y de fácil interpretación?				
6. ¿La aplicación del cuestionario de evaluación del desempeño 180 grados en relación a la demanda de tiempo fue apropiada?				
7. ¿Considera que la evaluación del desempeño 180 grados aplicada en la municipalidad contribuirá al mejoramiento de su trabajo y al mejoramiento de los servicios prestados por la misma?				
8. ¿Cómo trabajador de la municipalidad considera que es importante conocer su desempeño laboral?				
9. Para usted ¿cuál debe ser el objetivo principal de la evaluación del desempeño? Marque con una "x" todas las que considere necesarias.				
Reconocer el buen desempeño de los trabajadores municipales				
Mejorar la calidad en el servicio al vecino				
Fortalecer el rendimiento de los trabajadores municipales				
Conocer las fortalezas y debilidades del personal				
Todas las anteriores				

Observaciones adicionales	
---------------------------	--

Gracias por su colaboración

Anexo 6: Manual para la evaluación del desempeño 180 grados, Municipalidad de Amatlán



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180 GRADOS

MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN



1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual se ha preparado para la Municipalidad de Amatlán, con el propósito de suministrar a la institución un instrumento de evaluación del desempeño para los trabajadores municipales. La evaluación del desempeño constituye uno de los procesos de Recursos Humanos más importantes, siendo un medio altamente efectivo para medir las aportaciones de los trabajadores tanto en el cumplimiento de cada una de las funciones como de los objetivos de toda la institución.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, es parte de un proceso que realizado de manera sistemática y efectiva trae grandes beneficios. La evaluación del desempeño 180 grados mide el desempeño de los trabajadores desde varios ángulos, desde la tradicional vista del inmediato superior, incluye también la de los compañeros y la autoevaluación, lo que permite dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren mejorar y enfocarlos hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar en sus resultados de forma positiva.

El fin de implementar una evaluación del desempeño a nivel municipal es modernizar los procesos y 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.

Toda institución debe estar consciente que buena parte de la efectividad de su gestión dependen del desempeño de cada uno de sus trabajadores, por lo que el presente Manual de Evaluación del Desempeño 180 grados, permite un marco de referencia para una mejor comprensión y aplicación del mismo, así como algunas consideraciones básicas para su efectivo desarrollo.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Dotar a la Municipalidad de un instrumento técnico que permita evaluar el desempeño de los trabajadores municipales, a efectos de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia y el mejoramiento de la atención a los usuarios internos y externos. Así también orientar al personal de las distintas áreas y dependencia que conforman la institución sobre el procedimiento a seguir para la correcta aplicación de dicha evaluación del desempeño a nivel institucional.

2.2. Objetivos específicos

Identificar los aspectos del rendimiento del trabajador municipal tanto positivos como los que necesiten ser mejorados para que sean reforzados en los puestos de trabajo de acuerdo a los resultados obtenidos.

Fomentar la eficacia y eficiencia de los trabajadores municipales, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada individuo y garantizar la calidad en el servicio prestado.

Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes, subalternos y compañeros, para el logro de los objetivos de la institución.

Facilitar una guía a los trabajadores municipales, presentando de forma clara e integral el enfoque general del modelo de evaluación del desempeño 180 grados para facilitar la comprensión y aplicación del mismo.

3. AMBITO DE APLICACIÓN

Estarán sujeto a la evaluación del desempeño todos los trabajadores de la municipalidad que ocupen puestos administrativos, de conformidad con los niveles establecidos de acuerdo a la jerarquía y por la homogeneidad de funciones. Siendo los siguientes:

Nivel I: Directores

Nivel II: Jefes, encargados, sub jefes

Nivel III: Técnicos, supervisores, coordinadores, administradores, profesionales

Nivel IV: Secretarias, oficiales, asistentes, recepcionista, auxiliares, digitadores

No están sujetos a la evaluación del desempeño, a petición de la institución el nivel superior, el cual está constituido por el Consejo Municipal cuyos puestos fueron electos conforme la Ley en la materia.

4. BASE LEGAL

La Ley de Servicio Municipal, Decreto Número 1-87, rige en el Título VII, Capítulo Único, la Evaluación del Desempeño, los artículos contenidos en la ley, como son:

Artículo 55. Evaluación del desempeño. Las autoridades nominadoras, están obligadas a evaluar el desempeño de los trabajadores que dependan de ellos. Deberán velar porque dicha evaluación se realice en forma justa y objetiva, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la Corporación Municipal con la asesoría de la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades.

Artículo 56. Objeto de la evaluación. Los resultados de la evaluación del desempeño servirán de base para promociones, ascensos, traslados y demás acciones de personal; así como para fortalecimiento de la carrera municipal y formulación de programas de

adiestramiento y capacitación, conforme las posibilidades financieras de las respectivas municipalidades.

5. SENSIBILIZACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Esta fase es de gran importancia, debido a que la institución informará a los trabajadores municipales sobre el proceso de evaluación del desempeño 180 grados. Es vital que los evaluadores y evaluados comprendan el proceso y los beneficios que la evaluación aporta a la institución. Se deberá explicar en forma clara en qué consiste todo el proceso, haciendo hincapié en el objetivo de la evaluación, que es la productividad y la mejora en prestación de los servicios. Es necesario eliminar a través de la sensibilización y divulgación los miedos y la tensión de aplicar un proceso como este por primera vez, así también desechar la idea de ser una evaluación para castigar o sancionar. Por lo que se explicará a detalle a los evaluadores y evaluados cómo funcionan los grados de una evaluación 180 grados, el rol de cada trabajador municipal en el proceso, por consiguiente, se capacitará a los evaluadores, se dará a conocer qué se va evaluar y los cuestionarios a utilizar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, y demás aspectos relevantes.

Se proporcionará al personal de la Municipalidad el Manual de Evaluación del Desempeño 180 grados a través de la comunicación digital, el cual contiene toda la información del proceso de Evaluación, cómo es, en que consiste cada criterio y factores por cada nivel. La Dirección de Recursos Humanos deberá cerciorarse que todos los empleados municipales entiendan el proceso de manera que se garantice la eficacia de este ejercicio, y se tenga un nivel de confianza y credibilidad para todos.

6. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180 GRADOS

La evaluación del desempeño 180 grados es un sistema integral de evaluación que permite varias perspectivas, en donde el trabajador municipal no solo es evaluado por su

jefe sino también por sus pares o compañeros, así también se autoevalúa el mismo. Como proviene de múltiples personas, evaluadores, se puede reducir prejuicios o sesgos. Rompe el paradigma de que el superior inmediato es la única persona que puede evaluar a sus subordinados, debido a que este sistema incluye no solo el criterio del jefe, como ya se mencionó, incluye también el de otras personas que interactúan con el evaluado, por lo que tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos.

7. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El desempeño de los trabajadores municipales se evaluará por medio de criterios de desempeño relacionados con las funciones fundamentales del puesto de trabajo y la conducta que puede ser observable, de tal forma que permitan evaluar en forma objetiva a los trabajadores según el nivel de la clasificación.

Se dispone de formatos de evaluación del desempeño diferentes para cada tipo de puestos. Los formatos de los cuestionarios según el nivel y los criterios desglosados que se utilizaran como instrumentos de la evaluación del desempeño se encuentran contenidos en los anexos del presente manual.

Tabla 1

Niveles para los cuestionarios de la evaluación del desempeño 180 grados

Niveles	Puestos	Cuestionario
I	Directores	A
II	Jefes, encargados, sub jefes	B
III	Técnicos, supervisores, coordinadores, administradores, profesionales	C
IV	Secretarias, oficiales, asistentes, recepcionista, auxiliares, digitadores	D

Tabla 2
Criterios de evaluación del desempeño 180 grados

Cuestionario A	Cuestionario B	Cuestionario C	Cuestionario D
Planeación y organización	Planeación y organización	Organización	Organización
Conocimiento del entorno municipal y nacional	Conocimiento del entorno municipal y nacional	Conocimiento del trabajo	Conocimiento del trabajo
Ética e Integridad	Ética e Integridad	Ética e Integridad	Ética e Integridad
Liderazgo	Liderazgo	Calidad en el trabajo	Compromiso
Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación
Gestión de equipos	Gestión de equipos	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Toma de decisiones	Toma de decisiones	Trato con personas	Trato con personas
Relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Responsabilidad	Responsabilidad
Sentido de urgencia	Supervisión	Proactividad	Proactividad

En caso de que un empleado sea trasladado a otra posición, será evaluado con el cuestionario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior. Si ocurriera que, durante el mismo período de evaluación, un empleado ha desempeñado funciones o cargos diferentes por períodos iguales, este será evaluado con el cuestionario aplicable a las funciones del cargo más reciente.

8. PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la sección de anexos del presente manual se encuentra una guía explicativa para el evaluador.

- a) Evaluador: Es la persona responsable de realizar la evaluación del desempeño, sea el caso de su inmediato superior, compañero o par, y de sí mismo.
- b) Evaluado: Es la persona sobre la que el evaluador realiza la evaluación del desempeño.

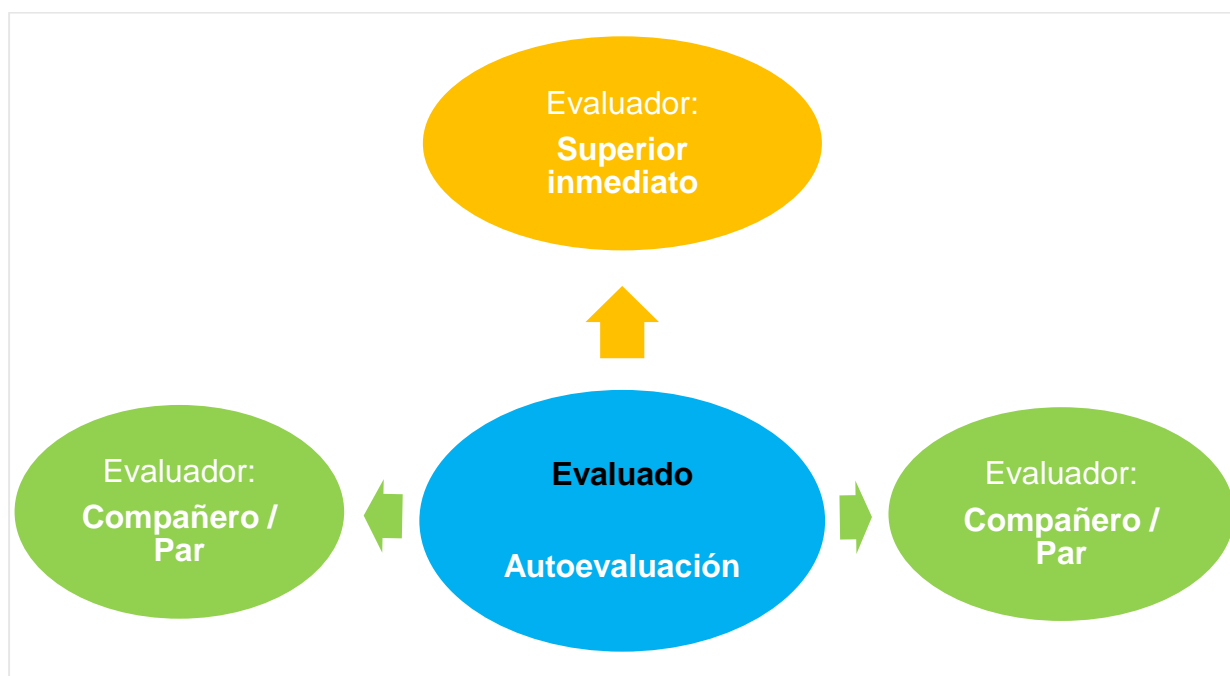


Imagen 1: Red de evaluadores en una evaluación del desempeño 180 grados.

- a) Evaluación del superior inmediato: Evaluación del desempeño que realizará el superior inmediato del trabajador municipal que se esté evaluando.
- b) Evaluación de compañeros: La evaluación de los pares o compañeros será realizada por los grupos que más relación tengan con el evaluado, dado que en ninguna otra evaluación del desempeño se incluyen, pocas veces se recibe

retroalimentación de estos grupos y es probablemente en donde las más valiosas contribuciones se den.

- c) Autoevaluación: La autoevaluación es aquella en la que cada trabajador municipal evaluará su propio desempeño, el grado de cumplimiento en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta las funciones y características del mismo. La importancia de la dicha evaluación radica en la oportunidad de auto análisis.

9. PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se aplicará de forma sistemática, en periodos iguales de tiempo, dos veces al año, y de conformidad con la programación y el procedimiento establecido para tal efecto, bajo la coordinación de la Dirección de Recursos Humanos.

Si en las fechas programadas para la evaluación el personal que se encuentre con goce de permiso, algún tipo de licencia, período vacacional, suspensión por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- o por suspensión disciplinaria. Si trabajadores municipales se encuentra dentro de estas condiciones, deberán ser evaluados inmediatamente a su retorno.

10. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para facilitar la interpretación de resultados e identificar las fortalezas y debilidades del evaluado, se ha determinado utilizar categorías de desempeño que proporcionen el concepto más cercano al desempeño del trabajador municipal según los resultados de los factores evaluados. Para los resultados de la evaluación del desempeño se definen cuatro categorías:

Categoría	Escala de calificación
Deficiente	0 a 59 puntos
Regular	60 a 74 puntos
Bueno	75 a 89 puntos
Superior	90 a 100 puntos

Los resultados de la evaluación del desempeño se encuentran definidos como ya se mencionó en categorías, y cada una cuenta con una escala de calificación cuantitativa, la cual determinará si el desempeño del evaluado es deficiente, regular, bueno o superior. Y cada categoría posee además su propia descripción.

Categoría	Descripción
Deficiente	El desempeño del trabajador municipal es irregular y deficiente, frecuentemente no realiza las tareas que su puesto requiere. Demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.
Regular	El trabajador municipal se desempeña con normalidad, realizando únicamente lo que requiere su puesto de trabajo.
Bueno	El desempeño del trabajador municipal y la calidad de su trabajo son aceptables. Muestra un dominio satisfactorio de los criterios de desempeño.
Superior	El trabajador municipal supera de manera excepcional el desempeño requerido en las tareas de su puesto de trabajo, demuestra un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.

11. INFORME DE RESULTADOS

El informe se presentará a más tardar 15 días después de realizada la evaluación del desempeño 180 grados y será la Dirección de Recursos Humanos la encargada de la realización del mismo. Dará a conocer el informe de resultados al inmediato superior de cada trabajador municipal evaluado. Siendo también el ente responsable del

acompañamiento del proceso de retroalimentación, por lo que en conjunto programan una entrevista con el evaluado para darle a conocer sus resultados, teniendo como objetivos logros y recomendaciones pertinentes para el mejoramiento continuo, exponiendo debilidades y estableciendo un plan de trabajo y/o disposiciones para la fase correctiva.

12. RETROALIMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180 GRADOS

La entrevista es un diálogo entre el inmediato superior y el trabajador municipal sobre su actuación y los resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado, así como su desarrollo personal para mejorar los resultados futuros. El objetivo de la retroalimentación es que el superior inmediato y el evaluado tengan la oportunidad de revisar el cumplimiento de los objetivos trazados, los aspectos fundamentales en que el empleado ha estado fallando o bien aquellas donde se ha desarrollado plenamente.

Durante la entrevista el superior deberá retroalimentar al trabajador municipal en cuanto a las fortalezas y debilidades que reflejen los resultados de la evaluación. Si las conclusiones de la entrevista de retroalimentación son que no se han cumplido los objetivos por alguna debilidad en el trabajador, el superior deberá sugerir acciones concretas que puedan ayudar al trabajador a mejorar sus habilidades en el desempeño futuro. De requerirse capacitación se deberá indicar que tipo y las probables alternativas de capacitación a las cuales se tenga acceso dependiendo la disponibilidad presupuestaria de la institución. Para una conducción de entrevista eficaz en la sección de anexos del presente Manual se encuentra una guía.

ANEXOS

ANEXO 1: GUÍA PARA EL EVALUADOR

Las personas que intervienen en el proceso de la evaluación del desempeño 180 grados son:

- a) Evaluador: Es la persona responsable de realizar la evaluación del desempeño, sea el caso del inmediato superior, compañero o par, y de sí mismo.
- b) Evaluado: Es la persona sobre la que el evaluador realiza la evaluación del desempeño.

Procedimiento para calificar la evaluación del desempeño:

1. Busque un lugar cómodo y asegúrese de no ser interrumpido durante un período de tiempo suficiente para realizar la evaluación.
2. Utilice el instrumento de evaluación del desempeño que la Dirección de Recursos Humanos le indicará.
3. Familiarícese y lea cuidadosamente el cuestionario de evaluación del desempeño.
4. Para empezar a calificar, anote cuidadosamente los datos generales que se le piden en el encabezado del cuestionario de evaluación. No deje ningún espacio en blanco.
5. Lea cuidadosamente las instrucciones y cerciórese de entender los grados de valoración para poder ponderar cada criterio de evaluación.
6. Lea cuidadosamente cada criterio y las características que lo componen.
7. Concéntrese en el desempeño de la persona que evaluará de forma objetiva.
8. Para terminar la evaluación complete los datos de cierre sin omitir ninguno.

El proceso de evaluación del desempeño puede verse afectado por una serie de dificultades en las que el evaluador puede caer consciente o inconscientemente, a la hora de realizar la apreciación o valoración del evaluado. Es importante que el evaluador considere los posibles problemas para evaluar de forma objetiva y correcta el desempeño de los trabajadores. Algunos de estos errores podrían ser:

- **Tendencia central:** Consiste en evaluar permanentemente a las personas en el punto medio o regular. El evaluador opta por ser neutro en sus valoraciones para evitar la discusión sobre apreciaciones complicadas y, por lo tanto, huir de situaciones conflictivas o para ser equitativo con todos los evaluados. Estas calificaciones intermedias no son confiables porque no reflejan la realidad del desempeño del trabajador.
- **Efecto halo:** Se trata de evaluar a una persona por un único factor o criterio que se generaliza. Este se origina principalmente por la dificultad que observa el evaluador a la hora de discriminar entre las diferentes características que se van a calificar. Para no caer en este problema, el evaluador debe analizar por separado cada criterio o factor.
- **Efecto de la experiencia reciente:** Es la tendencia a evaluar la actuación del evaluado, fijándose única y exclusivamente en un período cercano. Para evitar esta tendencia es conveniente realizar las reuniones de orientación o seguimiento a lo largo del proceso.
- **Indulgencia o severidad:** En el caso de la indulgencia el evaluador asigna a todos trabajadores calificaciones buenas, incluso a los que tienen los desempeños más deficientes. Esto con el fin de evitar posibles conflictos, evaluando a todos por encima de la calificación que debían recibir objetivamente. En contraparte la severidad se produce cuando el evaluador emite conscientemente calificaciones desfavorables, sin tomar en cuenta su verdadero nivel de rendimiento. Esto ocurre debido a la poca experiencia de los evaluadores, incide también factores como inseguridad y autoestima.
- **Comportamiento colectivo:** Consiste en evaluar un grupo de trabajo en función de sus resultados, otorgando una misma evaluación para todos sus componentes, teniendo como criterio la equiparación de sus resultados con los de la unidad. Esto podría llevar a dos errores: por un lado, otorgar a uno de los integrantes una

puntuación superior al resto, y por otro, que la puntuación atribuida homogéneamente al grupo, no estuviera comparada equitativamente con la de otros equipos de la dependencia. Este problema se puede evitar si el evaluador observa el comportamiento de los evaluados por separado, y tiene presente cada uno de dichos comportamientos en el momento de la evaluación.

- Efecto espejo: Es la tendencia a valorar de forma más positiva a aquellas personas que tienen características, habilidades o criterios más similares o cercanos a los del propio evaluador. Para evitar esta tendencia, el evaluador tiene que ser objetivo a la hora de otorgar una calificación, teniendo en cuenta el actuar del evaluado en su desempeño en todos los aspectos laborales.
- Inconsistencia sistemática. Es la incoherencia o falta de constancia del evaluador para valorar los diferentes criterios o personas. Es importante que el evaluador entienda cada aspecto a evaluar y mantenga una coherencia de la valoración que esté dando a cada factor.
- Sesgos culturales: Ocurre cuando los administradores permiten que las diferencias individuales influyan en las calificaciones que otorgan. Si bien hay que evitar que factores como el género, la raza o la edad influya en las evaluaciones, este problema no solamente es dañino para la moral de los empleados, sino que ostensiblemente ilegal y puede dar como resultado costosos litigios. Los efectos de los sesgos culturales, o de la formación de estereotipos, definitivamente pueden influir en las evaluaciones. Los administradores establecen imágenes mentales de lo que consideran trabajadores ideales, y es probable que los empleados que no se ajusten a esa imagen sean evaluados injustamente.

Estos problemas restan objetividad al proceso, así que conocerlas y considerarlas antes de realizar la valoración proporcionará una mayor fiabilidad y validez al sistema de evaluación del desempeño

ANEXO 2: GUÍA PARA LA CONDUCCIÓN DE LA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

A continuación, se presentan una serie de lineamientos para la conducción de la entrevista de retroalimentación, para que este proceso sea aceptado de mejor manera, minimizando la resistencia y pueda cumplir con su objetivo primordial.

- Planificar un momento y un lugar para la retroalimentación con anticipación.
- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Establecer una atmósfera cordial tranquila para que el trabajador municipal a ser evaluado se sienta cómodo y pueda hablar en forma libre y abierta.
- Prepararse para la entrevista, reflexionar previamente sobre el desempeño del trabajador, revisar el informe de evaluación 180 grados, y tener los documentos necesarios a la mano.
- Al inicio de la entrevista el superior inmediato debe señalar y resaltar el desempeño positivo del trabajador y su resultado en la evaluación. Es importante expresar aprecio, lo que se busca es crear una retroalimentación positiva, por esta razón se debe de iniciar con lo que se ha hecho satisfactoriamente.
- Luego se debe comentar los factores en los cuales evidenció un bajo desempeño, así como los problemas que influyeron en esa calificación, haciendo una clara diferenciación entre la deficiencia y la persona, debido a que se pretende cambiar la conducta, no se busca cambiar a la persona en sí. Por lo que se debe enfocar en la solución de problemas o deficiencias, a través de un análisis de las causas, logrando un pensamiento de autodesarrollo y minimización de la resistencia. El fin es conocer la manera de apoyar y ayudar al trabajador municipal a mejorar su desempeño laboral, eliminando todo aquello que le impida mejorar.

- El superior deberá elaborar un resumen de los puntos principales de la entrevista y conclusiones, para hacer un seguimiento de las acciones acordadas y llevar a la práctica lo establecido.
- Al finalizar la retroalimentación de la evaluación, el evaluado firmará su hoja de evaluación, esto dejará constancia de que el evaluado tuvo conocimiento de sus resultados.

ANEXO 2: FORMATOS CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180 GRADOS SEGÚN LOS NIVELES DE LOS PUESTOS

CUESTIONARIO A / NIVEL 1 / SUPERIOR INMEDIATO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°						
CUESTIONARIO A						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre						
Apellidos						
Puesto						
Dependencia						
Periodo evaluado	De		A		De	20
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad el desempeño de la persona a evaluar. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.</p>						
Grados de valoración						
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.					
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.					
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.					
Superior	El trabajador municipal demuestra un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.					
Descripción de criterios	Deficiente	Regular	Bueno	Superior		
1. Planeación y organización						
Establece metas y objetivos acordes con la misión y visión de la municipalidad, a corto, mediano y largo plazo.						
Determina las acciones a seguir y los medios o recursos a través de los cuales las metas y objetivos han de alcanzarse.						
Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas						

para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.				
2. Conocimiento del entorno municipal y nacional	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Evidencia conocimiento del entorno municipal y nacional y mantiene una buena comunicación con el entorno, siendo capaz de establecer alianzas estratégicas con los principales agentes.				
Posee una amplia visión del entorno municipal y nacional que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de la institución.				
Comprende las necesidades del entorno municipal y conoce el marco legal regulatorio e impulsa iniciativas que se traducen en proyectos prometedores.				
3. Ética e integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Promueve y dirige ambientes de trabajo en los que se guía por los principios, valores y apegado a la ley.				
Incentiva a todos los trabajadores municipales a poseer un comportamiento ético en todo ámbito, tanto personal como laboral.				
Crea y aplica herramientas de administración que garantizan un trabajo transparente.				
4. Liderazgo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Motiva a todos los integrantes de su dependencia a lograr los objetivos planteados generando compromiso y sentido de pertenencia.				
Asigna responsabilidades a su personal de acuerdo a sus puestos, habilidades y experiencias, permitiendo que ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas.				
Posee un alto grado de influencia. Transmite energía y perseverancia con su ejemplo a los demás, logrando que su personal desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior

Transmite de forma clara, eficiente y fluida ideas e información oral y escrita, logrando que los trabajadores municipales entiendan su mensaje.				
Fomenta canales de comunicación fluida entre los miembros de su dependencia, así como también con el resto miembros de la institución, manteniendo canales de comunicación abiertos.				
6. Gestión de equipos	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Da seguimiento y orientación a su personal, buscando que todos tengan clara las actividades o los procesos a ejecutar, con el fin de obtener resultados excelentes y de calidad en el trabajo.				
Destaca la importancia del equipo, promueve que se sientan importantes y enmarca la confianza en los trabajadores municipales que forman parte de su dependencia.				
7. Toma de decisiones	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Analiza de forma exhaustiva las alternativas aún en situaciones complejas y bajo presión, considerando los recursos disponibles y su impacto en la institución.				
Selecciona la alternativa más adecuada tomando en cuenta las consecuencias a corto, medio y largo plazo, en función de los objetivos municipales.				
8. Relaciones interpersonales	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Promueve un lugar de trabajo positivo y de cooperación, y se anticipa a los conflictos, evitándolos al conciliar posturas y lograr consensos.				
Mantiene relaciones efectivas y constructivas de trabajo que se caracterizan por su cordialidad, respeto hacia los demás y éxito en el desarrollo del trabajo.				
9. Sentido de urgencia	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Ante cambios impuestos o sobrevenidos, modifica su forma de actuar con rapidez.				
Actúa con velocidad, sentido de urgencia y toma decisiones para alcanzar los objetivos de su dependencia.				

CUESTIONARIO A / NIVEL 1 / COMPAÑERO - PAR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°							
CUESTIONARIO A							
DATOS DEL EVALUADO							
Nombre							
Apellidos							
Puesto							
Dependencia							
Periodo evaluado	De		A		De	20	
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad el desempeño de la persona a evaluar. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.</p>							
Grados de valoración							
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.						
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.						
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.						
Superior	El trabajador municipal demuestra un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.						
Descripción de criterios				Deficiente	Regular	Bueno	Superior
1. Planeación y organización							
Establece metas y objetivos acordes con la misión y visión de la municipalidad, a corto, mediano y largo plazo.							
Determina las acciones a seguir y los medios o recursos a través de los cuales las metas y objetivos han de alcanzarse.							
Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.							
2. Conocimiento del entorno municipal y nacional				Deficiente	Regular	Bueno	Superior

Evidencia conocimiento del entorno municipal y nacional y mantiene una buena comunicación con el entorno, siendo capaz de establecer alianzas estratégicas con los principales agentes.				
Posee una amplia visión del entorno municipal y nacional que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de la institución.				
Comprende las necesidades del entorno municipal y conoce el marco legal regulatorio e impulsa iniciativas que se traducen en proyectos prometedores.				
3. Ética e integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Promueve y dirige ambientes de trabajo en los que se guía por los principios, valores y apegado a la ley.				
Incentiva a todos los trabajadores municipales a poseer un comportamiento ético en todo ámbito, tanto personal como laboral.				
Crea y aplica herramientas de administración que garantizan un trabajo transparente.				
4. Liderazgo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Motiva a los demás integrantes de la institución a lograr los objetivos planteados generando compromiso y sentido de pertenencia.				
Permite que su personal a cargo ejerza con autonomía necesaria la ejecución de su trabajo.				
Posee un alto grado de influencia. Transmite energía y perseverancia con su ejemplo a los demás.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Transmite de forma clara, eficiente y fluida ideas e información oral y escrita, logrando que los trabajadores municipales entiendan su mensaje.				
Fomenta canales de comunicación fluida entre los miembros de su dependencia, así como también con el resto miembros de la institución, manteniendo canales de comunicación abiertos.				
6. Gestión de equipos	Deficiente	Regular	Bueno	Superior

Da seguimiento y orientación a su personal, buscando que todos tengan clara las actividades o los procesos a ejecutar, con el fin de obtener resultados excelentes y de calidad en el trabajo.				
Destaca la importancia del equipo, promueve que se sientan importantes y enmarca la confianza en los trabajadores municipales.				
7. Toma de decisiones	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Analiza de forma exhaustiva las alternativas aún en situaciones complejas y bajo presión, considerando los recursos disponibles y su impacto en la institución.				
Selecciona la alternativa más adecuada tomando en cuenta las consecuencias a corto, medio y largo plazo, en función de los objetivos municipales.				
8. Relaciones interpersonales	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Promueve un lugar de trabajo positivo y de cooperación, y se anticipa a los conflictos, evitándolos al conciliar posturas y lograr consensos.				
Mantiene relaciones efectivas y constructivas de trabajo que se caracterizan por su cordialidad, respeto hacia los demás y éxito en el desarrollo del trabajo.				
9. Sentido de urgencia	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Ante cambios impuestos o sobrevenidos, modifica su forma de actuar con rapidez.				
Actúa con velocidad, sentido de urgencia y toma decisiones para alcanzar los objetivos de su dependencia.				
Observaciones				
DATOS DEL EVALUADOR		Grado de la evaluación		
		Compañero / Par		
Nombre				

Apellidos	
Puesto	
Dependencia	
	Fecha

CUESTIONARIO A / NIVEL I / AUTOEVALUACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°							
CUESTIONARIO A							
DATOS DEL EVALUADO							
Nombre							
Apellidos							
Puesto							
Dependencia							
Periodo evaluado	De		A		De	20	
Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad su desempeño. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.							
Grados de valoración							
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.						
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.						
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.						
Superior	El trabajador municipal demuestra un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.						
Descripción de criterios				Deficiente	Regular	Bueno	Superior
1. Planeación y organización y							
Establezco metas y objetivos acordes con la misión y visión de la municipalidad, a corto, mediano y largo plazo.							
Determino las acciones a seguir y los medios o recursos a través de los cuales las metas y objetivos han de alcanzarse.							
Utilizo mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.							
2. Conocimiento del entorno municipal y nacional				Deficiente	Regular	Bueno	Superior

Evidencio conocimiento del entorno municipal y nacional y mantengo una buena comunicación con el entorno, siendo capaz de establecer alianzas estratégicas con los principales agentes.				
Poseo una amplia visión del entorno municipal y nacional que me permite anticipar en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de la institución.				
Comprendo las necesidades del entorno municipal y conozco el marco legal regulatorio e impulso iniciativas que se traducen en proyectos prometedores.				
3. Ética e integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Promuevo y dirijo ambientes de trabajo guiado por los principios, valores y apego a la ley.				
Incentivo a todos los trabajadores municipales a poseer un comportamiento ético en todo ámbito, tanto personal como laboral.				
Creo y aplico herramientas de administración que garantizan un trabajo transparente.				
4. Liderazgo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Motivo a todos los integrantes de mi dependencia a lograr los objetivos planteados, generando compromiso y sentido de pertenencia.				
Asigno responsabilidades a mi personal de acuerdo a sus puestos, habilidades y experiencias, permitiendo que ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas.				
Poseo un alto grado de influencia. Transmito energía y perseverancia con mi ejemplo a los demás, logrando que personal de mi dependencia desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Transmito de forma clara, eficiente y fluida ideas e información oral y escrita, logrando que los trabajadores municipales entiendan mi mensaje.				
Fomento canales de comunicación fluida entre los miembros de mi dependencia, así como también				

con el resto miembros de la institución, manteniendo canales de comunicación abiertos.				
6. Gestión de equipos	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Doy seguimiento y orientación al personal a mi cargo, buscando que todos tengan clara las actividades o los procesos a ejecutar, con el fin de obtener resultados excelentes y de calidad en el trabajo.				
Destaco la importancia del equipo, promuevo que se sientan importantes y enmarco la confianza en los trabajadores municipales que forman parte de mi dependencia.				
7. Toma de decisiones	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Analizo de forma exhaustiva las alternativas aún en situaciones complejas y bajo presión, considerando los recursos disponibles y su impacto en la institución.				
Selecciono la alternativa más adecuada tomando en cuenta las consecuencias a corto, medio y largo plazo, en función de los objetivos municipales.				
8. Relaciones interpersonales	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Promuevo un lugar de trabajo positivo y de cooperación, y se me anticipo a los conflictos, evitándolos al conciliar posturas y lograr consensos.				
Mantengo relaciones efectivas y constructivas de trabajo que se caracterizan por mi cordialidad, respeto hacia los demás y éxito en el desarrollo del trabajo.				
9. Sentido de urgencia	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Ante cambios impuestos o sobrevenidos, modifico mi forma de actuar con rapidez.				
Actúo con velocidad, sentido de urgencia y toma decisiones para alcanzar los objetivos de mi dependencia.				
Observaciones				

DATOS DEL EVALUADOR	Grado de la evaluación
	Autoevaluación
Fecha	

CUESTIONARIO B / NIVEL II / SUPERIOR INMEDIATO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°								
CUESTIONARIO B								
DATOS DEL EVALUADO								
Nombre								
Apellidos								
Puesto								
Dependencia								
Periodo evaluado	De		A		De	20		
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad el desempeño de la persona a evaluar. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.</p>								
Grados de valoración								
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.							
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.							
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.							
Superior	El trabajador municipal demuestra un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.							
Descripción de criterios					Deficiente	Regular	Bueno	Superior
1. Planeación y organización								
Elabora cronogramas de actividades, estableciendo metas y objetivos acordes con la misión y visión de la municipalidad, a corto y mediano plazo.								
Organiza y asigna de manera efectiva el trabajo de los empleados municipales a su cargo.								
Planifica los pasos a seguir, recursos y metodología para alcanzar el objetivo.								
2. Conocimiento del entorno municipal y nacional					Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Posee completo dominio de los conocimientos del entorno municipal que requiere su área de trabajo.								

Se mantiene actualizado sobre los cambios sociales, legales, económicos, etc., y analiza sobre como impactan para anticiparse y realizar propuestas de mejora para la municipalidad el desarrollo de la comunidad.				
3. Ética e integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Conduce a su equipo de trabajo sobre la base de valores, principios y apego a la ley, llevando una convivencia sana, para crear un clima laboral estable dentro de la dependencia.				
Aplica y cumple con los procesos y procedimientos municipales, y fomenta entre su equipo que actúen de la misma manera.				
4. Liderazgo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Establece claramente directivas, fija objetivos, prioridades y las comunica a su equipo de trabajo.				
Influye de forma positiva sobre el personal a su cargo.				
Delega apropiadamente y plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de su área.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Transmite de forma clara, eficiente y fluida ideas e información relevante oral y escrita a los miembros del equipo y a otras áreas de la municipalidad.				
Practica la escucha activa y comprende lo que los otros comunican.				
Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes.				
6. Gestión de equipos	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Motiva al personal a su cargo a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas del área.				
Incentiva al personal a su cargo a que cumplan de manera responsable las actividades que se les han asignado y apoya a los miembros del equipo que necesitan ayuda.				
7. Toma de decisiones	Deficiente	Regular	Bueno	Superior

Identifica clara y ágilmente distintas alternativas de actuación ante problemas complejos o novedosos.				
Toma decisiones siguiendo criterios basado en un análisis profundo de las consecuencias e impacto de cada alternativa.				
Se anticipa a problemas en el corto y medio plazo con decisiones oportunas y acertadas, aún en situaciones complejas y difíciles.				
8. Relaciones interpersonales	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Establece y mantiene relaciones de confianza, transparentes y respetuosas.				
Se muestra tolerante con las opiniones de los demás y en un conflicto busca siempre acuerdos en los que las partes queden satisfechas.				
9. Supervisión	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Supervisa de manera efectiva las actividades de los trabajadores municipales a su cargo.				
Monitorea el desarrollo del trabajo para cumplir con la meta y objetivos establecidos para su área.				
Instruye a los trabajadores municipales a su cargo para atender a los vecinos con rapidez.				
Observaciones				
DATOS DEL EVALUADOR		Grado de la evaluación		
		Superior inmediato		
Nombre				
Apellidos				
Puesto				
Dependencia				
		Fecha		

CUESTIONARIO B / NIVEL II / COMPAÑERO - PAR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°						
CUESTIONARIO B						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre						
Apellidos						
Puesto						
Dependencia						
Periodo evaluado	De		A		De	20
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad el desempeño de la persona a evaluar. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.</p>						
Grados de valoración						
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.					
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.					
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.					
Superior	El trabajador municipal demuestra un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.					
Descripción de criterios		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
1. Planeación y organización						
Elabora cronogramas de actividades, estableciendo metas y objetivos acordes con la misión y visión de la municipalidad, a corto y mediano plazo.						
Organiza y asigna de manera efectiva el trabajo de los empleados municipales a su cargo.						
Planifica los pasos a seguir, recursos y metodología para alcanzar el objetivo.						
2. Conocimiento del entorno municipal y nacional		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
Posee completo dominio de los conocimientos del entorno municipal que requiere su área de trabajo.						

Se mantiene actualizado sobre los cambios sociales, legales, económicos, etc., y analiza sobre como impactan para anticiparse y realizar propuestas de mejora para la municipalidad el desarrollo de la comunidad.				
3. Ética e integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Se conduce sobre la base de valores, principios y apego a la ley, llevando una convivencia sana, para crear un clima laboral estable dentro de la institución.				
Aplica y cumple con los procesos y procedimientos municipales, y fomenta en los demás que actúen de la misma manera.				
4. Liderazgo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Establece claramente directivas, fija objetivos, prioridades y las comunica al resto.				
Posee una influencia positiva sobre las personas que le rodean.				
Delega apropiadamente y plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad del trabajo.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Transmite de forma clara, eficiente y fluida ideas e información relevante oral y escrita a los miembros de la municipalidad.				
Practica la escucha activa y comprende lo que los otros comunican.				
Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes.				
6. Gestión de equipos	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Motiva al personal de su entorno a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas de interés.				
Incentiva a otros para que cumplan de manera responsable las actividades que se les han asignado y apoya a los miembros que necesitan ayuda.				
7. Toma de decisiones	Deficiente	Regular	Bueno	Superior

Identifica clara y ágilmente distintas alternativas de actuación ante problemas complejos o novedosos.				
Toma decisiones siguiendo criterios basado en un análisis profundo de las consecuencias e impacto de cada alternativa.				
Se anticipa a problemas en el corto y medio plazo con decisiones oportunas y acertadas, aún en situaciones complejas y difíciles.				
8. Relaciones interpersonales	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Establece y mantiene relaciones de confianza, transparentes y respetuosas.				
Se muestra tolerante con las opiniones de los demás y en un conflicto busca siempre acuerdos en los que las partes queden satisfechas.				
9. Supervisión	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Monitorea el desarrollo del trabajo para cumplir con la meta y objetivos establecidos.				
Supervisa de manera efectiva las actividades de los trabajadores municipales a su cargo.				
Instruye a los trabajadores municipales a su cargo a atender a los vecinos con rapidez.				
Observaciones				
DATOS DEL EVALUADOR		Grado de la evaluación		
		Compañero / Par		
Nombre				
Apellidos				
Puesto				
Dependencia				
		Fecha		

CUESTIONARIO B / NIVEL II / AUTOEVALUACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°						
CUESTIONARIO B						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre						
Apellidos						
Puesto						
Dependencia						
Periodo evaluado	De		A		De	20
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad su desempeño. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.</p>						
Grados de valoración						
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.					
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.					
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.					
Superior	El trabajador municipal demuestra un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.					
Descripción de criterios	Deficiente	Regular	Bueno	Superior		
1. Planeación y organización						
Elaboro cronogramas de actividades, estableciendo metas y objetivos acordes con la misión y visión de la municipalidad, a corto y mediano plazo.						
Organizo y asigno de manera efectiva el trabajo de los empleados municipales a mi cargo.						
Planifico los pasos a seguir, recursos y metodología para alcanzar el objetivo.						
2. Conocimiento del entorno municipal y nacional	Deficiente	Regular	Bueno	Superior		
Poseo completo dominio de los conocimientos del entorno municipal que requiere mi área de trabajo.						
Me mantengo actualizado sobre los cambios sociales, legales, económicos, etc., y analizo						

sobre como impactan para anticiparme y realizar propuestas de mejora para la municipalidad y el desarrollo de la comunidad.				
3. Ética e integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Conduzco a mi equipo de trabajo sobre la base de valores, principios y apego a la ley, llevando una convivencia sana, para crear un clima laboral estable dentro de la dependencia.				
Aplico y cumplo con los procesos y procedimientos municipales, y fomento que mi equipo actúe de la misma manera.				
4. Liderazgo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Establezco claramente directivas, fijo objetivos, prioridades y las comunico a mi equipo de trabajo.				
Influyo de forma positiva sobre el personal a mi cargo.				
Delego apropiadamente y planteo abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de mi área.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Transmito de forma clara, eficiente y fluida ideas e información relevante oral y escrita a los miembros del equipo y otras áreas de la municipalidad.				
Practico la escucha activa y comprendo lo que los otros comunican.				
Utilizo de manera efectiva los canales de comunicación existentes.				
6. Gestión de equipos	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Motivo al personal a mi cargo a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas del área.				
Incentivo al personal a mi cargo a que cumplan de manera responsable las actividades que se les han asignado y apoyo a los miembros del equipo que necesitan ayuda.				
7. Toma de decisiones	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Identifico clara y ágilmente distintas alternativas de actuación ante problemas complejos o novedosos.				

Tomo decisiones siguiendo criterios basado en un análisis profundo de las consecuencias e impacto de cada alternativa.				
Me anticipo a problemas en el corto y medio plazo con decisiones oportunas y acertadas, aún en situaciones complejas y difíciles.				
8. Relaciones interpersonales	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Establezco y mantengo relaciones de confianza, transparentes y respetuosas.				
Me muestro tolerante con las opiniones de los demás y en un conflicto busco siempre acuerdos en los que las partes queden satisfechas.				
9. Supervisión	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Monitoreo el desarrollo del trabajo para cumplir con la meta y objetivos establecidos para mi área.				
Superviso de manera efectiva las actividades de los trabajadores municipales a mi cargo.				
Instruyo a los trabajadores municipales a mi cargo a atender a los vecinos con rapidez.				
Observaciones				
DATOS DEL EVALUADOR		Grado de la evaluación		
		Autoevaluación		
		Fecha		

CUESTIONARIO C / NIVEL III / SUPERIOR INMEDIATO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°						
CUESTIONARIO C						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre						
Apellidos						
Puesto						
Dependencia						
Periodo evaluado	De		A		De	20
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad el desempeño de la persona a evaluar. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.</p>						
Grados de valoración						
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.					
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.					
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.					
Superior	El trabajador municipal demuestro un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.					
Descripción de criterios		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
1. Organización						
Organiza eficientemente su trabajo y distribuye de forma adecuada las tareas, responsabilidades y los recursos.						
Maneja el tiempo de forma eficaz, establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.						
Coordina eficazmente tareas que obedecen a distintos proyectos u objetivos.						
2. Conocimiento del trabajo		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.						
Conoce muy bien las responsabilidades, funciones y objetivos de su puesto de trabajo.						

Posee un alto grado de habilidad en el desarrollo de sus tareas.				
3. Ética e integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Dirige sus acciones en función de los valores, principios y apego a la ley.				
Su desempeño es transparente, realiza su trabajo guiándose por medio de los procesos y procedimientos municipales.				
4. Calidad en el trabajo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Demuestra precisión y exactitud en el desarrollo de su trabajo.				
Posee un elevado sentido del deber en sus tareas y es un ejemplo para sus compañeros.				
Resuelve los problemas y busca soluciones para sacar adelante su trabajo.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Transmite información oral y escrita de manera oportuna, respetuosa y asertiva; y escucha atentamente a los demás y comprende el significado de la información.				
Mantiene una comunicación abierta tanto con sus compañeros de área así como con el resto de la institución.				
6. Trabajo en equipo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Colabora y brinda soporte de manera espontánea y positiva dentro de su grupo de trabajo.				
Coopera con otras áreas de la municipalidad con el propósito de alcanzar, en conjunto, el objetivo municipal.				
7. Trato con personas	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Se relaciona con las personas de su entorno con un trato armonioso y basado en el respeto.				
Posee empatía para entender las necesidades e intereses de las personas con las que interactúa.				
8. Responsabilidad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Asume total responsabilidad de su cargo y acepta consecuencias o resultados.				
Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia,				

enmarcándose en los objetivos y metas de la institución.				
Emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones y cuidado en el manejo de los mismos.				
9. Proactividad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Genera ideas para mejorar la forma de realizar determinadas tareas a fin de conseguir un resultado más efectivo.				
Se anticipa y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo.				
Idea y pone en práctica soluciones efectivas en situaciones no rutinarias sin ayuda.				
Observaciones				
DATOS DEL EVALUADOR		Grado de la evaluación		
		Superior inmediato		
Nombre				
Apellidos				
Puesto				
Dependencia				
		Fecha		

CUESTIONARIO C / NIVEL III / COMPAÑERO - PAR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°						
CUESTIONARIO C						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre						
Apellidos						
Puesto						
Dependencia						
Periodo evaluado	De		A		De	20
Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad el desempeño de la persona a evaluar. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.						
Grados de valoración						
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.					
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.					
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.					
Superior	El trabajador municipal demuestro un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.					
Descripción de criterios		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
1. Organización						
Organiza eficientemente su trabajo y distribuye de forma adecuada las tareas, responsabilidades y los recursos.						
Maneja el tiempo de forma eficaz, establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.						
Coordina eficazmente tareas que obedecen a distintos proyectos u objetivos.						
2. Conocimiento del trabajo		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.						
Conoce muy bien las responsabilidades, funciones y objetivos de su puesto de trabajo.						

Posee un alto grado de habilidad en el desarrollo de sus tareas.				
3. Ética e integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Dirige sus acciones en función de los valores, principios y apego a la ley.				
Su desempeño es transparente, realiza su trabajo guiándose por medio de los procesos y procedimientos municipales.				
4. Calidad en el trabajo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Demuestra precisión y exactitud en el desarrollo de su trabajo.				
Posee un elevado sentido del deber en sus tareas y es un ejemplo para sus compañeros.				
Resuelve los problemas y busca soluciones para sacar adelante su trabajo.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Transmite información oral y escrita de manera oportuna, respetuosa y asertiva; y escucha atentamente a los demás y comprende el significado de la información.				
Mantiene una comunicación abierta con los integrantes de la municipalidad.				
6. Trabajo en equipo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Colabora y brinda soporte de manera espontánea y positiva.				
Coopera con otras áreas de la municipalidad con el propósito de alcanzar, en conjunto, el objetivo municipal.				
7. Trato con personas	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Se relaciona con las personas de su entorno con un trato armonioso y basado en el respeto.				
Posee empatía para entender las necesidades e intereses de las personas con las que interactúa.				
8. Responsabilidad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Asume total responsabilidad de su cargo y acepta consecuencias o resultados.				
Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo, enmarcándose en los objetivos y metas de la institución.				

Emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones y cuidado en el manejo de los mismos.				
9. Proactividad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Genera ideas para mejorar la forma de realizar determinadas tareas a fin de conseguir un resultado más efectivo.				
Se anticipa y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo.				
Idea y pone en práctica soluciones efectivas en situaciones no rutinarias sin ayuda.				
Observaciones				
DATOS DEL EVALUADOR		Grado de la evaluación		
		Compañero / Par		
Nombre				
Apellidos				
Puesto				
Dependencia				
		Fecha		

CUESTIONARIO C / NIVEL III / AUTOEVALUACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°						
CUESTIONARIO C						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre						
Apellidos						
Puesto						
Dependencia						
Periodo evaluado	De		A		De	20
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad su desempeño. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.</p>						
Grados de valoración						
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.					
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.					
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.					
Superior	El trabajador municipal demuestra un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.					
Descripción de criterios	Deficiente	Regular	Bueno	Superior		
1. Organización						
Organizo eficientemente mi trabajo y distribuyo de forma adecuada las tareas, responsabilidades y los recursos.						
Manejo el tiempo de forma eficaz, establezco prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.						
Coordino eficazmente tareas que obedecen a distintos proyectos u objetivos.						
2. Conocimiento del trabajo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior		
Poseo completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar mi trabajo.						
Conozco muy bien las responsabilidades, funciones y objetivos de mi puesto de trabajo.						

Poseo un alto grado de habilidad en el desarrollo de mis tareas.				
3. Ética e integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Dirijo mis acciones en función de los valores, principios y apego a la ley.				
Mi desempeño es transparente, realizo mi trabajo guiándome por medio de los procesos y procedimientos municipales.				
4. Calidad en el trabajo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Demuestro precisión y exactitud en el desarrollo de mi trabajo.				
Poseo un elevado sentido del deber en mis tareas y soy un ejemplo para mis compañeros.				
Resuelvo los problemas y busco soluciones para sacar adelante mi trabajo.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Transmito información oral y escrita de manera oportuna, respetuosa y asertiva; y escucho atentamente a los demás y comprendo el significado de la información.				
Mantengo una comunicación abierta con mis compañeros de área así como con el resto de la institución.				
6. Trabajo en equipo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Colaboro y brindo soporte de manera espontánea y positiva dentro de mi grupo de trabajo.				
Coopero con otras áreas de la municipalidad con el propósito de alcanzar, en conjunto, el objetivo municipal.				
7. Trato con personas	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Me relaciono con las personas de mi entorno con un trato armonioso y basado en el respeto.				
Poseo empatía para entender las necesidades e intereses de las personas con las que interactúo.				
8. Responsabilidad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Asumo total responsabilidad de mi cargo y acepto consecuencias o resultados.				
Cumplo las funciones, deberes y compromisos inherentes a mi cargo y de la dependencia,				

enmarcándome en los objetivos y metas de la institución.				
Empleo los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de mis funciones y cuidado en el manejo de los mismos.				
9. Proactividad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Genero ideas para mejorar la forma de realizar determinadas tareas a fin de conseguir un resultado más efectivo.				
Me anticipo y preparo para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo.				
Ideo y pongo en práctica soluciones efectivas en situaciones no rutinarias sin ayuda.				
Observaciones				
DATOS DEL EVALUADOR	Grado de la evaluación			
	Autoevaluación			
Fecha				

CUESTIONARIO D / NIVEL IV / SUPERIOR INMEDIATO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°						
CUESTIONARIO D						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre						
Apellidos						
Puesto						
Dependencia						
Periodo evaluado	De		A		De	20
Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad el desempeño de la persona a evaluar. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.						
Grados de valoración						
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.					
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.					
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.					
Superior	El trabajador municipal demuestra un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.					
Descripción de criterios		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
1. Organización						
Organiza su trabajo, materiales y equipo necesario de forma efectiva.						
Maneja adecuadamente su tiempo, establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades.						
Conoce los pasos a seguir para alcanzar el objetivo y establece una secuencia de tareas para alcanzarlo.						
2. Conocimiento del trabajo		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
Posee el conocimiento teórico y práctico necesario para llevar a cabo su trabajo.						

Conoce y cumple con los requisitos del sistema de gestión, políticas, trámites, procesos, etc. de la municipalidad.				
3. Ética e Integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Trabaja respetando los valores morales, las buenas prácticas profesionales y apegadas a la ley en todas sus relaciones laborales.				
Mantiene un comportamiento ético y la debida confidencialidad en asuntos municipales.				
4. Compromiso	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Demuestra cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.				
Muestra dedicación por su trabajo, cumplimiento de metas con poca supervisión.				
Manifiesta interés para la obtención y superación de resultados esperados.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Transmite información oral y escrita de manera oportuna, respetuosa y asertiva.				
Escucha atentamente a los demás y comprende el significado de la información.				
Explica con claridad los lineamientos solicitados y proporciona información certera a los vecinos.				
6. Trabajo en equipo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Se adapta e integra con éxito en su equipo de trabajo.				
Solicita y comparte con su grupo de trabajo información relevante que pueda apoyar u afectar los resultados del objetivo.				
Apoya y trabaja en conjunto con buena disposición en otras áreas de trabajo distintas a la suya.				
7. Trato con personas	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Posee una actitud de servicio y respuesta inmediata.				
Resuelve los problemas que le competen y dudas de sus compañeros de trabajo en general.				
Asiste a los vecinos de forma activa y clara para encontrar solución a sus problemas o trámites.				
8. Responsabilidad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior

Es puntual y cumple con el horario establecido.				
Acepta y acata las órdenes recibidas y cumple con prontitud los requerimientos solicitados.				
Asume total responsabilidad de su cargo, aceptando las consecuencias o resultados de su trabajo.				
9. Proactividad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.				
Aborda y resuelve los problemas sencillos que se presentan con inmediatez, sin necesidad de que se lo soliciten.				
Observaciones				
DATOS DEL EVALUADOR		Grado de la evaluación		
		Superior inmediato		
Nombre				
Apellidos				
Puesto				
Dependencia				
		Fecha		

CUESTIONARIO D // NIVEL IV / COMPAÑERO - PAR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°						
CUESTIONARIO D						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre						
Apellidos						
Puesto						
Dependencia						
Periodo evaluado	De		A		De	20
Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad el desempeño de la persona a evaluar. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.						
Grados de valoración						
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.					
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.					
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.					
Superior	El trabajador municipal demuestra un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.					
Descripción de criterios		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
1. Organización						
Organiza su trabajo, materiales y equipo necesario de forma efectiva.						
Maneja adecuadamente su tiempo, establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades.						
Conoce los pasos a seguir para alcanzar el objetivo y establece una secuencia de tareas para alcanzarlo.						
2. Conocimiento del trabajo		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
Posee el conocimiento teórico y práctico necesario para llevar a cabo su trabajo.						

Conoce y cumple con los requisitos del sistema de gestión, políticas, trámites, procesos, etc. de la municipalidad.				
3. Ética e Integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Trabaja respetando los valores morales, las buenas prácticas profesionales y apegadas a la ley en todas sus relaciones laborales.				
Mantiene un comportamiento ético y la debida confidencialidad en asuntos municipales.				
4. Compromiso	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Demuestra cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.				
Muestra dedicación por su trabajo, cumplimiento de metas con poca supervisión.				
Manifiesta interés para la obtención y superación de resultados esperados.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Transmite información oral y escrita de manera oportuna, respetuosa y asertiva.				
Escucha atentamente a los demás y comprende el significado de la información.				
Explica con claridad los lineamientos solicitados y proporciona información certera a los vecinos.				
6. Trabajo en equipo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Se adapta e integra con éxito en equipos de trabajo.				
Solicita y comparte con todo el personal de la municipalidad información relevante que pueda apoyar u afectar los resultados del objetivo.				
Apoya y trabaja en conjunto con buena disposición en otras áreas de trabajo distintas a la suya.				
7. Trato con personas	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Posee una actitud de servicio y respuesta inmediata.				
Resuelve los problemas que le competen y dudas de sus compañeros de trabajo en general.				
Asiste a los vecinos de forma activa y clara para encontrar solución a sus problemas o trámites.				
8. Responsabilidad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior

Es puntual y cumple con el horario establecido.				
Acepta y acata las órdenes recibidas y cumple con prontitud los requerimientos solicitados.				
Asume total responsabilidad de su cargo, aceptando las consecuencias o resultados de su trabajo.				
9. Proactividad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.				
Aborda y resuelve los problemas sencillos que se presentan con inmediatez, sin necesidad de que se lo soliciten.				
Observaciones				
DATOS DEL EVALUADOR		Grado de la evaluación		
		Compañero / Par		
Nombre				
Apellidos				
Puesto				
Dependencia				
		Fecha		

CUESTIONARIO D // NIVEL IV / AUTOEVALUACIÓN

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180°						
CUESTIONARIO D						
DATOS DEL EVALUADO						
Nombre						
Apellidos						
Puesto						
Dependencia						
Periodo evaluado	De		A		De	20
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada definición, marque con una "X" el grado de valoración que refleje con mayor proximidad su desempeño. Recuerde, la información recopilada es estrictamente confidencial.</p>						
Grados de valoración						
Deficiente	El trabajador municipal demuestra menos del mínimo aceptable de los criterios en su desempeño.					
Regular	El trabajador municipal muestra el criterio de manera mínima para su puesto de trabajo.					
Bueno	El trabajador municipal muestra un dominio satisfactorio de este criterio.					
Superior	El trabajador municipal demuestra un dominio que sobrepasa lo esperado para el puesto que ocupa.					
Descripción de criterios		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
1. Organización						
Organizo mi trabajo, materiales y equipo necesario de forma efectiva.						
Manejo adecuadamente mi tiempo, estable objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades.						
Conozco los pasos a seguir para alcanzar el objetivo y establezco una secuencia de tareas para alcanzarlo.						
2. Conocimiento del trabajo		Deficiente	Regular	Bueno	Superior	
Poseo el conocimiento teórico y práctico necesario para llevar a cabo mi trabajo.						

Conozco y cumpla con los requisitos del sistema de gestión, políticas, trámites, procesos, etc. de la municipalidad.				
3. Ética e Integridad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Trabajo respetando los valores morales, las buenas prácticas profesionales y apegadas a la ley en todas mis relaciones laborales.				
Mantengo un comportamiento ético y la debida confidencialidad en asuntos municipales.				
4. Compromiso	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Demuestro cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.				
Muestro dedicación por mi trabajo, comprimiendo mis metas con poca supervisión.				
Manifiesto interés para la obtención y superación de resultados esperados.				
5. Comunicación	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Transmito información oral y escrita de manera oportuna, respetuosa y asertiva.				
Escucho atentamente a los demás y comprendo el significado de la información.				
Explico con claridad los lineamientos solicitados y proporciono información certera a los vecinos.				
6. Trabajo en equipo	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Me adapto e integro con éxito en mi equipo de trabajo.				
Solicito y comparto con mi grupo de trabajo información relevante que pueda apoyar u afectar los resultados del objetivo.				
Apoyo y trabajo en conjunto con buena disposición en otras áreas de trabajo distintas a la mía.				
7. Trato con personas	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Poseo una actitud de servicio y respuesta inmediata.				
Resuelvo los problemas que me competen y dudas de mis compañeros de trabajo en general.				
Asisto a los vecinos de forma activa y clara para encontrar solución a sus problemas o trámites.				
8. Responsabilidad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior

Soy puntual y cumplo con el horario establecido.				
Acepto y acato las órdenes recibidas y cumplo con prontitud los requerimientos solicitados.				
Asumo total responsabilidad de mi cargo, aceptando las consecuencias o resultados de mi trabajo.				
9. Proactividad	Deficiente	Regular	Bueno	Superior
Aporto nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.				
Abordo y resuelvo los problemas sencillos que se presentan con inmediatez, sin necesidad de que me lo soliciten.				
Observaciones				
DATOS DEL EVALUADOR		Grado de la evaluación		
		Autoevaluación		
		Fecha		

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Proceso de implementación..	32
<i>Figura 2.</i> Resultados de la evaluación del desempeño general Dirección de Recursos Humanos.	40
<i>Figura 3.</i> Evaluación del desempeño total Director de Recursos Humanos.....	43
<i>Figura 4.</i> Resultados criterio de planeación y organización, Director de Recursos Humanos.	44
<i>Figura 5.</i> Resultados criterio conocimiento del entorno municipal y nacional, Director de Recursos Humanos.	45
<i>Figura 6.</i> Resultados criterio de ética e integridad, Director de Recursos Humanos.....	45
<i>Figura 7.</i> Resultados criterio de liderazgo, Director de Recursos Humanos	46
<i>Figura 8.</i> Resultados criterio de comunicación, Director de Recursos Humanos	47
<i>Figura 9.</i> Resultados criterio de gestión de equipos, Director de Recursos Humanos.	47
<i>Figura 10.</i> Resultados criterio de toma de decisiones, Director de Recursos Humanos	48
<i>Figura 11.</i> Resultados criterio de relaciones interpersonales, Director de Recursos Humanos	49
<i>Figura 12.</i> Resultados criterio de sentido de urgencia, Director de Recursos Humanos.....	49
<i>Figura 13.</i> Evaluación del desempeño total Jefa de Planillas.....	51
<i>Figura 14.</i> Resultados criterio de planeación y organización, Jefa de Planillas.....	52
<i>Figura 15.</i> Resultados criterio de conocimiento del entorno municipal y nacional, Jefa de Planillas	52
<i>Figura 16.</i> Resultados criterio ética e integridad, Jefa de Planillas.....	53
<i>Figura 17.</i> Resultados criterio de liderazgo, Jefa de Planillas	54
<i>Figura 18.</i> Resultados criterio de comunicación, Jefa de Planillas	54
<i>Figura 19.</i> Resultados criterio de gestión de equipos, Jefa de Planillas.....	55
<i>Figura 20.</i> Resultados criterio de toma de decisiones Jefa de Planillas	56
<i>Figura 21.</i> Resultados criterio de relaciones interpersonales, Jefa de Planillas	56
<i>Figura 22.</i> Resultados criterio de supervisión, Jefa de Planillas.....	57
<i>Figura 23.</i> Evaluación del desempeño total de la Secretaria de Recursos Humanos ...	58
<i>Figura 24.</i> Resultados criterio de organización, Secretaria de Recursos Humanos	59

<i>Figura 25.</i> Resultados criterio de conocimiento del trabajo, Secretaria de Recursos Humanos	60
<i>Figura 26.</i> Resultados criterio de ética e integridad, Secretaria de Recursos Humanos	60
<i>Figura 27.</i> Resultados criterio de compromiso, Secretaria de Recursos Humanos.....	61
<i>Figura 28.</i> Resultados criterio de comunicación, Secretaria de Recursos Humanos	61
<i>Figura 29.</i> Resultados criterio de trabajo en equipo, Secretaria de Recursos Humanos	62
<i>Figura 30.</i> Resultados criterio de trato con personas, Secretaria de Recursos Humanos	63
<i>Figura 31.</i> Resultados criterio de responsabilidad, Secretaria de Recursos Humanos .	63
<i>Figura 32.</i> Resultados criterio de proactividad, Secretaria de Recursos Humanos	64
<i>Figura 33.</i> Evaluación del desempeño total de la Oficial de Recursos Humanos.....	65
<i>Figura 34.</i> Resultados criterio de organización, Oficial de Recursos Humanos	66
<i>Figura 35.</i> Resultados criterio conocimiento del trabajo, Oficial de Recursos Humanos	67
<i>Figura 36.</i> Resultados criterio de ética e integridad, Oficial de Recursos Humanos	68
<i>Figura 37.</i> Resultados criterio de compromiso, Oficial de Recursos Humanos	68
<i>Figura 38.</i> Resultados criterio de comunicación, Oficial de Recursos Humanos.....	69
<i>Figura 39.</i> Resultados criterio de trabajo en equipo, Oficial de Recursos Humanos	70
<i>Figura 40.</i> Resultados criterio de trato con personas, Oficial de Recursos Humanos ...	70
<i>Figura 41.</i> Resultados criterio de responsabilidad, Oficial de Recursos Humanos.....	71
<i>Figura 42.</i> Resultados criterio de proactividad, Oficial de Recursos Humanos	71
<i>Figura 43.</i> Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Consideración del método de evaluación 180 grados como adecuado.....	72
<i>Figura 44.</i> Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Objetividad del método de evaluación 180 grados, independientemente del evaluador.....	73
<i>Figura 45.</i> Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Manejo transparente, confidencial y objetivo de la información recopilada	74
<i>Figura 46.</i> Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Comprensión por parte del método de evaluación del	

desempeño de todos los aspectos que hacen parte de la labor del trabajador municipal	75
<i>Figura 47.</i> Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Exposición clara de los factores de evaluación y fácil interpretación.....	75
<i>Figura 48.</i> Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Variable Demanda de tiempo para responder la evaluación del desempeño.....	76
<i>Figura 49.</i> Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados.....	77
<i>Figura 50.</i> Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Importancia por parte del trabajador municipal de conocer su desempeño laboral.....	77
<i>Figura 51.</i> Resultados obtenidos de la encuesta de aceptación sobre la evaluación del desempeño 180 grados. Objetivo principal de la evaluación del desempeño	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3. <i>Niveles para la evaluación del desempeño 180 grados</i>	35
Tabla 2. <i>Criterios de evaluación del desempeño 180 grados para el personal de la municipalidad</i>	36
Tabla 3. <i>Cuestionarios según niveles para la evaluación del desempeño 180 grados</i> ...	37
Tabla 4. <i>Red de evaluadores 180 grados de la prueba piloto</i>	38
Tabla 5. <i>Categoría según escala de calificación para los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño 180 grados</i>	40
Tabla 6. <i>Evaluación del desempeño 180 grados. Director de Recursos Humanos</i>	42
Tabla 7. <i>Evaluación del desempeño 180 grados. Jefa de Planillas</i>	50
Tabla 8. <i>Evaluación del desempeño 180 grados. Secretaria de Recursos Humanos</i>	58
Tabla 9. <i>Evaluación del desempeño 180 grados. Oficial de Recursos Humanos</i>	66