

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**  
**Sede Regional San Carlos**  
**Escuela de Administración de Empresas**



**Elaboración de un manual de evaluación del desempeño para el  
personal de la Municipalidad de San Carlos**

**Práctica de especialidad para optar por  
el grado de Bachiller en  
Administración de Empresas**

**Karla Olave Borbón**

**2005**

## DEDICATORIA

A mis padres por enseñarme a luchar por todo lo que quiero les dedico este logro, ya que sin su guía, su apoyo y amor sería solo alguien más, porque sin estar presentes están en todas las cosas que hago. Los amo!!

## AGRADECIMIENTO

A mis padres Karla y Ricardo por su apoyo y fortaleza, por enseñarme a apreciar las oportunidades que da la vida... gracias por confiar en mí!!

Al Sr. Wilberth Rojas de la Municipalidad de San Carlos por brindarme la oportunidad de realizar mi práctica de especialidad en esta institución, al igual que a todos los compañeros que estuvieron muy cerca de mi y de mi trabajo, en especial a la Unidad Técnica.

A mi profesora asesora Eileen Barrantes por su dedicación a todo el proceso de mi tesis.

A mis amigos y compañeros en el tec, por su ayuda y compañía durante el largo camino de mi carrera: Maria José, Eliana, Marta, Steph, Lau, Biachi, Jonathan, Luis Carlos, Jason, Lenin, Andrés, Marco y en especial a Natalia, Andrea, Giselle y Luis Diego por todos sus consejos y su cariño, sin ustedes no hubiera sido lo mismo gracias por acompañarme hasta el final!!!

También quisiera agradecer a mi familia, profesores, a Kattia Murillo y Ronald Barquero, por su gran ayuda y sus buenos consejos, por todas sus palabras de aliento y cariño que me motivaron a seguir adelante y a todas las personas que no mencione, pero que siempre estuvieron presentes, gracias por la oportunidad de conocerlos.

Finalmente quiero agradecer a Dios por este logro, por todo lo que me dio y por todo lo que viene!!!.

*Al final no importará quien ha acumulado más riqueza, ni quien ha llegado más lejos... Lo único que importará es quien lo disfrutó más...*

# INDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
I.A.	PRESENTACIÓN DEL TRABAJO .....	1
I.B.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	2
I.B.1.	<i>Reseña Histórica del Cantón .....</i>	2
I.B.2.	<i>Aspectos Generales de la Municipalidad .....</i>	3
I.B.3.	<i>Estructura Administrativa y funciones .....</i>	5
I.B.4.	<i>Visión de la Municipalidad de San Carlos .....</i>	6
I.B.5.	<i>Misión de la Municipalidad de San Carlos .....</i>	6
I.B.6.	<i>Organigrama.....</i>	7
I.C.	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	8
I.D.	PROBLEMA .....	10
I.E.	JUSTIFICACIÓN .....	10
I.F.	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	11
I.F.1.	<i>Objetivos generales .....</i>	11
I.F.2.	<i>Objetivos específicos .....</i>	11
<b>II.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
II.A.	ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	13
II.B.	MARCO CONCEPTUAL .....	14
II.B.1.	<i>Administración del Recurso Humano .....</i>	14
II.B.2.	<i>Objetivos de la administración de recursos humanos .....</i>	14
II.B.3.	<i>Funciones de la administración de recursos humanos.....</i>	14
II.B.4.	<i>La evaluación del desempeño: .....</i>	16
II.B.5.	<i>Ventajas de la evaluación del desempeño.....</i>	16
II.B.6.	<i>Método de escalas gráficas:.....</i>	17
II.B.7.	<i>Método de lista de verificación: .....</i>	18
II.B.8.	<i>Método de selección forzada:.....</i>	18
II.B.9.	<i>Método de Investigación de campo: .....</i>	18
II.B.10.	<i>Método de incidentes críticos: .....</i>	19
II.B.11.	<i>Métodos de evaluación en grupos: .....</i>	19
II.B.12.	<i>Método de categorización:.....</i>	19
II.B.13.	<i>Método de distribución forzada: .....</i>	19
II.B.14.	<i>Método de comparación por parejas: .....</i>	20
II.B.15.	<i>Auto evaluaciones:.....</i>	20
II.B.16.	<i>Evaluación participativa por objetivos: .....</i>	20
II.B.17.	<i>Evaluaciones psicológicas: .....</i>	20

II.B.18.	<i>Métodos de los centros de evaluación:</i> .....	20
II.B.19.	<i>IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN</i> .....	21
II.B.20.	<i>Quien debe evaluar el desempeño:</i> .....	21
II.B.21.	<i>Aplicaciones de la evaluación del desempeño.</i> .....	22
II.B.22.	<i>Procedimientos</i> .....	23
II.B.23.	<i>Diagramas de flujo o fluxogramas</i> .....	23
II.B.24.	<i>Símbolos empleados en los diagramas de flujo</i> .....	23
<b>III.</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
III.A.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	27
III.B.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	27
III.B.1.	<i>Fuentes Primarias:</i> .....	27
III.B.2.	<i>Fuentes Secundarias:</i> .....	27
III.C.	DISEÑO DEL CUESTIONARIO .....	28
III.C.1.	<i>Función del cuestionario</i> .....	28
III.C.2.	<i>Tipo de cuestionario</i> .....	28
III.C.3.	<i>Tipos de preguntas</i> .....	28
III.C.4.	<i>Cuestionario</i> .....	28
III.D.	PROCEDIMIENTO MUESTRAL .....	29
III.D.1.	<i>Población</i> .....	29
III.D.2.	<i>Unidad de estudio</i> .....	29
III.D.3.	<i>Marco Muestral</i> .....	29
III.D.4.	<i>Ubicación del estudio</i> .....	29
III.D.5.	<i>Selección y tamaño de la muestra</i> .....	29
III.D.6.	<i>Tipo de Muestreo</i> .....	30
III.D.7.	<i>Tipo de Encuesta</i> .....	30
III.E.	DISEÑO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	31
III.E.1.	<i>Método de Evaluación</i> .....	31
III.E.2.	<i>Método de Escalas gráficas</i> .....	32
III.E.3.	<i>Enfoque de Competencias</i> .....	32
III.E.4.	<i>Clasificación de las competencias por categorías</i> .....	33
III.F.	METODO DE PUNTUACION .....	34
III.F.1.	<i>Escalas de Puntuación</i> .....	35
III.G.	FORMULARIOS .....	37
III.G.1.	<i>Formulario de Evaluación del Desempeño</i> .....	37
III.G.2.	<i>Formulario de Resultados de la Evaluación del Desempeño</i> .....	37
III.G.3.	<i>Hoja de Observaciones</i> .....	38

<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>V. MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>53</b>
V.A. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	53
V.B. OBJETIVOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	54
V.B.1. <i>Objetivo General</i> .....	54
V.B.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	54
V.C. POLITICAS DE EVALUACION .....	55
V.D. PROCEDIMIENTO DE EVALUACION .....	57
V.E. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROCESO DE EVALUACION .....	65
V.F. INDICACIONES AL EVALUADOR .....	66
V.G. FACTORES DE DESEMPEÑO .....	67
V.H. FORMULARIOS.....	74
V.H.1. <i>Formulario de Evaluación del Desempeño</i> .....	74
V.H.2. <i>Formulario Resultados de la Evaluación del Desempeño</i> .....	74
V.H.3. <i>Hoja de Observaciones</i> .....	74
V.I. FORMULARIOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR GRUPOS.....	76
V.I.1. <i>Grupo Operativo Municipal</i> .....	76
V.I.2. <i>Grupo Administrativo Municipal</i> .....	81
V.I.3. <i>Grupo Técnico Municipal</i> .....	82
V.I.4. <i>Grupo Profesional Municipal</i> .....	87
V.I.5. <i>Grupo Directivo</i> .....	88
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>96</b>
VI.A. CONCLUSIONES .....	96
VI.B. RECOMENDACIONES .....	98
<b>VII. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>101</b>
<b>VIII. APENDICES.....</b>	<b>103</b>
<b>IX. ANEXOS.....</b>	<b>105</b>

# **CAPITULO I**

# **INTRODUCCION**



## I. INTRODUCCION

### I.A. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo corresponde al informe escrito del trabajo final de graduación conocido como práctica de especialidad, requisito para culminar el grado de bachiller de la carrera de Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Específicamente el trabajo consiste en el Diseño de un Modelo de Evaluación del Desempeño para ser aplicado al personal de la Municipalidad de San Carlos. El tema del proyecto surge principalmente por la preocupación de la calidad de la evaluación del desempeño del personal en todos los niveles de la organización en vista que el modelo actual no lo refleja adecuadamente.

El trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos que se detallan a continuación:

1. *Introducción:* En este apartado se ubican los antecedentes de la empresa para ubicar al lector dentro del marco laboral de la institución, los antecedentes del estudio, el planteamiento del problema y su justificación, los objetivos generales y específicos del trabajo.
2. *Marco teórico:* En ésta sección del trabajo, se encuentran los antecedentes teóricos que justifican el estudio y un marco conceptual con definiciones importantes para entender los conceptos utilizados en el trabajo y que facilitan la comprensión del tema.
3. *Metodología:* Este capítulo contiene la descripción general de la estrategia metodológica, la definición del tipo de estudio, la descripción de los procedimientos muestrales, la descripción de los instrumentos para recolectar la información y también incluye la descripción de la parte de diseño, para generar la propuesta del nuevo modelo.
4. *Resultados:* En este apartado se resumen los resultados obtenidos en la investigación tanto del diagnóstico que se realizó en la Municipalidad como el Manual de Evaluación de Desempeño propuesto.
5. *Conclusiones y Recomendaciones:* En esta parte se encuentran las conclusiones y recomendaciones para el trabajo según el estudio realizado.





## **I.B. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **I.B.1. Reseña Histórica del Cantón**

En la época precolombina en el territorio que actualmente es el cantón de San Carlos, estuvo habitado por indígenas votos. El conquistador español Jerónimo de Retes, en 1640, visitó la región bautizando a uno de los más importantes emplazamientos de los aborígenes, ubicados a orillas del río Cutris hoy San Carlos, con el nombre de Jerónimo de los votos.

En 1850, una expedición de vecinos de San Ramón, al mando de Francisco Martínez, abrió la puerta de la zona. Al año siguiente Victoriano Fernández, morador de San José, se estableció en la bajura, posteriormente lo hicieron los señores Alonso Carit, Teodoro Koschny, Pedro Nelson y Ramón Quesada. Los pocos asentamientos que se realizaron, se ubicaron de preferencia en el territorio comprendido entre Florencia y Terrón Colorado.

Con el tiempo muchas familias llegaron a este paraje, en el que se fue conformando un rústico caserío tipo hacienda.

A la Muerte de José María Quesada, gran parte de los terrenos de la propiedad de él, fueron adquiridos por Joaquín Quesada, con el propósito de formar un cuadrante para el poblado del lugar. Fue así como realizó un trazado de cuadros y empezó a abrir calles, regaló una manzana para el cementerio y otra para la iglesia, así como un solar para la escuela y otro para la casa rural. Los trabajos de construcción de las aceras, calles, portes, fueron ejecutados por Joaquín con la colaboración de sus hijos, otras familias y muchos vecinos del lugar. Este incipiente caserío se denominó la Unión.

En decreto N° 31 del 21 de agosto de 1893, se dispuso a realizar el primer intento de colonización dirigida por parte del estado y crear una colonia Aguas Zarcas.

Durante la administración de Rafael Iglesias Castro (1894–1898), en vista de la importancia de la región y a fin de unir la vía fluvial del río San Carlos con la red de caminos, se abrió una trocha desde Naranjo pasando por Zarcero, Buena Vista, Los Bajos, terminando en el sitio denominado Muelle, lugar en la margen del río, donde se construyó un embarcadero y una casa para resguardo fiscal.



El Liceo San Carlos, empezó a funcionar en el año 1945, 10 años después, se estableció como liceo en la primera administración de José Figueres Ferrer, La primera ermita se construyó en 1908, durante el episcopado de Monseñor Juan Gaspar Store Perth, tercer obispo de Costa Rica, en el año 1912, se erigió la Parroquia, dedicada a San Carlos Borromeo.

En la primera administración de Ricardo Jiménez Oreamuno, el 26 de septiembre de 1911, en ley N° 317, se le otorgó el título de Villa a la población de la Unión, cambiándole el nombre por Quesada, cabecera del cantón creado en esa oportunidad. Posteriormente el 8 de julio de 1953, en el gobierno de Otilio Ulate Blanco, se decretó ley N° 1601 que confirió la Villa a la categoría de Ciudad.

El 5 de septiembre de 1912 se llevó a cabo la primera sesión del Consejo de San Carlos.

El alumbrado público eléctrico se instaló en julio de 1913, y la cañería se inauguró en 1927, en primer y segundo gobierno de Ricardo Jiménez. El nombre del cantón según versión popular, se debe a unos nicaragüenses provenientes de San Carlos de Nicaragua, a principios del siglo XIX, se adentraron en nuestro territorio, por el afluente del río Cutris, pero que ellos bautizaron como San Carlos, nombre que posteriormente se generalizó para la región y se asignó al cantón cuando se creó en 1911.

### **I.B.2. Aspectos Generales de la Municipalidad**

El municipio, según lo define el Código Municipal; es el conjunto de vecinos de un mismo cantón. En este sentido, vecino y munícipe son términos equivalentes. La municipalidad viene a ser el ente jurídico – estatal encargado de administrar los servicios e intereses locales dentro de determinado territorio (cantón).

De acuerdo con nuestra Constitución Política, en todo cantón de la República deberá de haber una municipalidad. Toda municipalidad se encuentra conformada por un concejo (cuerpo deliberante) compuesto por:



- Regidores propietarios y suplentes, (nueve en el caso de la Municipalidad de San Carlos) electos popularmente, misma que se da cuando se elige el Presidente y Diputados.
- Síndicos, uno por cada distrito con su respectivo suplente, electos también popularmente, sin embargo esta elección se realiza el primer domingo de diciembre, inmediato posterior a la elección de regidores, con voz pero sin voto y tomará posesión de su cargo el primer lunes del mes de febrero siguiente a su elección.
- Un Alcalde y dos suplentes, electos popularmente, el mismo día de las elecciones de los síndicos, el alcalde será administrador general y jefe de las dependencias municipales y tomará posesión de su cargo el primer lunes del mes de febrero siguiente a su elección.

Hay dos razones fundamentales que justifican la existencia del Gobierno Municipal.

Una es **de orden político**: hace alusión a la necesidad de que los vecinos de un cantón establezcan cauces de participación ciudadana y se de su propio gobierno. A nivel de dicho gobierno, más cercano al ciudadano, este aprende a defender y ejercitar sus derechos, a discutir y proponer soluciones, a nombrar a sus representantes y a postularse como representante. En otras palabras, es un medio de aprendizaje de los derechos y deberes ciudadanos, una escuela cívica.

La otra razón es de **orden económico – administrativo**: hace alusión a la necesidad de descentralizar la prestación de aquellos servicios y de aquellas obras que por sus características y naturaleza pueden ser mejor ejecutadas a nivel local. Se busca con ello una adecuada división del trabajo entre el Gobierno Central y el Gobierno Local. Por ejemplo, es más fácil y conveniente que el servicio de recolección de basura lo preste el gobierno local que el gobierno central de la república.

La administración de los servicios e intereses locales en cada cantón, de conformidad con nuestra Constitución Política, están a cargo de la Municipalidad, es decir puede realizar diversos y distintos cometidos, en el



campo de la salud, el turismo, el desarrollo agropecuario, la protección ciudadana y el planeamiento urbano entre otros.

### **I.B.3. Estructura Administrativa y funciones**

A continuación se describen en forma resumida las funciones de algunas de las unidades administrativas que conforman la estructura municipal.

**Concejo:** Esta instancia funge como la fuente suprema de la autoridad municipal. Es un órgano colegiado, político y deliberativo. Le corresponde dictar la política general de la Institución mediante la emisión de acuerdos y la implantación de reglamentos, conforme al Código Municipal.

**Alcaldía:** Es el órgano de mayor jerarquía administrativa dentro de la estructura municipal. Le corresponde la administración general de la municipalidad. En tal sentido debe velar por el cumplimiento de los acuerdos del Concejo y de las Leyes y Reglamentos en general.

**Dirección Administrativa:** Tiene bajo su responsabilidad todas las unidades administrativas de la Municipalidad, responde directamente ante la Alcaldía.

**Dirección Técnica y Estudio:** Su principal función es el control del desarrollo urbano, para lo cual debe resolver sobre las solicitudes de permisos de construcción, constituyéndose a la vez en fiscal del impuesto sobre esta actividad. Colateralmente tiene funciones asesoras en relación con las unidades de: Recolección de Basura, Aseo de Vías, Ornato, Cementerio, Estadio, Cordón y Caño y Obras en general.

**Secretaría:** Brinda apoyo al Concejo en aspectos administrativos tales como: confección de actas, transcripción de acuerdos y extensión de certificaciones.

**Auditoría:** Le corresponde la fiscalización del estricto cumplimiento de las Leyes, normas, reglamentos y procedimientos contables, financieros, administrativos y presupuestarios a los que debe ajustarse la municipalidad.

**Legal:** Brinda apoyo al Concejo y al resto de la Administración en aspectos de asesoría legales y reglamentarios, entre otros.



**Contabilidad:** Se encarga de llevar el registro y control de las operaciones contables y presupuestarias, de conformidad con las leyes y reglamentos que regulan la materia.

**Tesorería:** Es responsable de la recepción, custodia y control de los fondos y valores de la corporación municipal. También su función se orienta a servir de órgano de control interno en aspectos financieros.

Tiene bajo su dependencia a las Cajas Recaudadoras; quienes son las responsables de recaudar los dineros por concepto de tributos, tasas e impuestos a favor de la municipalidad.

Al igual que todas las anteriores, existen en la Municipalidad de San Carlos, otras unidades administrativas que cumplen un papel fundamental en el quehacer municipal como administrador de los intereses y los servicios del cantón, de las cuales se señalan: Catastro, Cobro Administrativo, Proveeduría, Cómputo, Acueducto, Mercado, Cementerio, Caminos y calles, entre otras.

Todos los puestos correspondientes a cada departamento, están divididos en grupos por sus características y el tipo de funciones a realizar. Estos grupos se encuentran divididos según el manual de puestos como administrativo, directivo, operativo, profesional y directivo.

#### **I.B.4. Visión de la Municipalidad de San Carlos**

Ser una Municipalidad modelo en el ámbito nacional que satisfaga oportunamente las necesidades de los ciudadanos en obras, infraestructura, servicios comunales y desarrollo social, en armonía con el ambiente, a través de una organización moderna y de excelencia en el servicio, con recursos financieros adecuados y un personal motivado y capacitado.

#### **I.B.5. Misión de la Municipalidad de San Carlos**

Promover el desarrollo integral del cantón a través de la prestación de servicios y obras de calidad con la participación democrática de los ciudadanos.



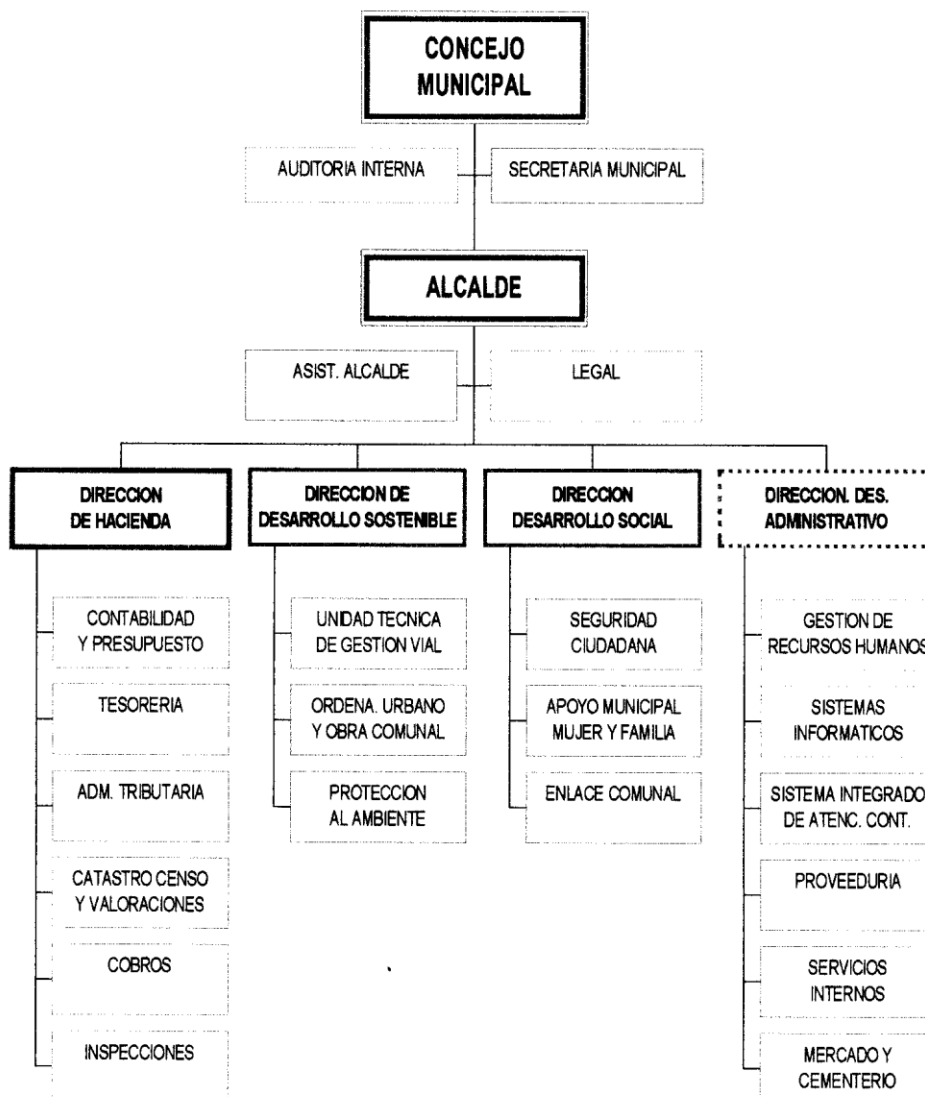
### I.B.6. Organigrama

Municipalidad de San Carlos

## ORGANIGRAMA OFICIAL

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MUNICIPALIDAD SAN CARLOS

Aprobado en sesión del 12 de agosto del 2002,  
Acta No. 55, Artículo 02, inciso 04.



NOTA : La Dirección de Desarrollo Social, la Dirección de Desarrollo Sostenible y el Departamento de Protección al Ambiente no han sido creadas.



## **I.C. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

A partir del año 1998, la ley N° 7794, Código Municipal, Título V, El Personal Municipal, estableció un basamento jurídico-técnico de 13 capítulos sobre la Carrera de Administración Municipal.

Este cambio ha tenido un gran impacto sobre la relación laboral entre los trabajadores municipales y la administración municipal, al incorporar cuestiones que antes no parecían relevantes como los procesos de trabajo y su gestión de los recursos humanos.

En las municipalidades se ha mantenido una forma tradicional de administración de personal, encargada de ejecutar simples acciones de registro y control de eventos de la vida laboral y del pago de personal.

Este enfoque rígido no ha tenido capacidad técnica, ni política para enfrentar con éxito los problemas de:

- Desequilibrio en la estructura y la mala distribución de la fuerza de trabajo, según diversos criterios.
- Ausencia de políticas salariales claras, equilibradas y competitivas.
- Bajo nivel del desempeño del personal e insuficiencia de criterios e instrumentos de evaluación.
- Fragmentación, heterogeneidad y complejidad creciente de los procesos de trabajo.
- Creciente o persistente desmotivación del personal.
- Aumento de los costos del trabajo sin que la gestión existente sea capaz de controlarlos.
- Conflictividad laboral manifestada en diversas formas, que llega a interferir con el proceso de una gestión de servicios de calidad.

Como puede inferirse, todo esto necesita definiciones políticas, condiciones institucionales y capacidad técnica que deben asegurarse localmente, para poder orientar y gerenciar el proceso de desarrollo de recursos humanos.

Sobre esta tesis, el área de Asistencia para el Desarrollo del Sector Descentralizado, ha prestado cooperación técnica a la Municipalidad en el



diseño de varios instrumentos técnicos como el manual de Organización por Procesos, Manual Descriptivo de Clases y su escala salarial, y otros manuales.

El proceso de evaluación de desempeño que ha aplicado la Municipalidad con anterioridad a sus colaboradores, según información obtenida por el personal y por el encargado del proyecto, ha sido un proceso muy superficial que no se adapta a la realidad y a las necesidades de la entidad, se ha convertido en un proceso repetitivo y se percibe como un proceso que se aplica únicamente por cumplir un requisito legal, pero que no deja ningún tipo de retroalimentación, ya que los resultados de estas evaluaciones no se utilizan o no se toman en cuenta para posteriores actividades, por lo que existe una desmotivación del personal y poca credibilidad hacia el proceso. La herramienta que se utiliza actualmente se considera obsoleta y alejada de los objetivos de lo que se presume debe ser una evaluación de desempeño adecuada.

Dentro del marco legal, el Código Municipal estipula el deber de promocionar el desarrollo del personal municipal mediante un sistema de evaluación, mismo que contendrá una valoración del desempeño, excelencia y demás cualidades del servidor, y que servirán para justificar la aplicación de cualquier incentivo o beneficio, incluso salarial.





## **I.D. PROBLEMA**

¿Cuenta la Municipalidad de San Carlos con un Modelo de Evaluación del Desempeño acorde a sus necesidades y que refleje adecuadamente el rendimiento de su personal?

## **I.E. JUSTIFICACIÓN**

En el año 2004 se firmó el Convenio Marco de Cooperación entre el ITCR y la Municipalidad de San Carlos; parte de este convenio estipula dentro del artículo primero que El ITCR y LA MUNICIPALIDAD planificarán y ejecutarán proyectos relacionados con programas de capacitación, investigación y extensión en las áreas de administración Municipal, capacitación de funcionarios municipales para la correcta administración municipal, realización de estudios de mercado, financieros, organizacionales, técnicos, de prefactibilidad, factibilidad y propuestas de proyectos en las áreas de competencia municipal al igual que la realización de prácticas de especialidad de los estudiantes del ITCR en el cantón de San Carlos.

En el Código Municipal, en el artículo 134 dice que: “los beneficios e incentivos que propicien el cumplimiento de los objetivos de cada municipalidad y que por sus características internas fomenten el desarrollo y la promoción del personal municipal, estarán regulados por la evaluación de su desempeño, que permita estimular el valor, la excelencia y otras cualidades del trabajador”.

Dentro de este marco se considera la propuesta de un nuevo Modelo de Evaluación del Desempeño para el personal de la Municipalidad como proyecto de práctica de especialidad.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el Departamento de Recursos Humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado, además que la evaluación de



los empleados municipales es un requisito establecido por la Contraloría General de la República.

## **I.F. OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

### **I.F.1. Objetivo general**

1. Desarrollar un nuevo Modelo de Evaluación del Desempeño para el personal de la Municipalidad de San Carlos y la posterior aplicación piloto del mismo para su validación, para que sea utilizado en las evaluaciones de desempeño futuras.

### **I.F.2. Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico general para conocer la percepción que tienen los empleados de la Municipalidad del proceso de evaluación del desempeño aplicado a la fecha.
2. Conocer los criterios que considera el personal de la Municipalidad de San Carlos que deben ser incorporados para la evaluación del desempeño.
3. Investigar sobre diferentes modelos de evaluación de desempeño de otras Municipalidades y empresas que puedan servir de base para adaptarlos a las necesidades y requerimientos de la Municipalidad de San Carlos.
4. Proponer y desarrollar un modelo de evaluación de desempeño que sea flexible para que se adapte a las necesidades actuales de la Municipalidad de San Carlos y que sirva de plataforma para proyectos futuros.
5. Realizar una aplicación piloto para la validación del modelo de evaluación de desempeño propuesto.

# **CAPITULO II**

# **MARCO TEORICO**



## II. MARCO TEÓRICO

### II.A. ANTECEDENTES TEÓRICOS

Las nuevas responsabilidades que han venido asumiendo las municipalidades las obligan a contar con estructuras organizativas diseñadas de tal forma que garanticen la puesta en práctica de planes estratégicos que permitan el desarrollo del recurso humano, de manera que facilite e impulse el logro de los objetivos, tanto de las municipalidades como del colectivo de trabajo, con el fin de dar respuesta y satisfacer las necesidades de la población (*Unión Nacional de Gobiernos Locales, 1998*).

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de personas al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas (*Chiavenato, 2002*).

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marcha el trabajo. La organización también debe saber cómo se desempeñan sus empleados por lo que la evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones (*Chiavenato, 2002*), en el caso de la Municipalidad de San Carlos este proceso es aun más importante por el tipo de organización, ya que el desempeño de sus empleados se refleja directamente en beneficio de la comunidad, además es un requisito a nivel legal y se encuentra estipulado dentro del Código Municipal.

La evaluación del desempeño constituye un valioso aporte al sistema de gestión de recursos humanos. Debe ser enfocada como un instrumento o una herramienta para organizar el desarrollo del recurso humano en una organización y no como un fin en sí misma (*Unión Nacional de Gobiernos Locales, 1998*).



## **II.B. MARCO CONCEPTUAL**

### **II.B.1. Administración del Recurso Humano**

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

### **II.B.2. Objetivos de la administración de recursos humanos**

Estos se derivan de los objetivos de la organización. Cada una de las empresas, al existir, tiene como uno de sus fines u objetivos la elaboración un producto o servicio.

Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

- Producir, conservar y fomentar una agrupación de Recurso Humano con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los Recursos Humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Obtener un punto de eficiencia y eficacia con el Recurso Humano disponible.

### **II.B.3. Funciones de la administración de recursos humanos**

- **Función preventiva:** Establecer y estudiar las medidas para prevenir enfermedades y accidentes laborales, igualmente velar por la higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
- **Función formativa:** Instituir programas de capacitación según se den las necesidades en la empresa.
- **Función social:** Desarrollar proyectos para fomentar el bienestar y la motivación del empleado.



- **Función distributiva:** Dar una justa y objetiva fijación de salarios a cada uno de los puestos de acuerdo con las tareas que se realizan, la supervisión ejercida o si no ejerce supervisión, las responsabilidades, el equipo o valores que tiene a cargo, los requisitos como: edad, educación, experiencia y características del puesto que desempeña. Debe analizar el trabajo, clasificar y describir el puesto, fijar salarios y reasignar las funciones.
- **Función de selección y reclutamiento:** Hacer la mejor búsqueda posible en la bolsa laboral existente, utilizando instrumentos tales como encuestas, entrevistas y estudios de aptitudes y cualidades de cada uno de los aspirantes al puesto.
- **Función laboral:** Estar pendiente del cumplimiento de la disposiciones legales aplicables a las actividades de la empresa.
- **Estrategia, políticas y normas:** Establecer, junto con las gerencias o altos cargos estratégicos, normas y políticas que van a servir de guía a cada uno de los pasos que la empresa vaya a dar en lo que concierne a Recursos Humanos.
- **Función de documentación, trámite y registro:** Tener control de los registros y trámites de los documentos propios de la contratación de uno de los trabajadores y de su sucesiva relación con la empresa.
- **Evaluación del desempeño:** Crear objetivos para poder controlar la productividad que va alcanzando cada uno de los trabajadores.
- **Realización de auditorías:** Realizar la evaluación continua de que las tareas se estén llevando a cabo de la mejor manera posible. Esta función constituye a todas las citadas anteriormente.



#### **II.B.4. La evaluación del desempeño:**

La evaluación del desempeño es un factor importante en las empresas para su buen funcionamiento y eficiencia, se define como evaluación del desempeño a la identificación medición y administración del desempeño humano en las empresas, en donde la identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se quiere medir el desempeño, la medición es en sí el elemento central del sistema de evaluación y lo que busca lograr es determinar como se puede comparar el desempeño con estándares objetivos, y la administración que es el punto central de cualquier sistema de evaluación.

Es importante tener claro que la evaluación del desempeño se debe orientar al futuro para así poder disponer de todo el potencial humano necesario en la organización, este sistema constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar así tanto la calidad del trabajo realizado como la calidad de vida en las empresas.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a ambas partes tanto a la organización como al empleado, y se debe tomar en cuenta que la evaluación debe abarcar tanto el desempeño en el cargo como el alcance de metas y objetivos, esta evaluación se debe concentrar además en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de los hábitos personales, y es importante que la evaluación sea aceptada por ambas partes tanto el evaluado como el evaluador.

#### **II.B.5. Ventajas de la evaluación del desempeño.**

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.



- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

## **METODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

### **II.B.6. Método de escalas gráficas:**

Este se basa en una tabla de doble entrada en la cual las filas muestran los factores de evaluación escogidos y en las columnas se muestran los grados de evaluación de desempeño, para esto se eligen los factores de evaluación y luego se determinan los grados de evaluación.

#### **Ventajas:**

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.

#### **Desventajas:**

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
- Produce efecto generalizador, ya que si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
- Falla en la categorización y homogenización de las características individuales.





### **II.B.7. Método de lista de verificación:**

Se basa en una lista y se revisa si el empleado esta desempeñando su trabajo de la manera correcta o no.

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato

### **II.B.8. Método de selección forzada:**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento, esta compuesto por bloques y cada bloque o conjunto esta compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos alternativas las que más se apliquen al desempeño del evaluado.

#### **Ventajas:**

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

### **II.B.9. Método de Investigación de campo:**

En este método se realizan entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes mediante las cuales se evalúan el desempeño de los subordinados buscando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño, se da una entrevista con cada gerente para determinar el desempeño del empleado.

#### **Ventajas:**

- Implica responsabilidad de línea y función de staff en la evaluación del desempeño.
- Permite planear acciones para el futuro.
- Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.



**Desventajas:**

- Costo operacional elevado.
- Proceso de evaluación lento y demorado.
- Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

**II.B.10. Método de incidentes críticos:**

Se basa en las características extremas que representan el desempeño muy positiva o muy negativa del empleado.

**Ventajas:**

- Evaluación del desempeño excepcionalmente bueno o malo.
- Destaca aspectos del desempeño.
- Método de fácil montaje y utilización.

**Desventajas:**

- No se ocupa de aspectos normales del desempeño.
- Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño.
- Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

**II.B.11. Métodos de evaluación en grupos:**

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

**II.B.12. Método de categorización:**

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.

**II.B.13. Método de distribución forzada:**

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.



#### **II.B.14. Método de comparación por parejas:**

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

#### **METODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

#### **II.B.15. Auto evaluaciones:**

Lleva a los empleados a efectuar una auto evaluación. Puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

#### **II.B.16. Evaluación participativa por objetivos:**

Consta de varias etapas:

- Formulación de objetivos consensuales.
- Compromiso personal frente a la consecución de objetivos conjuntamente establecidos.
- Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos.
- Desempeño.
- Monitoreo constante de resultados con objetivos formulados.
- Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua.

#### **II.B.17. Evaluaciones psicológicas:**

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

#### **II.B.18. Métodos de los centros de evaluación:**

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.



## II.B.19. IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación. Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

## II.B.20. Quien debe evaluar el desempeño:

El desempeño de los empleados puede ser realizado por diversas personas, dentro de las más conocidas están:

- **Auto evaluación del desempeño:** en la cual la persona se evalúa directamente de acuerdo con lo que considera es su desempeño.
- **El gerente:** en esta el gerente es el encargado de realizar la evaluación de los empleados.
- **El empleado y el gerente:** en este ambos realizan la evaluación del desempeño.
- **El equipo de trabajo:** en esta la evaluación del empleado es realizada por su equipo de trabajo.
- **La evaluación 360:** en la cual participan todas las personas que tienen una interacción con el evaluado, como clientes, proveedores, compañeros, etc.
- **Evaluación hacia arriba:** en esta los empleados de los niveles inferiores evalúan a los superiores.



- **Comisión de evaluación del desempeño:** en esta se tiene una comisión especializada que se encarga de la evaluación del desempeño de los empleados.
- **El órgano de RH:** El órgano de recursos humanos es el encargado de la evaluación.

### II.B.21. Aplicaciones de la evaluación del desempeño.

Admisión de personas	→	Localizar personas con características y actitudes adecuadas a los negocios de la organización
Aplicación de personas	→	Indicar si las personas están bien integradas a sus respectivos cargos y tareas.
Compensación de personas	→	Indicar si las personas están compensadas y remuneradas adecuadamente
Desarrollo de personas	→	Indicar fortalezas y debilidades, potencialidades en que se aplica y deficiencias a corregir.
Mantenimiento de personas	→	Indicar el desempeño y los resultados alcanzados por las
Monitoreo de personas	→	Proporcionar retroalimentación a las personas por su desempeño. potencialidad de desarrollo,



### **II.B.22. Procedimientos**

Los procedimientos son planes concretos, que norman el criterio y la acción que debe seguirse. Se apoyan en los objetivos y políticas y están compuestos por un grupo de instrucciones que indican quién, qué, dónde y cuándo se debe realizar una labor.

Además, implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica elemental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.

### **II.B.23. Diagramas de flujo o fluxogramas**

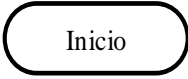


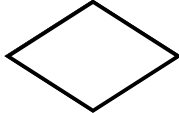

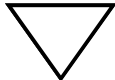
Los diagramas representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas (documento que contiene datos establecidos y espacios para que sean llenados con la información pertinente para el desarrollo de los procedimientos) o los materiales.


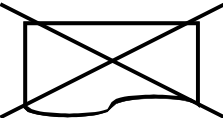

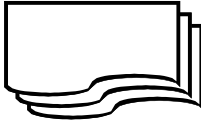


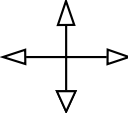
Los fluxogramas muestran los diversos puestos (procedimiento detallado) o unidades administrativas (procedimiento general) para cada operación descrita, a la vez pueden señalar el equipo que se utiliza principalmente en el análisis de los procedimientos.

### **II.B.24. Símbolos empleados en los diagramas de flujo**

En la elaboración de los diagramas se debe evitar utilizar un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional, ya que tal situación transmitiría un mensaje deformado. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les conozca convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas.

A continuación se presentan la simbología generalmente empleada en la elaboración de los fluxogramas:

Símbolo	<i>Denominación</i>	Explicación
	Inicio o final	Señala el inicio de un procedimiento o bien la culminación del mismo.
	Operación	Representa toda la elaboración o incorporación de información o decisión. Ejemplos: emisión de formularios, desglose de ejemplares para su distribución, etc.
	Sistema	Manifiesta toda acción que se desempeña con la utilización de una computadora donde no interviene desplazamiento de documento alguno.
	Decisión	Representa la toma de una decisión, e indica el destino de flujo de información con base en respuestas alternativas de “sí” o “no”.
	Archivo temporal	Indica todo documento que se archiva temporalmente dentro del procedimiento que posteriormente se va a emplear.
	Archivo permanente	Significa que un documento ha sido incluido en un archivo en forma permanente; por lo tanto no se volverá a utilizar en

Símbolo	Denominación	Explicación
		desarrollo del procedimiento.
	Forma	Indica todo documento que se utiliza dentro del procedimiento.
	Documento eliminado	Consiste en documentos que no son de utilidad en el procedimiento y son eliminados totalmente, por lo tanto no se archivan de ninguna forma.
	Documentos varios	Manifiesta la utilización de varios documentos sin duplicados.
	Duplicación de formularios	Se utiliza cuando un documento dispone de copias para ser empleadas.
	Conector interno	Señala los pasos hacia donde sigue el procedimiento en el interior de la página.
	Conector externo	Indica el flujo de información dentro del procedimiento y que continua en otra página.
	Dirección de información	Ilustra la dirección en que se orienta la información.



# CAPITULO III

# METODOLOGIA



### **III. METODOLOGIA**

#### ***III.A. Tipo de Investigación***

La investigación es de tipo exploratorio y descriptiva. Se dice que es exploratoria ya que para poder realizar este proyecto, es necesario conocer el funcionamiento de la Municipalidad, por lo tanto se realizó una revisión de la documentación existente en la organización, con el fin de comprender la dinámica de la institución; y de la misma manera se realizó un estudio preliminar para el desarrollo del Manual de Evaluación de Desempeño. También se investigó acerca de diferentes modelos de evaluación de desempeño para utilizarlos de referencia para la concepción de un nuevo modelo para la Municipalidad.

Además, la investigación contiene la descripción de los procedimientos utilizados para la realización del proyecto y se describen todos los métodos utilizados para la elaboración de la investigación.

#### ***III.B. Fuentes de Información***

##### **III.B.1.Fuentes Primarias:**

Se realizaron entrevistas con la persona encargada del proyecto en la Municipalidad y con algunos de los empleados para la recolección de datos e información de referencia.

Se aplicó un cuestionario a los empleados de la Municipalidad con el fin de obtener información complementaria para llevar a cabo la investigación.

##### **III.B.2.Fuentes Secundarias:**

Documentación suministrada por el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Carlos y material bibliográfico relacionado con el tema de evaluación del desempeño.



### **III.C. Diseño del Cuestionario**

#### **III.C.1. Función del cuestionario**

La función del cuestionario es obtener las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir los objetivos de la investigación, en este caso corresponde a conocer la opinión de los empleados de la Municipalidad de San Carlos acerca del proceso de evaluación de desempeño y valorar sus observaciones para la elaboración de un nuevo modelo de evaluación de desempeño que logre crear una actitud positiva del personal hacia éste modelo y que también cumpla con los factores de evaluación que se requieren para cada grupo de la Municipalidad siempre bajo el principio de la retroalimentación y mejora continua del desempeño de las personas en la organización.

#### **III.C.2. Tipo de cuestionario**

El cuestionario a utilizarse en esta investigación es de tipo Directo Estructurado; este es el de mayor uso, incluye preguntas y respuestas estructuradas, sin que se pretenda ocultar a los participantes la finalidad de la encuesta. Se ha elegido ya que es necesario que el informante conozca claramente el objetivo de la investigación y de esta manera pueda brindar en lo posible información veraz, además permite la elaboración de un cuestionario con preguntas estructuradas de manera que se facilita el análisis y recolección de la información.

#### **III.C.3. Tipos de preguntas**

El cuestionario está compuesto por preguntas cerradas que son aquellas en que las respuestas posibles se hallan limitadas a alternativas fijadas de antemano como en el caso de las preguntas 1-2-3-5. Asimismo se hallan preguntas abiertas, donde el encuestado tiene la libertad de responder libremente, estas corresponden a las preguntas 4-6-7-9, y por preguntas semi-abiertas que tienen opciones predefinidas pero tienen la libertad de aportar su punto de vista como en el caso de la 8 y 10.

#### **III.C.4. Cuestionario**

[Ver Cuestionario](#) (Apéndice 1)



### **III.D. Procedimiento Muestral**

#### **III.D.1.Población**

La población involucrada en el estudio se define como el total de empleados que se encuentran en planilla al momento de realizar la investigación (agosto 2005) y con más de tres meses de laborar en la Municipalidad. Esta última consideración bajo el supuesto de que antes de los tres meses los empleados se encuentran en período de prueba. El total de ésta población corresponde a 168 personas.

#### **III.D.2.Unidad de estudio**

Corresponde a cada empleado que trabaja en la municipalidad a agosto del 2005, momento de realizar la investigación y que sea seleccionado dentro de la muestra.

#### **III.D.3.Marco Muestral**

Está constituido por la lista brindada por el departamento de Recursos Humanos de los empleados de la Municipalidad de San Carlos incluidos en la planilla.

#### **III.D.4.Ubicación del estudio**

La investigación se llevó a cabo en Ciudad Quesada San Carlos, específicamente en el Palacio Municipal.

#### **III.D.5.Selección y tamaño de la muestra**

Para efectos de la investigación se toma en cuenta la misma población pero se divide la muestra entre las personas a las que se les aplica el cuestionario y las que realizan la prueba piloto del modelo de evaluación.

El tamaño de la muestra para la entrevista corresponde a 31 personas seleccionadas de los diferentes niveles de la organización por el encargado del proyecto en la Municipalidad a quienes se les aplicó el cuestionario; ésta cantidad de personas se considera representativa para efectos del estudio por la homogeneidad de las unidades informantes y por la naturaleza de la investigación.



En el caso de las aplicaciones piloto, se elaboró junto con el Departamento de Recursos Humanos y la Alcaldía una lista con los evaluadores y el personal a evaluar respectivamente. De esta lista se seleccionaron seis departamentos para realizar las evaluaciones donde se incluyeran al menos dos formularios de cada grupo.

#### **III.D.6. Tipo de Muestreo**

El tipo de muestreo utilizado en la investigación se realiza partiendo del juicio de experto, es decir escogiendo las unidades o elementos que están disponibles o que son más fáciles de escoger dentro de la lista de los empleados, y que a la vez puedan brindar información relevante para el estudio.

La técnica para la recolección de los datos consiste en una entrevista personal aplicada a los empleados seleccionados de la municipalidad.

#### **III.D.7. Tipo de Encuesta**

Debido a las características de la población seleccionada, para la elaboración de la investigación se utilizó la encuesta de tipo personal, esta puede definirse como una conversación entre el entrevistador y la persona entrevistada, donde la tarea del investigador es ponerse en contacto con el encuestado, formular preguntas y registrar las repuestas. Esto permite que el entrevistador pueda aclarar las dudas respecto al contenido del cuestionario y recolectar información importante para tomarla en cuenta dentro de la investigación.



### **III.E. Diseño del Manual de Evaluación de Desempeño**

#### **III.E.1. Método de Evaluación**

Para diseñar la propuesta del manual para evaluar el desempeño del personal se hizo una investigación previa de varios modelos de evaluación de desempeño que podrían adaptarse a las necesidades de la Municipalidad, se eligió hacer una combinación del sistema de escalas gráficas y su variación, el método de lista de verificación, con el modelo de evaluación por competencias, de esta forma se obtienen resultados cuantitativos y cualitativos que permiten realizar distinciones entre áreas fuertes y débiles del personal. Para el diseño se toma en cuenta lo estipulado en el Código Municipal para que el manual cumpla también con los requisitos legales y las recomendaciones hechas por la Unión Nacional de Gobiernos Locales en un estudio previo de las necesidades de recursos humanos de las municipalidades.

También se considera la realización de formularios de evaluación diferentes para cada grupo o nivel de la Municipalidad, en vista que cada grupo tiene labores diferentes y de esta manera existe una mayor equidad en las evaluaciones y las calificaciones son más justas.

Dentro de los factores incluidos en cada formulario, se eligen los que son más adecuados para cada grupo según el manual de clases de puestos de la Municipalidad, tomando en cuenta las metas establecidas para el puesto, la experiencia o formación en el área que se desempeña y el conocimiento de normas básicas de trato al cliente externo e interno, esto con el fin de hacer una evaluación de desempeño de la persona no solo por sus conocimientos si no también por sus habilidades y destrezas. También se consideran los factores mencionados por el personal cuando se realizó el cuestionario.

Para la elaboración de los formularios, existen factores que son comunes para los grupos, ya que son factores generales que se consideran para todo el personal, el nivel de importancia de los factores cambia, y por este motivo las definiciones son diferentes para ciertos casos.

Antes de explicar más ampliamente el proceso de evaluación de desempeño, se expondrán algunos elementos básicos de los métodos elegidos oportunos para aclarar el por qué se prefieren estos modelos.



### III.E.2. Método de Escalas gráficas

Este método se basa en una tabla de doble entrada en la cual las filas muestran los factores de evaluación escogidos y en las columnas se muestran los grados de evaluación de desempeño, para esto se eligen los factores de evaluación y luego se determinan los grados de evaluación.

#### Ventajas:

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados.

### III.E.3. Enfoque de Competencias

El enfoque de competencias ha aumentado su impacto en la última década. Es uno de los métodos cuyo principal interés es desarrollar a los individuos, los grupos y la organización.

Se incluye en el manual por considerarlo un modelo muy adecuado para la transformación y profesionalización que busca el Régimen Municipal y es un buen complemento para el método de escalas gráficas. Presenta tres componentes:

1. **Saber Hacer:** Hace referencia a aquellos conocimientos fundamentales, asociados a capacitación formal e informal, que permiten a un trabajador realizar todas las actividades que le son asignadas.
2. **Poder hacer:** Se refiere a aquellas habilidades que se desarrollan y se perfeccionan, que se asocian más con la experiencia y que establecen diferencias relacionadas con las características personales.
3. **Querer Hacer:** Son aquellas actitudes que se potencian en las organizaciones y en los individuos. Tienen que ver con la voluntad y están muy asociadas con motivación intrínseca.



### III.E.4. Clasificación de las competencias por categorías

Dado que existe una amplia lista de competencias, es importante conocer que cada una de ellas se relaciona con una categoría en particular. Si bien el desempeño del ser humano es producto de la integración de conocimientos, habilidades y actitudes, las siguientes categorías organizan la lista de competencias con el proceso de facilitar la posterior evaluación de las mismas.

- **Metahabilidades:** Son las competencias básicas, generales, más asociadas con la formación biopsicosocial del individuo, fundamentales para el posterior desempeño profesional.
- **Betahabilidades:** Son las competencias necesarias para la adaptación y el desarrollo de la carrera de un trabajador dentro de una organización. Estas funcionan como impulso para el desarrollo de otras competencias más específicas.
- **Habilidades operativas:** Son las competencias relacionadas con la efectividad en la ejecución de una tarea o proyecto.
- **Habilidades Interpersonales:** Son las competencias que suponen habilidades sociales para el desempeño en puestos de contacto que demandan esencialmente la relación con otras personas para obtener el éxito de la tarea.
- **Habilidades directivas:** Son necesarias para puestos que requieren dirigir, orientar y supervisar a otras personas dentro de la municipalidad, tomando como punto de partida la visión y la estrategia de la misma.





### III.F. METODO DE PUNTUACION

En el Código Municipal en el artículo 137, se establece la necesidad de realizar la evaluación de desempeño, aplicando las calificaciones con la escala de Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente.

Para responder a esta situación se realiza una tabla de equivalencias, donde se tiene una escala simple de 1 a 5, donde 1 es el puntaje más bajo y 5 es el puntaje más alto para cada factor de evaluación, por lo que el primer paso es calificar cada uno de los ítems especificados en el formulario.

La tabla de equivalencias indica la forma en que se interpretan los puntajes de 1 a 5.

**Tabla N° 1. Equivalencias de puntuación  
Modelo de Evaluación del Desempeño  
Municipalidad de San Carlos**

Calificación de 1 a 5	Equivalencia con la escala que establece el Código Municipal	Interpretación analizando cantidad y calidad del desempeño
1	Inferior a regular	Nunca logra alcanzar las metas propuestas.
2	Regular	Casi nunca logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto.
3	Bueno	Casi siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto.
4	Muy Bueno	Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto
5	Excelente	Siempre logra el cumplimiento de las metas propuestas para su puesto con rendimientos superiores.



### III.F.1. Escalas de Puntuación

En vista que se tienen diferentes formularios, se hacen diferentes tablas de puntuación para cada uno, una para el nivel Operativo, otra para los niveles Administrativo, Técnico, Profesional y una para el Directivo. Cada ítem tiene un valor de 5 puntos en total. Se decidió hacer una escala simple de puntuación para la facilidad tanto del diseño del modelo como para las personas que lo van a aplicar.

En el formulario de evaluación del desempeño se usan frecuencias de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, para poner los puntajes, esto porque el formulario es sólo para evaluar las características individuales de cada factor, se espera que de esta manera se minimice el sesgo de evaluar al personal por regular, bueno, muy bueno y excelente desde el principio en el formulario, ya que esta clasificación se realiza en el formulario de resultados.

Para la realización de los cálculos para obtener los rangos de puntuación se multiplicó el puntaje más bajo y el más alto de cada interpretación o equivalencia de la tabla anterior por el número de factores contenidos en el formulario.

A continuación se presentan las tablas recomendadas para cada grupo.

**Tabla N° 2. Calificación General, Grupo Operativo**  
**Modelo de Evaluación del Desempeño**  
**Municipalidad de San Carlos**

<b>Puntaje Obtenido</b>	<b>Interpretación Sugerida</b>
De 17 puntos a 33 puntos	Inferior a regular
De 34 puntos a 50 puntos	Regular
De 51 puntos a 67 puntos	Bueno
De 68 puntos a 84 puntos	Muy Bueno
85 puntos	Excelente

**Tabla N° 3. Calificación General Grupo Administrativo, Técnico y Profesional****Modelo de Evaluación del Desempeño  
Municipalidad de San Carlos**

<b>Puntaje Obtenido</b>	<b>Interpretación Sugerida</b>
De 25 puntos a 49 puntos	Inferior a regular
De 50 puntos a 74 puntos	Regular
De 75 puntos a 99 puntos	Bueno
De 100 puntos a 125 puntos	Muy Bueno
125 puntos	Excelente

**Tabla N° 4. Calificación General Grupo Directivo****Modelo de Evaluación del Desempeño  
Municipalidad de San Carlos**

<b>Puntaje Obtenido</b>	<b>Interpretación Sugerida</b>
De 20 puntos a 39 puntos	Inferior a regular
De 40 puntos a 59 puntos	Regular
De 60 puntos a 79 puntos	Bueno
De 80 puntos a 99 puntos	Muy Bueno
100 puntos	Excelente



### **III.G. Formularios**

#### **III.G.1. Formulario de Evaluación del Desempeño**

Este formulario será utilizado por los coordinadores de cada departamento para realizar la evaluación de sus colaboradores. Se encuentra dividido en los siguientes apartados:

1. *Un encabezado* donde se especifica el grupo al cual corresponde la evaluación.
2. *La información del servidor*, el departamento al que pertenece, el puesto y el periodo al cual corresponde la evaluación. También incluye una casilla donde la persona debe especificar el nombre del evaluador y firmar como responsable de la evaluación.
3. *Las instrucciones generales para el uso del formulario*. En este apartado se incluyen instrucciones básicas de cómo llenar el formulario, las cuales se explican con más detalle en el manual, en caso de tener alguna duda con respecto a cómo se debe utilizar el formulario y la manera de llenarlo.
4. *La escala de interpretación de los puntos*: En ésta escala se especifica qué significa cada puntaje dentro del formulario para que el evaluador la utilice de referencia para llenar el formulario.
5. *El cuerpo del formulario*: Contiene los factores y una breve explicación del significado de cada uno, tomando en consideración el grupo al que pertenece como indicadores para realizar la evaluación.

#### **III.G.2. Formulario de Resultados de la Evaluación del Desempeño**

Para mayor objetividad en el proceso de evaluación, el formulario de resultados será utilizado únicamente por el Departamento de Recursos Humanos, ya que en éste formulario se encuentran las escalas de evaluación donde corresponde clasificar al colaborador de acuerdo al puntaje obtenido en el formulario de evaluación. Los resultados serán notificados después al jefe y al evaluado por el Departamento de Recursos Humanos.



Contiene los siguientes apartados:

1. *La información del servidor*, el departamento al que pertenece, el puesto y el periodo al cual corresponde la evaluación.
2. *La tabla de resultados* donde se especifican los rangos por puntos donde posteriormente se ubica al colaborador dentro del rango al que corresponde según el puntaje obtenido en la calificación.
3. La sección que corresponde a *la opinión del evaluado* donde el evaluado debe firmar si está de acuerdo o en desacuerdo con la calificación obtenida.

### **III.G.3. Hoja de Observaciones**

Pertenece al formulario de Resultados, pero sólo se llena en caso de que el evaluado presente una apelación con respecto a su evaluación, por lo que debe adjuntarse a éste formulario.

La hoja de observaciones se encuentra dividida en las siguientes secciones:

1. *La información del servidor*, el departamento al que pertenece, el puesto y el periodo al cual corresponde la evaluación
2. *Sección de observaciones*. Debe especificar cuales fueron los factores con los que no se encuentra de acuerdo y el motivo.
3. *Las observaciones Resolución Final*. En ésta sección el Departamento de Recursos Humanos debe anotar los resultados obtenidos de la entrevista y los acuerdos a los que se llegaron, en caso de cambiar la calificación se anota en la sección Resultados de evaluación en el espacio de Puntuación Modificada y la Calificación Obtenida.

# CAPITULO IV

# RESULTADOS



## IV. RESULTADOS

Con el fin de obtener información complementaria para la investigación, se elaboró y aplicó un cuestionario donde los resultados se utilizaron como referencia para tener un diagnóstico de la percepción que tienen los empleados de la Municipalidad del proceso de evaluación del desempeño.

Específicamente lo que se pretendía con este diagnóstico era:

- Indagar acerca de la opinión del personal de la Municipalidad de San Carlos sobre el proceso de evaluación de desempeño aplicado a la fecha.
- Conocer la percepción de los empleados de la Municipalidad de San Carlos acerca del proceso de evaluación del desempeño, los aspectos positivos y negativos del mismo.
- Conocer los factores que consideran los empleados deben de ser incorporados para la evaluación del desempeño.

A continuación se describen los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la Municipalidad en agosto del 2005.

Estos resultados fueron utilizados como base para la elaboración del nuevo Manual del Desempeño propuesto.

Es importante mencionar que la pregunta nueve no aparece dentro del análisis ya que de acuerdo al diseño del cuestionario no es necesaria su inclusión debido a que correspondía a una pregunta dependiente de una respuesta negativa y no se presentó este caso.

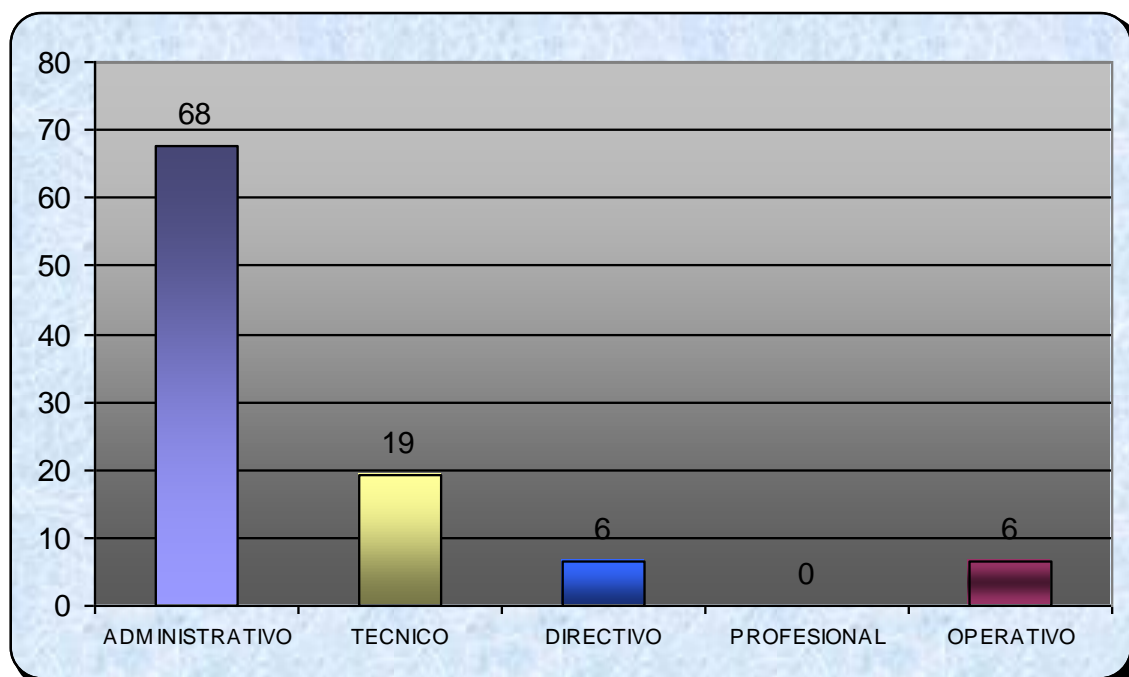
El formato del análisis corresponde a una descripción de los gráficos, además de algunas observaciones con respecto a cada pregunta del cuestionario.

### 1. Distribución del personal por grupo dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad.

Del personal de la Municipalidad de San Carlos a quienes se les aplicó el cuestionario, el 68% dijo pertenecer al nivel administrativo, un 19% al nivel técnico, un 6% al grupo directivo y otro 6% pertenece al grupo operativo.

Al realizar ésta pregunta se pudo observar que las personas no tienen claro a cual grupo pertenecen, puede darse que la mayoría se haya ubicado en el grupo administrativo por desconocimiento. La Municipalidad cuenta con un organigrama que divide al personal por departamentos, pero a la hora de hacer las evaluaciones las dividen por grupos por lo que se presta para la confusión de las personas con respecto a las funciones o al nivel en el que se encuentran dentro de la institución.

**Gráfico N° 1. Distribución relativa del personal por grupo**  
**Municipalidad de San Carlos**  
**Agosto 2005**  
**n = 31**



Fuente: Elaboración propia.

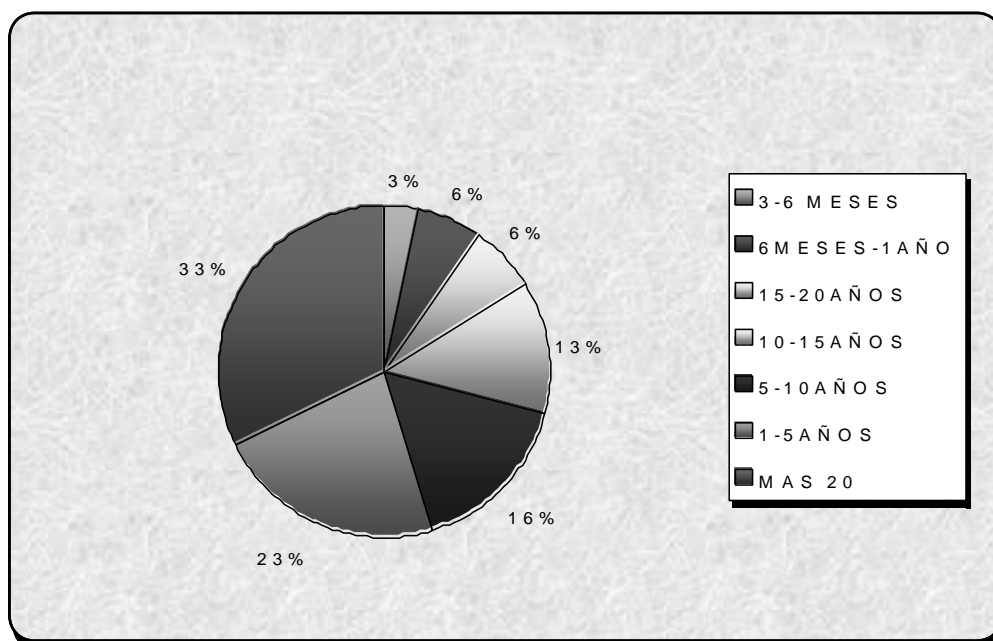


## 2. Tiempo que tiene el personal de la Municipalidad de laborar en la institución.

En el caso de esta pregunta como se puede observar en el gráfico a continuación, el 33% de las personas encuestadas que trabajan en la Municipalidad tienen más de 20 años de laborar en la Municipalidad, seguido de un 23% que se encuentran dentro del rango de 1 a 5 años de prestar servicios en la institución, un 16% trabajan en la Municipalidad aproximadamente de 5 a 10 años, un 13% labora en la institución en el rango de 10 a 15 años, seguido de un 6% que lo hacen de 15 a 20 años, además otro 6% tiene 6 meses a un año de trabajar en la institución y también un 3% que trabajan de 3 a 6 meses en la Municipalidad.

Esto indica que la mayoría de las personas que laboran en la institución tienen mucho tiempo de estar involucrados con el proceso de evaluación de desempeño, por lo que sus opiniones y observaciones resultan un valioso aporte para la investigación.

**Gráfico N° 2. Tiempo de laborar en la Municipalidad  
Municipalidad De San Carlos  
Agosto 2005  
n = 31**



Fuente: Elaboración propia.

### 3. Porcentaje de personas que han pasado por el proceso de evaluación de desempeño.

Como refleja el gráfico siguiente, la mayoría de las personas encuestadas ha pasado por el proceso de evaluación de desempeño, este dato corresponde a un 87% de las personas mientras que un 13% no ha sido evaluado aún.

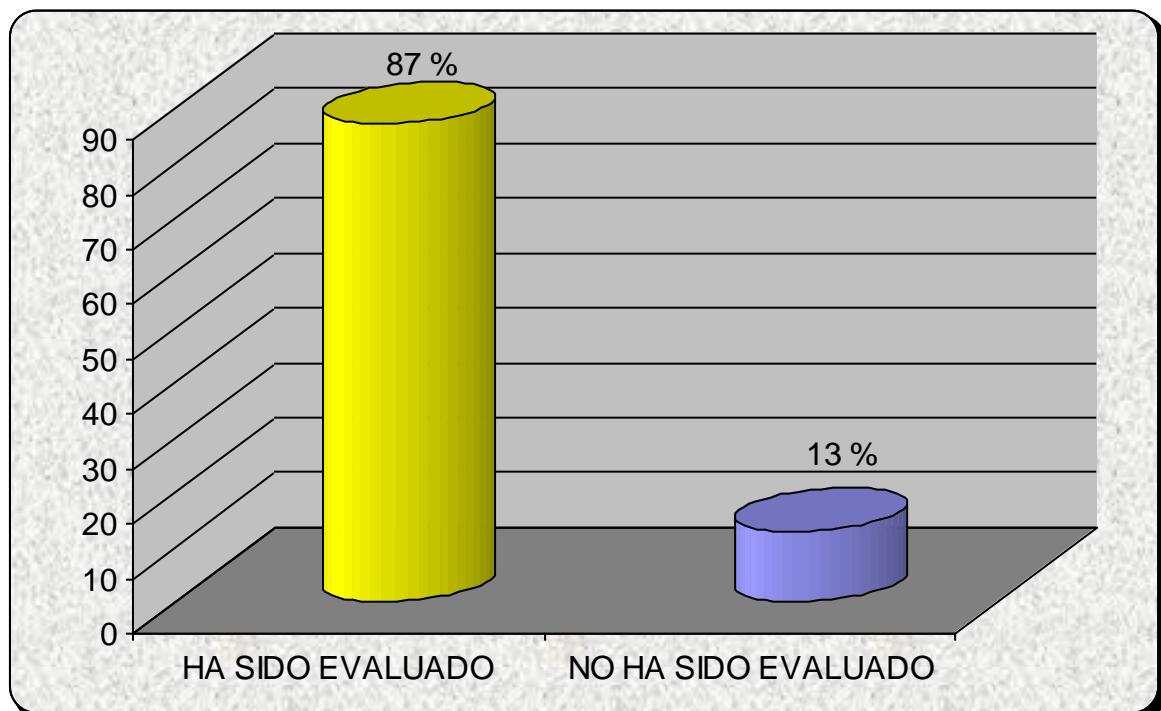
Esta información es importante considerarla desde el punto que las observaciones brindadas por los colaboradores están basadas en sus experiencias anteriores con el proceso de evaluación, sin embargo se considera la opinión de todos sobre los criterios que deben incluirse para efectos de la elaboración del Manual de Evaluación de Desempeño.

#### Gráfico N° 3. Porcentaje de personas que han pasado por el proceso de evaluación del desempeño

Municipalidad De San Carlos

Agosto 2005

n = 31



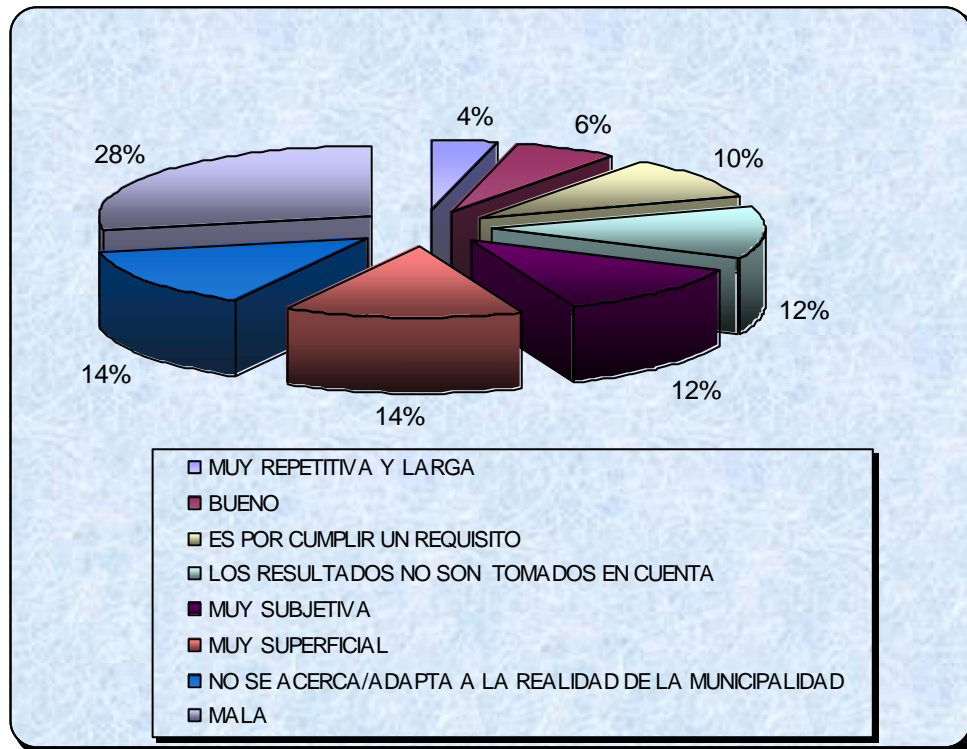
Fuente: Elaboración propia.



#### **4. Opinión del personal de la Municipalidad con respecto a la evaluación que le ha sido aplicada anteriormente.**

En el caso de esta pregunta se presentaba la opción de que los encuestados dieran sus opiniones abiertamente. La opinión que tienen las personas del proceso de evaluación del desempeño es muy parecida, se puede notar que el personal no está conforme ni de acuerdo en la manera en que se les evalúa, por ejemplo el 28% considera que las evaluaciones aplicadas anteriormente han sido malas, un 14% opina que la evaluación ha sido muy superficial y este mismo porcentaje considera que las evaluaciones que no se adaptan a la realidad de la Municipalidad, también existe un 12% que considera que la evaluación ha sido muy subjetiva y por conveniencia, el mismo porcentaje opina que los resultados de esas evaluaciones no son tomados en cuenta seguido de un 10% que piensa que estas evaluaciones se hacen por cumplir un requisito legal pero que no aportan nada significativo ni a las personas ni a la municipalidad, otro 4% opina que las evaluaciones aplicadas son repetitivas y muy largas y que no valen la pena, solamente un 6% dijo que la evaluación era buena.

**Gráfico N° 4. Opinión del proceso de evaluación de desempeño**  
**Municipalidad De San Carlos**  
**Agosto 2005**  
**n = 27**



Fuente: Elaboración propia.

### **5. Opinión del personal sobre si se debe evaluar el desempeño de los empleados de la Municipalidad.**

El 100% de las personas considera que sí es importante y que se debe evaluar el desempeño de las personas, siempre y cuando este proceso sea justo y aporte resultados significativos y beneficiosos para todos.

Esto es un buen indicador con respecto a la aceptación de los empleados a la hora de participar en el proceso de evaluación.



## **6. Beneficios/ventajas que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas según el personal de la Municipalidad.**

Dentro de los beneficios que considera el personal de la municipalidad que se pueden obtener al realizar una evaluación de desempeño, la mayoría opina que mejora el rendimiento de las personas, esto corresponde a un 30% seguido de un 13% que piensa que al evaluar a las personas se puede reconocer más fácilmente las actitudes y aptitudes dentro del puesto y su desempeño, también hay un 11% que considera que el tener resultados buenos motiva al personal a seguir trabajando mejor, un 10% opina que al realizar evaluaciones de desempeño se pueden detectar fallas en el personal, otro 8% opina que se pueden reorganizar las funciones de los empleados. También un 6% de la población considera que este proceso sirve como retroalimentación para las personas y la organización en el sentido de saber cómo se están desempeñando los empleados y este mismo porcentaje opina que cuando se pasa por un proceso de evaluación el personal se preocupa por el desempeño de sus tareas, un 5% considera que las evaluaciones de desempeño son una buena opción para analizar las posibilidades de ascenso del personal, parecido a un 3% que opinan que puede servir para capacitar a las personas que lo requieran y de igual manera dar incentivos a las personas que tienen un buen desempeño y finalmente un 2% de las personas dicen que este proceso es ventajoso porque se cumple el requisito que pide la municipalidad.

Al conocer las respuestas del personal, se puede concluir que todas las personas son conscientes de los beneficios que se obtienen al aplicar una evaluación de desempeño, las personas están de acuerdo con el proceso, mas no con la manera en que se ha dado en la institución.

A continuación se presenta una tabla donde se resumen estos resultados, primero con la cantidad de veces que se mencionaron la ventajas, seguido del porcentaje respectivo.



**Tabla N° 5. Beneficios/Ventajas de la evaluación del desempeño**  
**Municipalidad De San Carlos**  
**Agosto 2005**  
**n = 31**

<b>Beneficios</b>	<b>Total Absoluto</b>	<b>Total Relativo</b>
Sirve para mejorar el rendimiento de las personas	19	30
Ayuda a reconocer actitudes y aptitudes del personal en el desempeño de sus tareas	8	13
Motivar el personal por su rendimiento	7	11
Se detectan deficiencias/fallas en el desempeño	6	10
Reorganizar las funciones de los empleados	5	8
Corregir errores en el desempeño	4	6
Las personas se preocupan por su desempeño de tareas	4	6
Retroalimentación	4	6
Posibilidades de ascenso	3	5
Capacitaciones e incentivos	2	3
Cumple con el requisito	1	2
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.



### 7. Desventajas/perjuicios que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas según el personal de la Municipalidad.

Se le preguntó a las personas las desventajas que pensaban podía traer un proceso de evaluación del desempeño, la mayoría que corresponde al 39% de personas opinan que el proceso puede ser muy subjetivo, dependiendo de la persona que lo aplique, a esta opinión sigue un 16% que consideran que el obtener una mala calificación puede desmotivar al personal y afectar su trabajo, un 6% temen que al ser evaluados con notas bajas se les despida, un 3% considera que una desventaja es que al final del proceso los resultados no se tomen en cuenta, pero como se puede apreciar la otra gran mayoría de las opiniones dicen que el proceso no trae ninguna desventaja para la organización.

**Tabla N° 6. Desventajas/Perjuicios de la evaluación del desempeño  
Municipalidad De San Carlos  
Agosto 2005  
n = 31**

<b>Desventajas</b>	<b>Total Absoluto</b>	<b>Total Relativo</b>
Subjetividad del proceso	12	39
Ninguno	11	35
Las malas calificaciones desmotivan al personal	5	16
Despidos	2	6
Los resultados no se consideren para posteriores actividades	1	3
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

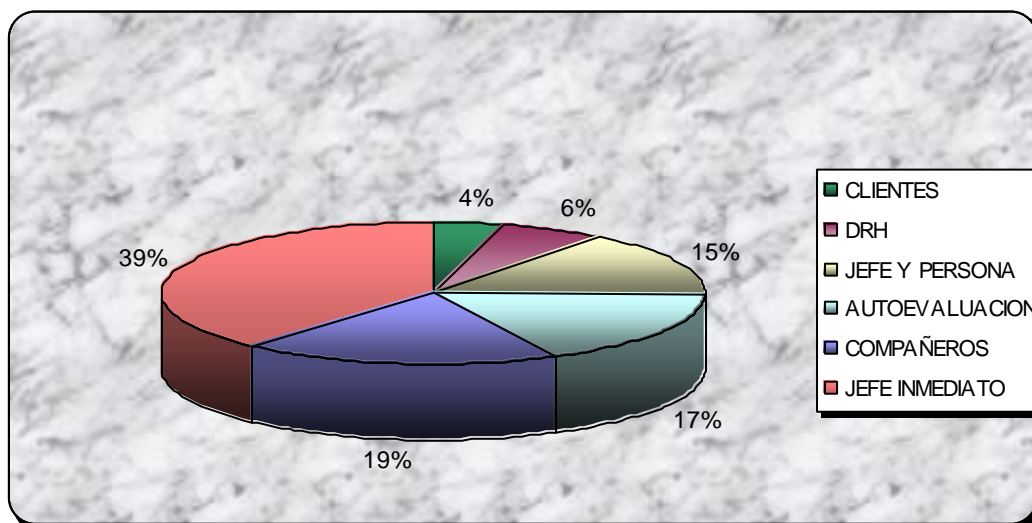
Fuente: Elaboración propia.

## 8. Opinión del personal sobre quién debe realizar la evaluación de desempeño.

En el caso de esta pregunta la mayoría de las personas consideran que es el jefe directo quien debe aplicar las evaluaciones, esto corresponde a un 39%, seguido de un 19% que opina que son sus compañeros los que deberían de realizar esta evaluación, un 17% opina que debe existir una auto evaluación del desempeño contra un 15% que opinan que debe ser una evaluación negociada entre el jefe y el evaluado, un 6% dice que es el departamento de recursos humanos quien debe realizar este tipo de evaluaciones y un 4% opina que los clientes también deberían evaluar a las personas de la municipalidad.

Dentro de toda la investigación y con las respuestas obtenidas en las entrevistas para el caso de ésta pregunta, se puede decir que la mayor parte de las personas consideran que es el jefe quien debe evaluarlos con una asesoría del departamento de Recursos Humanos y que es necesario que las calificaciones se reporten a cada persona para tener la oportunidad de opinar con respecto a su propia evaluación.

**Gráfico N°5. Encargado de la evaluación del desempeño**  
**Municipalidad De San Carlos**  
**Agosto 2005**  
**n = 31**



Fuente: Elaboración propia.





### 10. Factores de desempeño que se consideran importantes para incluirlos dentro de la evaluación del desempeño en la municipalidad.

A continuación se muestra el orden de los factores de desempeño tomando en cuenta la opinión de las personas, este orden no corresponde al nivel de importancia si no a la frecuencia con la que fueron mencionados como importantes para considerar dentro de los formularios con los que se va a evaluar al personal.

**Tabla N° 7. Factores de desempeño  
Municipalidad De San Carlos  
Agosto 2005  
n = 31**

Factor	Total Absoluto	Total Relativo
Calidad de trabajo	29	5
Disciplina	28	5
Trabajo en equipo	26	5
Conocimiento del trabajo	24	4
Comunicación oral	23	4
Iniciativa	23	4
Responsabilidad	23	4
Creatividad	22	4
Comunicación escrita	21	4
Planificación y organización	21	4
Cantidad de trabajo	20	4
Conocimiento del entorno	20	4
Integridad	20	4



<b>Factor</b>	<b>Total Absoluto</b>	<b>Total Relativo</b>
Habilidad de administrar	19	3
Puntualidad	19	3
Relaciones interpersonales	19	3
Análisis de problemas	18	3
Atención al cliente	18	3
Atención al detalle	18	3
Aprendizaje	17	3
Independencia	17	3
Juicio	17	3
Autoorganización	16	3
Orientación al logro	16	3
Persuasión	15	3
Adaptabilidad	14	2
Energía	14	2
Toma de riesgos	14	2
Sentido de la urgencia	13	2
Deseo de superación	1	0
Disponibilidad	1	0

Fuente: Elaboración propia.

**CAPITULO V**  
**MANUAL DE EVALUACION**  
**DEL DESEMPEÑO**



## V. MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

*La evaluación o calificación anuales de servicios servirán como reconocimiento a los servidores, estímulo para impulsar mayor eficiencia y factor que debe considerarse para el reclutamiento y la selección, la capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal (art. 136, Código Municipal).*

### **V.A. Principios básicos que sustentan el Modelo de Evaluación de Desempeño**

- La comunicación constante entre el evaluado y evaluador constituye uno de los pilares necesarios para lograr una adecuada evaluación.
- Divulgar los propósitos y principales objetivos del sistema de evaluación a todos los futuros participantes constituye un medio esencial para lograr resultados positivos, a la vez que se eliminan posibles dudas o temores que dificulten el buen funcionamiento del mismo.
- La evaluación del desempeño debe ser evaluada en forma constante de acuerdo con el periodo establecido. Una vez iniciado el programa debe continuarse realizando de forma tal que este sea visualizado como un proceso normal dentro de las labores de los colaboradores.



## **V.B. Objetivos del Modelo de Evaluación del Desempeño**

### **V.B.1. Objetivo General**

Evaluar a todos los trabajadores de la Municipalidad de San Carlos, con el fin de medir su rendimiento en el desempeño de sus tareas y aspectos de su actitud personal, para mejorar su productividad al determinar potencialidades y/o deficiencias en su desempeño.

### **V.B.2. Objetivos Específicos**

- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas entre jefes y subordinados, facilitando la comunicación y el logro de objetivos organizacionales.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Orientar a los empleados sobre la forma correcta en que deben realizar sus labores.
- Identificar criterios que permitan colocar al empleado adecuado en el puesto adecuado, de manera que sus habilidades y conocimientos sean utilizados eficientemente.
- Brindar una base sólida sobre la cual se fundamenten los programas de incentivos para el personal.
- Reconocer formalmente el desempeño mostrado por los individuos en la organización por medio de una retroalimentación constante y objetiva entre jefe y subalterno.
- Servir de base en el establecimiento de políticas que permitan reubicar, suspender o destituir a los empleados.



## **V.C. POLITICAS DE EVALUACION**

1. Para la elaboración de las políticas de este manual se considera lo estipulado dentro del Código Municipal, específicamente lo que se incluye en el Capítulo VI.
2. El modelo de evaluación de desempeño aquí descrito se encuentra dirigido al personal de la Municipalidad perteneciente a los grupos Administrativo, Técnico, Profesional, Directivo y Operativo de la Municipalidad de San Carlos.
3. Los trabajadores municipales tendrán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios (art.135).
4. Para efectos de aplicación la Alcaldía o en quien ésta delegue, se encargará de realizar las listas de evaluados y evaluadores, que se utilizarán para el control de las evaluaciones respectivas.
5. Cada jefe inmediato tiene la responsabilidad de realizar la evaluación y calificación de servicios en la primera quincena del mes de junio de cada año. Es responsabilidad de la oficina de Recursos Humanos que se cumpla con esta disposición (art. 137).
6. Cuando el trabajador no haya completado un año de prestar servicios en el momento de la evaluación se observarán las siguientes reglas (art. 139):
  - a) El servidor que haya cumplido el periodo de prueba será calificado provisionalmente y será calificado en forma definitiva durante la primera quincena del mes de enero siguiente. De no reformarse la calificación provisional en este periodo, será considerada definitiva.
  - b) Si el servidor ha estado menos de un año pero más de seis meses a las órdenes de un mismo jefe, a él le corresponderá evaluarlo.
  - c) Si el servidor ha estado a las órdenes de varios jefes durante el año pero con ninguno por más de seis meses, lo evaluará y calificará el último jefe con quien trabajo tres meses o más.



7. En caso que el jefe inmediato no pueda realizar la evaluación ya sea por incapacidad temporal, permisos, vacaciones u otra situación, se reportará al Departamento de Recursos Humanos para que éste sea el encargado de determinar el periodo en que se realizará la evaluación.
8. Cuando el resultado de la evaluación y calificación de servicios anual del servidor resulta regular dos veces consecutivas, se considerará falta grave, y en consecuencia motivo de despido sin responsabilidad patronal.
9. Todas las evaluaciones podrán ser revisadas por el alcalde municipal en caso que él presente la solicitud en virtud de hacer observaciones o recomendaciones con respecto a las mismas, sin que esto implique alterar el proceso de evaluación o perjudicar al trabajador.

**V.D. PROCEDIMIENTO DE EVALUACION****Procedimiento de Evaluación****Detalle del Procedimiento**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		Inicio del proceso
1	Departamento de Recursos Humanos	Envía memorando a las distintas jefaturas para comunicar el periodo en que se aplicarán las evaluaciones de desempeño del personal.
2	Departamento de Recursos Humanos	Envía a los coordinadores una lista con el personal que le corresponde evaluar
3	Departamento de Recursos Humanos	Envía el formulario de evaluación correspondiente para cada grupo a la jefatura a cargo en original
4	Jefe Inmediato	Llena el formulario respectivo para cada colaborador. En caso de tener alguna duda solicita ayuda al DRH
5	Jefe Inmediato	Realiza los cálculos que le corresponden para obtener la puntuación total
6	Jefe Inmediato	Firma el formulario
7	Jefe Inmediato	Entrega el formulario al Departamento de Recursos Humanos
8	Departamento de Recursos Humanos	¿Están correctos los formularios? Si: Continua No: Paso 4.





PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
9	Departamento de Recursos Humanos	Según el puntaje obtenido hace la clasificación del colaborador dentro de los rangos establecidos
10	Departamento de Recursos Humanos	Entrega al colaborador su calificación para que la firme
11	Evaluado	¿Esta de acuerdo con la calificación obtenida? Si: Paso 19 No: Continúa
12	Evaluado	Llena la hoja de observaciones donde presenta sus apelaciones y solicita entrevista con el coordinador para negociar los resultados
13	Departamento de Recursos Humanos	Notifica al jefe acerca de la reunión
14	Departamento de Recursos Humanos	Se entrevista con la persona evaluada y el coordinador para discutir el resultado de la evaluación.
15	Departamento de Recursos Humanos	¿Existe un acuerdo entre el coordinador y el evaluado con respecto a la evaluación? Si: Paso 19 No: Continúa
16	Departamento de Recursos Humanos	Solicita una audiencia con el alcalde para que sea él quien determine la resolución final de la evaluación



PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
17	Alcalde	Analiza las objeciones y los puntos de vista de ambas partes y toma la decisión final con respecto al resultado de la evaluación
18	Departamento de Recursos Humanos	Toma las anotaciones respectivas de la entrevista en la hoja de observaciones
19	Evaluatedo	Firma el resultado de la evaluación
20	Departamento de Recursos Humanos	Archiva los resultados para posteriores análisis en procesos del departamento
		Fin del Procedimiento

[Ver Fluxograma](#)



**V.E. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROCESO DE EVALUACION**

Para la aplicación de los procedimientos se seguirá el siguiente orden cronológico: del día 1 al 3 se aplicarán los pasos de los procedimientos 1, 2,3. Del día 4 al 9 se aplican los pasos 4 al 10 y a partir del día 10 al 15 los pasos 11 al 20.

DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	DÍA 7	DÍA 8	DÍA 9	DÍA 10	DÍA 11	DÍA 12	DÍA 13	DÍA 14	DÍA 15
PASO 1-3														
	PASO 1-3													
		PASO 1-3												
			PASO 4-10											
				PASO 4-10										
					PASO 4-10									
						PASO 4-10								
							PASO 4-10							
								PASO 4-10						
									PASO 11-15					
										PASO 11-15				
											PASO 11-15			
												PASO 11-15		
													PASO 11-15	
														PASO 11-15



## **V.F. INDICACIONES AL EVALUADOR**

Con el fin de que la evaluación proporcione resultados objetivos, es necesario que el evaluador tome en cuenta los siguientes aspectos:

1. El Departamento de Recursos Humanos debe entregar los formularios a los coordinadores de departamento para realizar la evaluación, especificando el grupo al que pertenece cada persona, de acuerdo a la lista de puestos.
2. Revisar que la información personal de cada colaborador se encuentre correcta.
3. Buscar el momento oportuno para realizar la evaluación y utilizar el tiempo necesario para realizarla.
4. Al evaluar, el jefe debe obviar sus preferencias sobre religión, afiliaciones políticas y deportivas, raza, sexo, antipatía o empatía ya que la persona debe ser evaluada por su desempeño real en situaciones normales.
5. Leer las instrucciones en el formulario, si necesita ayuda solicítelo al Departamento de Recursos Humanos y el encargado del proceso atenderá sus consultas.
6. Leer y analizar cada factor. Cada factor debe ser evaluado por separado. Una calificación favorable o desfavorable en un factor no debe influir en la calificación de los demás factores.
7. Para realizar la calificación se tiene una escala de 1 a 5. La tabla de equivalencias indica la forma en que se interpretan los puntajes.
8. Marcar primero con círculo el puntaje elegido. Al final en la casilla total coloque el número correspondiente que marcó.
9. Luego de puntuar todos los ítems deberá sumar las calificaciones. No sume antes ya que la calificación final esta en función de la suma de todos lo ítems. Coloque el puntaje total en la casilla correspondiente
10. Cuando tenga la calificación final, siga los pasos que están indicados dentro del proceso de evaluación.



## **V.G. FACTORES DE DESEMPEÑO**

La base de todo sistema de evaluación del desempeño, descansa en los factores sobre los cuales se va a evaluar al personal. Estos se deben ajustar al tipo de organización y al nivel en el cual se encuentren los empleados.

Es importante señalar que la definición de los factores no es exhaustiva, ya que el proceso conlleva cierto grado de subjetividad. Se ha tratado de definir los factores de la forma más simple e imparcial posible para facilitar su comprensión y aplicación.

A continuación se definen cada uno de los factores considerados para el nuevo modelo de evaluación del desempeño propuesto:

### **Adaptabilidad**

Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.

Una persona debe ser al mismo tiempo flexible en sus formas de conducta y mantener sus convicciones y creencias, en espera del momento adecuado para su implantación a otros cambios en el entorno.

### **Análisis de problemas**

Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar asuntos relevantes; diagnosticar posibles causas y plantear soluciones.

Es la capacidad general que muestra un sujeto para realizar un análisis lógico, sistemático y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de la situación o dificultad. Muestra para ello una potencia lógica basada en principios generales de funcionamiento de la realidad sobre las reflexiones y elimina en la medida de lo posible los efectos emocionales de la situación.

### **Aprendizaje**

Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente. La capacidad de aprendizaje aplicado tiene que ver con la rapidez y el esfuerzo implicados para



realizar los aprendizajes, así como la capacidad básica de comprensión de los fenómenos observados y las relaciones causa-efecto que se establecen entre ellos.

### **Asistencia y Puntualidad**

Relacionado a si el trabajador tiene llegadas tardías o ausencias a partir del periodo en que se realizó su última evaluación, llega a tiempo y regularmente a su trabajo.

### **Atención al detalle**

Manejo eficaz y prolongado de información detallada. Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo, con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades.

### **Atención/Servicio al cliente**

Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo, al menor tiempo y con la mayor calidad. Se relaciona fundamentalmente con la forma en que se atienden y resuelven los requerimientos y necesidades del usuario y ciudadano municipal.

### **Autoorganización**

Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible.

La clave de esta habilidad es el aspecto personal de la organización del trabajo, la planificación y la organización, que están referidas al trabajo y las actividades con terceras personas.

El sujeto que muestra esta habilidad es especialmente ordenado, puntual y metódico en el uso del tiempo, y es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.



### **Calidad del Trabajo**

Se refiere a la manera en que el empleado realiza su trabajo, considerando si este es ordenado, oportuno y cumple con los resultados esperados. También considera los errores cometidos, su frecuencia y repercusión en el trabajo. Implica además el grado de supervisión requerido para realizar las labores asignadas.

### **Conocimiento del entorno**

Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno del trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio, de la actividad profesional. Es la habilidad básica de estar al día de los que es importante para la organización. Mantenerse informado de los sucesos importantes que ocurren en el entorno del trabajo y que afectan la municipalidad o la actividad.

### **Creatividad / Innovación**

Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución.

Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con realismo, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación de cualquier campo profesional.

### **Comunicación escrita**

Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito. Ser capaz de una comunicación escrita que resulte clara, precisa, concisa, económica, comprensible y expresiva. Adaptar la forma de redacción al lector y a los objetivos del mensaje. Utilizar las formas y medios de comunicación escrita más adecuados, a la tecnología disponible, al tiempo y los objetivos de la comunicación.

### **Comunicación oral**

Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado. Se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensiva para el interlocutor, con toda la potencia de la palabra hablada, utilizada de forma



proporcional al objetivo y a la audiencia que recibe el mensaje utilizando las imágenes verbales y los recursos lingüísticos adecuados.

### **Cantidad de Trabajo/ Productividad**

Cantidad de trabajo aceptable mínimo realizado, el empleado cumple con todas las tareas que comprende su puesto en un período determinado y razonable.

### **Decisión**

Implica optar entre varias alternativas de acción, comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con estas, aceptando la responsabilidad que implican.

### **Dinamismo / Energía**

Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigido, capacidad para trabajar duro. Es la habilidad básica de una persona para trabajar duro en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, en jornadas de trabajo prolongadas y hacerlo de forma que el nivel de activación vital no se ve afectada. Esta habilidad conforma una característica del comportamiento del sujeto.

### **Disciplina**

La clave de esta habilidad está en ser capaz de subordinar las propias opiniones y preferencias a las decisiones de la dirección, aun cuando no se este de acuerdo con ellas. También se refleja la capacidad para hacer lo que es necesario hacer, aun en contra de lo que le gustaría hacer, en un determinado momento, entorno o situación.

Este aspecto considera el grado en el que el empleado cumple con las normas y reglamentos de la organización, especialmente el acatamiento de órdenes e instrucciones impartidas por sus jefes.

### **Evaluación de los colaboradores**

Demostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño y proyección potencial.





### **Flexibilidad**

Facilitar para cambiar los criterios y orientación de la propia forma de pensar y enunciar situaciones, personas o cosas cuando cambian premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información.

### **Iniciativa**

Es la capacidad para proponer nuevas formas de realizar el trabajo, sin que se le haya solicitado previo. La iniciativa se evidencia en la solución de situaciones cotidianas y toma en cuenta el aprovechamiento de los recursos disponibles. Implica también la habilidad para tomar sus propias decisiones, aportar ideas o soluciones oportunas a problemas en situaciones normales o bajo presión.

### **Integridad**

Actuar conforme las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas al trabajo. Es la habilidad para mantenerse dentro de unos determinados parámetros de comportamiento aun cuando no existen oportunidades para no hacerlo y no se disponga de mecanismos de detección de tales irregularidades, o bien estos mecanismos sean vulnerables.

### **Independencia**

Actúa sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente). Consiste en la perseverancia de mantener posiciones personales, fruto de las convicciones elaboradas con criterios propios, mientras resulte aceptable y económico para el proceso global.

### **Juicio**

Considerar factores y posibles desarrollos de la acción a la luz de criterios relevantes y llegar a juicios realistas.

Es el denominado sentido común o capacidad para usar la lógica elemental, desprovista de distorsiones emocionales al análisis de las acciones presentes o futuras y llegar a conclusiones pragmáticas.



## **Liderazgo de Personas**

Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo. Tiene que ver con responsables de personas en la organización. Orientar adecuada y eficazmente el desempeño de estas hacia las metas establecidas, habilidad de fijar objetivos y el seguimiento de estos, arbitrar conflictos.

## **Orientación hacia el logro**

Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio. La clave radica en la ambición en cuanto a la consecución de resultados positivos para la organización, aun más allá de las exigencias institucionales o de la línea jerárquica. Mostrar un impulso alto para conseguir retos y desafíos profesionales, aplicando de forma autodirigida la originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar las metas.

## **Planificación y organización**

Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas, es decir, la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen objetivos.

## **Persuasión**

Tener habilidad para persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse e ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo a ciertos planes.

La clave de esta habilidad se encuentra en la capacidad que muestra en la practica una determinada persona para atraer a otra, sin ejercer autoridad o la violencia, sin recurrir en ningún caso a forzar o torcer los deseos de otro, a sus propios planteamientos o acciones de forma que estos quedan asumidos por el interlocutor, por los argumentos del persuasor o por su propia credibilidad individual.



## **Responsabilidad**

En la responsabilidad se considera que la persona acepta y cumple las labores asignadas en el tiempo establecido, sacando el mejor provecho de su tiempo efectivo de trabajo, es cuidadoso en el manejo de recursos materiales disponibles, y cuenta con una actitud responsable en cuanto al manejo de información de tipo confidencial.

## **Relaciones Interpersonales**

Considera la habilidad para tratar con respeto, amabilidad y cortesía a sus superiores, compañeros y demás personas. Considera también la capacidad para comunicarse efectivamente a todos los niveles de la organización.

## **Sentido de la Urgencia**

Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo. Se trata de la habilidad para ponerse en marcha con celeridad, cuando se percibe la necesidad de hacerlo, porque le tiempo apremia, para desarrollar una acción u obtener un resultado concreto.

## **Trabajo en equipo**

Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la valoración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés propio.

Supone una habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de los demás. También implica cierta habilidad para superar conflictos emocionales interpersonales y para expresar abiertamente las propias opiniones a pesar de la oposición del resto del equipo.

## **Visión**

Esta relacionada con la capacidad para anticipar escenarios de posible evolución de la realidad, tanto en aspectos tecnológicos y sociales relativos a la propia comunidad, como a otros más complejos del entorno de la municipalidad.



## **V.H. FORMULARIOS**

### **V.H.1. Formulario de Evaluación del Desempeño**

Este formulario será utilizado por los coordinadores de cada departamento para realizar la evaluación de sus colaboradores.

### **V.H.2. Formulario Resultados de la Evaluación del Desempeño**

Para mayor objetividad en el proceso de evaluación, el formulario de resultados será utilizado únicamente por el Departamento de Recursos Humanos, ya que en éste formulario se encuentran las escalas de evaluación donde corresponde clasificar al colaborador de acuerdo al puntaje obtenido en el formulario de evaluación. Los resultados serán notificados después al jefe y al evaluado por el Departamento.

### **V.H.3. Hoja de Observaciones**

Pertenece al formulario de Resultados, pero sólo se llena en caso de que el evaluado presente una apelación con respecto a su evaluación, por lo que se adjunta a éste formulario.

[Ver hoja de observaciones](#)



## **V.I. FORMULARIOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR GRUPOS**

### **V.I.1. Grupo Operativo Municipal**

En este grupo ocupacional se ubican clases de puestos, caracterizadas por estar orientadas a la ejecución de actividades manuales, de carácter repetitivo y sencillo, que exigen de sus ocupantes esfuerzo físico, en mayor o menor grado, destreza manual en la utilización de diferentes herramientas y vehículos automotores; así como disposición para trabajar en equipo y bajo el concepto de polifuncionalidad.

Además el estrato incluye clases de puesto cuya ejecución exige el conocimiento y la experiencia en una determinada actividad u oficio, en donde la gestión inclusive, contempla el desarrollo de actividades de control sobre personal que se ubica en ese mismo estrato.

A continuación se especifican los cargos a evaluar, según el Manual de Clases de Puestos de la Municipalidad de San Carlos al 07/07/2004, actualizado al segundo semestre del 2005.

#### **Grupo Operativo**

- Misceláneo
- Peón de Obras y servicios
- Bodeguero
- Chofer de vehículo liviano
- Guarda
- Encargado del Cementerio
- Encargado de Cuadrillas de aseo
- Operador de equipo pesado
- Trabajador de servicios especializados
- Jefe de taller
- Operador de equipo especializado
- Encargado de Maquinaria



- Encargado de Cuadrillas de Obras
- Encargado de cuadrillas de acueducto
- Encargado de servicios operativos
- Jefe de obras y servicios municipales

[Ver Formulario Grupo Operativo](#)



### **V.I.2. Grupo Administrativo Municipal**

Se ubican en este grupo puestos cuyas actividades se orientan a la recepción, registro, transcripción, organización, control, seguimiento y custodia de documentos, suministro de información, atención de público, recepción de dinero y otros valores. El desarrollo de esas actividades requiere de conocimientos específicos para la operación de diversos equipos de oficina, así como de mayor cualificación ocupacional.

Dichas actividades son básicamente de carácter rutinario, pudiendo requerir las mismas de instrucciones verbales o escritas, estas últimas definidas en reglamentos, manuales, oficios y circulares. Demanda contacto permanente con el usuario interno y externo, así como coordinar y organizar el trabajo de otros compañeros que ocupan puestos operativos.

#### **Grupo Administrativo**

- Oficinista
- Recepcionista
- Cajero
- Depurador de Bases de Datos
- Secretaria
- Administrador del Mercado
- Secretario del Concejo

[Ver Formulario Grupo Administrativo](#)



### **V.I.3. Grupo Técnico Municipal**

En este grupo ocupacional se ubican los puestos orientados a la ejecución y coordinación de actividades auxiliares, asistenciales y de inspección que requieren, sea del manejo de técnicas prácticas del conocimiento organizado en campos como son catastro, administración y contabilidad, entre otros y/o del conocimiento y aplicación de la normativa reguladora de determinados campos.

Los puestos de este grupo demandan disposición para trabajar en equipo y efectuar una o más actividades de las indicadas en las clases respectivas, así también para llevar a cabo acciones relacionadas con la recopilación y análisis de información, la aplicación de normas y procedimientos propias de la gestión institucional y emitir criterios y recomendaciones mediante informes y otros documentos.

#### **Grupo Técnico**

- Técnico de Servicio al Cliente
- Auxiliar de Contabilidad
- Auxiliar de Recursos Humanos
- Auxiliar de Proveduría
- Auxiliar de Tesorería
- Auxiliar de Cobros
- Inspector Municipal
- Asistente de Proveduría
- Asistente de Ingeniería
- Técnico en Soporte Informático
- Encargada del Archivo Municipal
- Técnico en Catastro
- Técnico Tributario





- Encargado de Proveduría
- Encargado de Inspección
- Encargada de SIAC
- Encargado de Servicios Generales
- Tesorero Municipal

[Ver Formulario Grupo Técnico](#)



#### **V.I.4. Grupo Profesional Municipal**

Los procesos de trabajo que se desarrollan en este estrato se orientan al análisis e investigación, formulación y desarrollo de conceptos, teorías y métodos, asesoramiento o aplicación de los conocimientos propios de una profesión.

El trabajo conlleva la responsabilidad por los efectos producidos en los resultados, así como por la definición de los métodos y procedimientos utilizados.

Este grupo contempla además, los puestos de trabajo orientados a la definición y formulación de políticas institucionales, su participación en la planificación, dirección y coordinación del funcionamiento general de la institución. Le corresponde la dirección de los procesos del más alto nivel.

#### **Grupo Profesional**

- Analista Programador
- Encargado de Enlace Comunal
- Geólogo
- Encargado de Gestión Ambiental
- Perito Valuador
- Promotor Social
- Encargado de Acueducto
- Encargado Oficina de la Mujer
- Coordinador de Catastro, Valor y Censos
- Contador Municipal
- Coordinador de Informática
- Coordinador de Comunicación y Divulgación
- Coordinador de Recursos Humanos
- Planificador



- Coordinador de Servicios Jurídicos
- Coordinador General de Gestión, Asesoría y Servicios
- Coordinador de Administración Tributaria
- Coordinador de Gestión Vial
- Ingeniero Municipal

[Ver Formulario Grupo Profesional](#)

#### **V.I.5. Grupo Directivo**

- Coordinador General del Proceso de La Hacienda Municipal

[Ver Formulario Grupo Directivo](#)

**CAPITULO VI**  
**CONCLUSIONES**  
**Y**  
**RECOMENDACIONES**



## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **VI.A. CONCLUSIONES**

1. En la actualidad el modelo de evaluación de desempeño que tiene la Municipalidad de San Carlos no impacta positivamente sobre la organización ya que la evaluación del desempeño no cuenta con parámetros definidos, los formularios no se adaptan a las necesidades de la institución y no refleja de la manera adecuada los resultados que se pretenden lograr con las evaluaciones.
2. El proceso de evaluación se percibe con un alto nivel de subjetividad por parte del personal hacia sus jefes.
3. A los coordinadores no se les da una guía o capacitación de cómo deben evaluar a sus colaboradores.
4. Las personas no tienen claro a cual grupo pertenecen dentro de la organización.
5. Existe una aceptación general por parte de los empleados a la hora de participar en el proceso de evaluación, ya que la mayoría son conscientes de los beneficios que se obtienen al aplicar una evaluación de desempeño.
6. La mayor parte de las personas consideran que es el jefe quien debe evaluarlos con una asesoría del departamento de Recursos Humanos y que es necesario que las calificaciones se reporten a cada persona para tener la oportunidad de opinar con respecto a su propia evaluación.
7. No se tiene claro o especificado quienes son los encargados de realizar las evaluaciones y a quienes deben evaluar.
8. Los colaboradores perciben el proceso como injusto ya que actualmente, no se toman en cuenta los resultados para eventos posteriores.
9. Se construye un modelo nuevo de evaluación de desempeño aplicable a los funcionarios de la Municipalidad según lo requerido por esta institución.



10. Se realizó la prueba piloto del instrumento de evaluación con resultados exitosos en el sentido que el formulario es comprensible y se adapta a las necesidades de evaluación de cada grupo.

## **VI.B. RECOMENDACIONES**

1. La Municipalidad requiere ser transformada a nivel estructural, funcional y de comportamiento en el sentido que se debe iniciar un proceso de recursos humanos que permita impulsar el desarrollo y mantenimiento de la estructura ocupacional y salarial de su personal.
2. Es importante que la Municipalidad dirija el trabajo en función de metas y objetivos; esto significa que cuente con metas claras y que sean comunicadas a sus colaboradores para que haya un sentido de pertenencia hacia la organización.
3. Se deben desarrollar y aplicar mecanismos de auto evaluación y retroalimentación sobre los resultados logrados en la comunidad y el trabajo, de manera que cada persona sea responsable y se preocupe por su desempeño.
4. Es indispensable tener claros los objetivos de la evaluación del desempeño, es frecuente que las evaluaciones se asocien con retribuciones económicas o con sanciones, esto suele ser negativo y contaminar el proceso, ya que la preocupación serán los resultados y no el rendimiento de la persona propiamente.
5. Es fundamental que la persona evaluada tenga la posibilidad de conocer las razones de su calificación. Para ello debe realizarse una sesión de retroalimentación con el evaluado de forma individual, resaltando la información respectiva.
6. El colaborador debe contar con un periodo de apelar si considera injusta la evaluación. Es importante mencionar que la idea de evaluar el desempeño no es el hecho de sacarse una buena nota, no es la calificación global lo que importa, es aprender a reconocer nuestra capacidad, nuestras fortalezas y debilidades con el fin de buscar mejorar nuestro rendimiento en todos los ámbitos de nuestra vida y de ésta manera mejorar la calidad de nuestro trabajo y de las actividades que se realizan cotidianamente.



7. Se requiere que los coordinadores de cada departamento estén capacitados para definir las metas a partir de los objetivos, para escuchar a los subordinados y para considerar sus sentimientos. Por su parte los colaboradores deben tener capacidad para comprender sus metas, identificar las prioridades, saber comunicar sus aspiraciones y saber escuchar.
8. Es necesario que se ordenen los grupos por puestos o que se incluyan dentro del organigrama los grupos en los que se divide el personal según la clasificación que se hace en el manual de puestos, también que se haga una lista donde se especifique quienes son los coordinadores de cada departamento y sus subalternos, cuando se hagan cambios de puestos reportarlos al departamento para hacer un nombramiento diferente o que no se permitan este tipo de cambios sin una notificación y justificación.
9. Al hacer las evaluaciones se deben tomar en cuenta las calificaciones según lo estipulado por el Código Municipal, y debe existir un reconocimiento para los colaboradores no tanto a nivel monetario si no personal. Debe darse una motivación por parte de las jefaturas para que el personal se esfuerce por el cumplimiento de los objetivos a todos los niveles de la organización.
10. Se recomienda la utilización y aplicación del manual de evaluación del desempeño propuesto y el seguimiento de los resultados obtenidos en estas evaluaciones
11. La información obtenida por medio de las evaluaciones de desempeño también pueden utilizarse para: a) desarrollar descripciones de puestos más correctos y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados, b) otorgar aumentos u otros beneficios, c) establecer sesiones de asesoramiento laboral, d) adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.



# BIBLIOGRAFIA



## VII. BIBLIOGRAFIA

- Acuña Valerín, María Milagro. *Propuesta para un sistema de evaluación del desempeño para Coopesalud R.L.* Proyecto de Graduación .1992.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Traducido de la Primera Edición. Editorial McGraw-Hill. 2002.
- Corella Alvarado, Marcela. *Creación de un manual descriptivo de puestos, reglamento interno de trabajo, evaluación del desempeño y plan de incentivos para la Empresa Maderera San Miguel S.A.* Proyecto de Graduación.1998.
- Gómez Barrantes, Miguel. *Elementos de Estadística Descriptiva*. Tercera Edición. Editorial EUNED.1999.
- Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), *Código Municipal Comentado*, Primera Edición, 2002.
- Ley 7794, disponible en [www.pgr.go.cr/scij/](http://www.pgr.go.cr/scij/)
- Murillo Hernández, Lydia. *Propuesta de un Manual de Evaluación de desempeño para el personal administrativo de CONAIR*. Proyecto de Graduación .1995.
- Unión Nacional de Gobiernos Locales. *Diseño de Reglamento de Carrera Administrativa, Régimen Municipal*. 1998
- Zamora Arce, Ana Gabriela. *Creación de un manual de puestos y la propuesta del método para la evaluación del desempeño del personal para la Distribuidora Villa Quesada S.A.* Proyecto de Graduación. Mayo 1999.

# APENDICE



### Apéndice 1

Cuestionario # \_\_\_\_\_

Buenos días/tardes, el presente cuestionario tiene como objetivo conocer sus opiniones acerca del proceso de evaluación del desempeño. Expresé libremente su criterio, la información es confidencial y será analizada de manera anónima e imparcial.

1. ¿A que grupo pertenece dentro de la estructura organizacional? ( )  
 Administrativo     Técnico     Directivo     Profesional     Operativo
  
2. ¿Cuanto tiempo tiene de laborar en la municipalidad? ( )  
 3 meses a menos de 6 meses     6 meses a menos de 1 año  
 1 año a menos de 5 años     5 años a menos de 10 años  
 10 años a menos de 15 años     15 años a menos de 20 años  
 Más de 20 años
  
3. ¿Alguna vez ha sido evaluado su desempeño en la municipalidad? ( )  
 Si pase a la pregunta 4     No pase a la pregunta 5
  
4. ¿Cual es su opinión con respecto a la evaluación que le ha sido aplicada? ( )  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
5. ¿Considera usted que se debe evaluar el desempeño de los empleados de la municipalidad?  
 Si pase a la pregunta 6     No pase a la pregunta 9
  
6. Que beneficios/ ventajas cree usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas ( )  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
7. Que desventajas / perjuicios cree usted que se obtendrían al evaluar el desempeño de las personas ( )  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



8. Quien considera usted que debe realizar la evaluación de desempeño ( )

Su jefe inmediato  Sus compañeros  Usted  Todos los anteriores

Usted y su jefe  Otro especifique \_\_\_\_\_

9. Porque no cree que es necesario evaluar el desempeño de los empleados ( )

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Cuales factores consideraría usted importantes incluir dentro de la evaluación de su desempeño en la municipalidad con respecto al puesto que desempeña y dentro del grupo al que pertenece. Marque con una equis los factores que considera usted que deben ser evaluados en su departamento y si es necesario agregue otros.

<input type="radio"/> Calidad de trabajo	<input type="radio"/> Adaptabilidad
<input type="radio"/> Cantidad de trabajo	<input type="radio"/> Aprendizaje
<input type="radio"/> Iniciativa	<input type="radio"/> Energía
<input type="radio"/> Disciplina	<input type="radio"/> Integridad
<input type="radio"/> Responsabilidad	<input type="radio"/> Juicio
<input type="radio"/> Relaciones interpersonales	<input type="radio"/> Orientación al logro
<input type="radio"/> Habilidad de Administrar	<input type="radio"/> Sentido de la Urgencia
<input type="radio"/> Conocimiento del trabajo	<input type="radio"/> Atención al detalle
<input type="radio"/> Puntualidad	<input type="radio"/> Trabajo en equipo
<input type="radio"/> Creatividad	<input type="radio"/> Análisis de problemas
<input type="radio"/> Conocimiento del entorno	<input type="radio"/> Toma de Riesgos
<input type="radio"/> Autoorganización	<input type="radio"/> Comunicación escrita
<input type="radio"/> Independencia	<input type="radio"/> Comunicación Oral
<input type="radio"/> Planificación y Organización	<input type="radio"/> Persuasión
<input type="radio"/> Atención al cliente	<input type="radio"/> Otros...

Otros \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fin del cuestionario

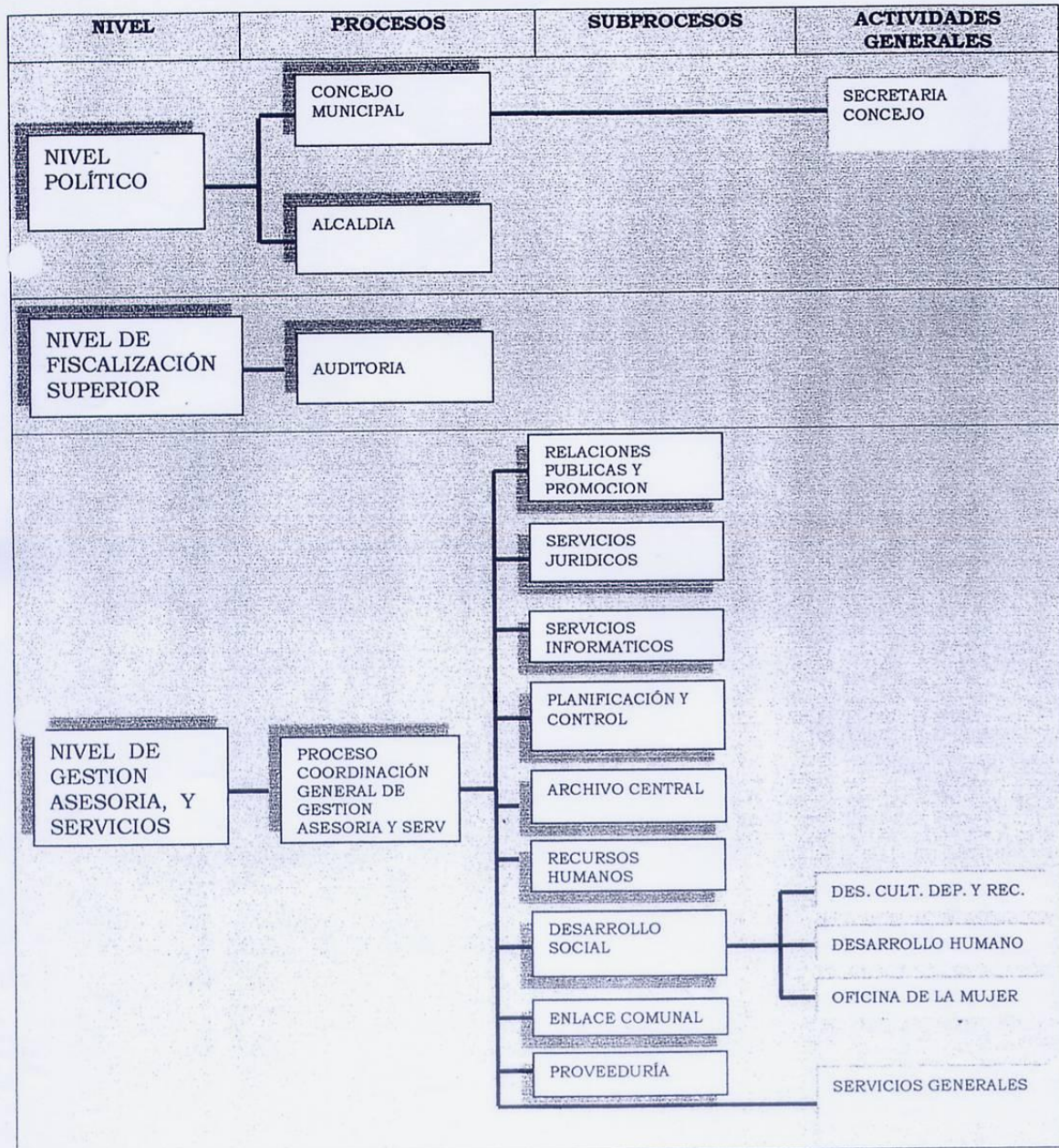
Gracias por su valiosa colaboración, todas sus opiniones serán tomadas en consideración para la investigación...

# ANEXOS



Anexo 1

**MAPA BÁSICO DE ORGANIZACIÓN MUNICIPAL POR PROCESOS**  
**MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS**  
 (Actualizado 27 de abril 2004)



**MAPA BÁSICO DE ORGANIZACIÓN MUNICIPAL POR PROCESOS**  
**MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS**  
 (Actualizado 27 de abril 2004)

