

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS  
EN GERENCIA

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO  
DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA

LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU  
REPERCUSIÓN EN EL MEJORAMIENTO DE LA  
COMPETITIVIDAD LABORAL EN LOS  
COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE  
ESPARZA, PUNTARENAS

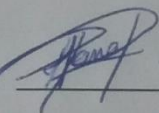
SUSTENTANTE:  
MARISEL PARRA PICADO

MAYO, 2017.

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Marisel Parra Picado, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1460-0508 en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado "La Metodología para la Evaluación del desempeño del personal y su repercusión en el mejoramiento de la competitividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, Puntarenas" es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido, que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, a los 8 días del mes de abril del año 2017.



---

Firma del estudiante

Cédula 1-1460-0508

## CARTA DEL TUTOR



Universidad Hispanoamericana  
Sede Puntarenas  
Facultad de Ciencia Económicas  
Escuela de Administración de Negocios

Puntarenas, 16 de enero de 2017

Señora  
*Jessica Mayers Marín*  
Directora Administración y Contaduría Pública  
Universidad Hispanoamericana

Estimada señora:

La estudiante Marisel Parra Picado, cédula de identidad número 1-1460-0508, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "*La metodología para la evaluación del desempeño del personal y su repercusión en el mejoramiento de la competitividad laboral en los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, Puntarenas*", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gerencia

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

ASPECTO	PESO PORCENTUAL	NOTA OBTENIDA
A Originalidad del tema	10%	9%
B Cumplimiento de entrega de avances	20%	18%
C Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
D Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	18%
E Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
<b>TOTAL</b>		<b>95%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

*MBA. Ronny Espinoza Espinoza*  
Cédula N° 6-0327-0204  
Carné Colegio Profesional N° 17614

[ronny.espinoza@uh.ac.cr](mailto:ronny.espinoza@uh.ac.cr)

# CARTA DE LA LECTORA

03 de enero del 2017

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Administración de Negocios

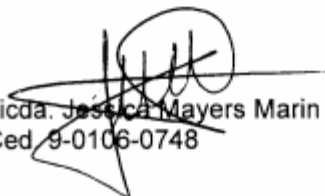
Estimado señor

La estudiante Marisel Parra Picado cedula 1-1460-0508 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU REPERCUSION EN EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA, PUNTARENAS."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia ."

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.



Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced. 9-0106-0748

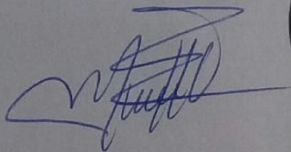
Puntarenas, 10 de enero de 2017

Señores:

Facultad de Administración de Negocios  
Universidad Hispanoamericana

Por este medio hago constar que he revisado y corregido la sintaxis, la morfología y la semántica del texto denominado: "LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y SU REPERCUSIÓN EN EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA, PUNTARENAS", propiedad de MARISEL PARRA PICADO, CÉDULA 11460508, el cual se ha presentado como requisito para optar por el grado académico de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA.

Cordialmente,



Licda. Magdalena Venegas Porras  
Filóloga  
Carné 10785  
Cédula 6-230-116

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios Todopoderoso, pues me permite realizar esta investigación y me ha dado tantas capacidades y oportunidades a lo largo de mi vida.

A mi familia, especialmente a mis padres, Ronulfo Parra Rosales y Maritza Picado Méndez y a mi esposo Wálter Méndez León, pues me han servido de apoyo, a lo largo del camino estudiantil que he recorrido con mucho esfuerzo; ellos me han incentivado a seguir adelante cuando más difícil se ha tornado.

A los profesores con los que me he encontrado durante este largo proceso de adquisición de nuevos conocimientos y han sido mis guías en el aprendizaje para desenvolverme y enfrentarme a la sociedad actual y futura.

*Marisel Parra Picado.*

## DEDICATORIAS

Quiero dedicar esta investigación a Dios, porque me ha permitido desarrollar cualidades de inteligencia y me ha abastecido de total sabiduría y salud para realizar todos los proyectos que he logrado hasta ahora.

También a mis padres y mi esposo, pues me han brindado todo su apoyo incondicional, tanto físico como económico, a lo largo de mis estudios y mi carrera profesional.

Esta tesis va dedicada también a mis dos angelitos, que, aunque Dios no les permitió nacer, siempre serán parte de mi corazón y mi motor más grande para seguir adelante en este gran camino que Dios me ha permitido recorrer, hasta donde Él me lo permita. También se la dedico al bebé que está dentro de mí y en poco tiempo estará conmigo, si Dios así lo permite.

*Marisel Parra Picado*

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	ii
DEDICATORIAS .....	iii
PRESENTACIÓN .....	iv
TABLA DE CONTENIDO .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE CUADROS: .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ÍNDICE DE GRÁFICOS:.....	xi
CAPÍTULO I: .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1.1 MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA.....	2
1.1.1.2 VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA .....	2
1.1.1.3 POLÍTICAS INSTITUCIONALES .....	2
1.1.1.4 VALORES .....	4
1.1.1.5 ORGANIGRAMA .....	6
1.1.1.6 POLÍTICA DE CALIDAD DEL SERVICIO .....	8
1.1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	8
1.1.3 PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	10
1.1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	12
1.1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	14
1.1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	18
1.4.1 ALCANCES .....	18
1.4.2 LIMITACIONES .....	19

CAPÍTULO II:.....	21
MARCO TEÓRICO .....	21
2.1 MARCO TEÓRICO.....	22
2.2 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN (ANTECEDENTES).....	22
2.3 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	24
2.3.1 ADMINISTRACIÓN .....	24
2.3.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH).....	24
2.3.2.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	25
2.3.3 ORGANIZACIÓN .....	25
2.3.4 EMPRESA.....	26
2.3.5 LIDERAZGO .....	27
2.3.6 EFICACIA.....	27
2.3.7 EFICIENCIA .....	27
2.3.8 MOTIVACIÓN .....	27
2.3.9 RECURSO HUMANO.....	28
2.3.10 COMPETENCIA LABORAL .....	29
2.3.11 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ED).....	30
2.3.12 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN .....	32
2.3.12.1 EVALUACIÓN POR FACTORES .....	32
2.3.12.2 EVALUACIÓN POR OBJETIVOS .....	33
2.3.12.3 EVALUACIÓN MIXTA .....	33
2.3.13 TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	33
2.3.13.1 ESCALAS GRÁFICAS .....	33
2.3.13.2 MODELO DE EVALUACIÓN POR SELECCIÓN FORZADA .....	35
2.3.13.3 MÉTODO DE LOS INCIDENTES CRÍTICOS .....	36
2.3.13.4 EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (EPPO).....	37
2.3.13.5 EVALUACIÓN 360 GRADOS .....	39
2.3.13.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS .....	40
2.3.14 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	41
2.3.15 RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	42
2.3.16 PERÍODO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	45
2.3.17 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	45
2.3.18 DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	46

2.3.19	CONDICIONES DESEABLES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	47
2.3.20	TENDENCIAS ACTUALES EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	48
	CAPÍTULO III:.....	52
	MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.1	MARCO METODOLÓGICO .....	53
3.1.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.1.1.1	EXPLICATIVO .....	54
3.1.2	ENFOQUE .....	54
3.1.2.1	ENFOQUE CUANTITATIVO .....	54
3.1.2.2	ENFOQUE CUALITATIVO .....	55
3.1.2.3	ENFOQUE MIXTO .....	55
3.2	SUJETOS .....	56
3.2.1	SUJETOS DE ESTUDIO:.....	56
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
3.3.1	POBLACIÓN .....	56
3.3.2	MUESTRA .....	57
3.3.2.1	TIPO DE MUESTRA.....	57
3.3.3	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	59
3.3.3.1	FUENTES PRIMARIAS .....	59
3.3.3.2	FUENTES SECUNDARIAS .....	60
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	60
3.4.1	INSTRUMENTO .....	60
3.4.2	INSTRUMENTO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN .....	61
3.5	VARIABLES .....	61
3.5.1	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	62
	CAPÍTULO IV: .....	67
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	67
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	68
4.1.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE .....	68
4.1.2	DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS.....	68
4.1.3	INTERPRETACIÓN O EXPLICACIÓN DE LOS GRÁFICOS.....	69
	CAPÍTULO V:.....	104
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	104

5.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
5.1.1	CONCLUSIONES.....	105
5.1.2	RECOMENDACIONES .....	110
CAPÍTULO VI .....		113
PROPUESTA.....		113
6.1	INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA .....	114
6.2	PROPUESTAS.....	114
6.2.1	Campañas de información sobre el proceso de evaluación del desempeño 114	
6.2.2	Conocimiento de los colaboradores de todas las descripciones de puestos 115	
6.2.3	Informar resultados de la evaluación del desempeño a cada colaborador	115
6.2.4	Motivación y actividades que generen unión entre compañeros .....	116
6.2.5	Actualizar el método de evaluación del desempeño de acuerdo con las tendencias actuales del sistema.....	117
Bibliografía .....		118
ANEXOS .....		121
Volante de información .....		124

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1: ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA .....</b>	<b>7</b>
---	----------

## ÍNDICE DE CUADROS

<i>CUADRO 1.....</i>	<i>69</i>
<i>CUADRO 2.....</i>	<i>70</i>
<i>CUADRO 3.....</i>	<i>71</i>
<i>CUADRO 4.....</i>	<i>72</i>
<i>CUADRO 5.....</i>	<i>73</i>
<i>CUADRO 6.....</i>	<i>75</i>
<i>CUADRO 7.....</i>	<i>77</i>
<i>CUADRO 8.....</i>	<i>78</i>
<i>CUADRO 9.....</i>	<i>79</i>
<i>CUADRO 10.....</i>	<i>80</i>
<i>CUADRO 11.....</i>	<i>81</i>

CUADRO 12.....	82
CUADRO 13.....	83
CUADRO 14.....	84
CUADRO 15.....	86
CUADRO 16.....	88
CUADRO 17.....	89
CUADRO 18.....	91
CUADRO 19.....	93
CUADRO 20.....	94
CUADRO 21.....	95
CUADRO 22.....	96
CUADRO 23.....	97
CUADRO 24.....	98
CUADRO 25.....	99

## ÍNDICE DE GRÁFICOS:

GRÁFICO 1.....	69
GRÁFICO 2.....	70
GRÁFICO 3.....	71
GRÁFICO 4.....	72
GRÁFICO 5.....	74
GRÁFICO 6.....	76
GRÁFICO 7.....	77
GRÁFICO 8.....	78
GRÁFICO 9.....	79
GRÁFICO 10.....	81
GRÁFICO 11.....	82
GRÁFICO 12.....	83
GRÁFICO 13.....	84
GRÁFICO 14.....	85
GRÁFICO 15.....	87
GRÁFICO 16.....	88
GRÁFICO 17.....	90
GRÁFICO 18.....	92
GRÁFICO 19.....	94
GRÁFICO 20.....	95
GRÁFICO 21.....	96
GRÁFICO 22.....	97
GRÁFICO 23.....	98
GRÁFICO 24.....	99
GRÁFICO 25.....	100

## PRESENTACIÓN

Actualmente la administración de empresas es una de las áreas más importantes para el desarrollo económico e individual de una sociedad, donde se busca lograr un adecuado equilibrio entre brindar un producto y/o servicio y la manera eficiente con que esta actividad se pueda desarrollar. En esto último, la intervención del capital humano es considerada como uno de los recursos más importantes en los que la administración de empresas puede invertir. Existe suficiente literatura y estudios, los cuales han confirmado que si las empresas cuentan con un recurso humano profesionalizado, técnico y preparado puede aumentarse la productividad.

La evaluación del desempeño, que para los efectos de la presente investigación será identificada como ED, es una herramienta fundamental en el desarrollo de todas las organizaciones, pues su adecuado diseño permite a los altos mandos contar con la información necesaria sobre los resultados y rendimientos laborales de cada uno de sus colaboradores en diferentes enfoques que se deseen medir.

Hay algunos instrumentos de evaluación que se aplican en las organizaciones para dar seguimiento a las personas y su desempeño en las tareas asignadas; eso es lo que en la administración moderna se llama “Evaluación del Desempeño” (ED). Esto, aplicado en el recurso humano, es también necesario para mejorar la calidad del servicio que ofrece cada individuo dentro de la organización para la cual labora; se llega a un nuevo término que se analizará con mayor detenimiento, el cual es la competencia laboral.

La presente investigación pretende realizar un análisis de la metodología para evaluar el desempeño de los colaboradores en la Municipalidad de Esparza, entidad

que posee actualmente una nómina de ciento quince colaboradores en propiedad, a quienes se les aplica esta evaluación. La Municipalidad de Esparza, en cumplimiento de sus políticas institucionales de Desarrollo Institucional Municipal y Servicios Municipales, busca que las aspiraciones de desarrollo del pueblo esparzano sean atendidas por medio del fortalecimiento de las unidades gestoras del ingreso municipal. Se impulsa un cambio de actitud institucional hacia un nuevo rol de gobierno local, un fortalecimiento de las capacidades de los Concejos de Distritos, una gestión inmediata de la edificación de un palacio municipal moderno que permita brindar un servicio de calidad a los esparzanos; por último, que los servicios municipales brindados sean de calidad, con autosuficiencia financiera y amigables con el ambiente. Para ello, requiere de una participación del capital humano que permita lograr estas políticas, por lo que se ocupa el desarrollo de competencias idóneas en los colaboradores para dicho cumplimiento. Esta investigación pretende analizar si el modelo de evaluación del desempeño utilizado por la Municipalidad de Esparza, cumple con las necesidades de los funcionarios y además propicia que se puedan desarrollar competencias laborales en ellos.

La puesta en marcha de esta investigación se plantea desde un enfoque general y se ha dividido en cinco capítulos.

En el capítulo I, llamado Planteamiento del problema, se realiza una descripción de la Municipalidad de Esparza, se enfoca en la problemática, así como el objetivo general y los específicos, las limitaciones y alcances de la investigación, además de los antecedentes históricos del problema planteado.

En el II capítulo, llamado Marco teórico, se describen teóricamente términos importantes para esta investigación como *administración*, *administración de*

*recursos humanos, evaluación de desempeño, competencias laborales*, además de las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, así como también las variables del estudio que fundamenten la investigación del problema.

El capítulo III, es denominado Marco metodológico, donde se va a enfatizar en los tipos de investigación que se aplicaron, las fuentes y sujetos de investigación, una descripción de los instrumentos utilizados junto con las variables y su operacionalidad.

En el IV capítulo, se llevará a cabo todo el proceso de la investigación junto con el análisis e interpretación de los datos obtenidos por los colaboradores de la Municipalidad de Esparza; el procesamiento se hará de acuerdo a la metodología seleccionada y con información suficiente para el estudio de los datos recopilados.

En el V capítulo se establecen las conclusiones y las recomendaciones, de acuerdo con los resultados obtenidos, para con ello dar cumplimiento al objetivo general y específicos.

**CAPÍTULO I:**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1.1 MISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA**

Según se logra obtener de la página web oficial de la Municipalidad de Esparza, la misión de dicha institución indica: “ser un gobierno local transparente, moderno, eficaz y eficiente, que promueve la participación ciudadana y el compromiso de todos los sectores de la sociedad para lograr el Desarrollo Humano de Esparza”. Recuperado de (<http://muniesparza.go.cr/index.php/nuestro-municipio/mision>, 2016).

#### **1.1.1.2 VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA**

La visión con que se desarrolla la Municipalidad de Esparza es: “ser un Gobierno Municipal participativo, con capacidad de gestión, económicamente sostenible, con recursos humanos calificados y con credibilidad para liderar, coordinar y concertar el Desarrollo Humano de Esparza”. Recuperado de (<http://muniesparza.go.cr/index.php/nuestro-municipio/vision>, 2016).

#### **1.1.1.3 POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

Según la página web oficial de la Municipalidad de Esparza, tomada de la siguiente dirección electrónica (<https://muniesparza.go.cr/index.php/nuestro-municipio>, 2016),

dentro de las políticas institucionales sobre la cuales este municipio desarrolla sus planes operacionales de corto, mediano y largo plazo, son:

#### *1.1.1.3.1 Desarrollo institucional municipal*

- Las aspiraciones de desarrollo del pueblo esparzano serán atendidas por medio del fortalecimiento de las unidades gestoras del ingreso municipal.
- Cambio de actitud institucional hacia un nuevo rol de gobierno local.
- Fortalecimiento de las capacidades de los Concejos de Distritos.
- Gestión inmediata de la edificación de un Palacio Municipal moderno que permita brindar un servicio de calidad a los esparzanos.

#### *1.1.1.3.2 Equipamiento*

- Los servicios comunales existentes son apoyados por medio del suministro de equipo requerido.

#### *1.1.1.3.3 Desarrollo económico local*

- La Municipalidad de Esparza se da a la tarea de identificar las actividades que produzcan el mayor impacto en el desarrollo económico sostenible del cantón.
- La Municipalidad de Esparza acompaña aquellos proyectos productivos que responden a actividades identificadas como altamente impactantes en el desarrollo del cantón.

#### 1.1.1.3.4 *Medio ambiente*

- Garantizar la disponibilidad de agua en el largo plazo es un compromiso de la Municipalidad de Esparza.

#### 1.1.1.3.5 *Política social local*

- La identidad cultural y la promoción de valores son parte del quehacer permanente de la Municipalidad.
- Potenciar el desarrollo humano de la comunidad esparzana.

#### 1.1.1.3.6 *Infraestructura*

- La Municipalidad de Esparza priorizará la infraestructura por desarrollar de acuerdo con la expresión de los ciudadanos del cantón.

#### 1.1.1.3.7 *Servicios municipales*

- Los servicios municipales brindados deberán ser de calidad, con autosuficiencia financiera y amigables con el ambiente.

#### 1.1.1.3.8 *Ordenamiento territorial*

- El Plan Regulador cantonal y el Plan Regulador costero constituirán el marco de referencia para el desarrollo del cantón.

### **1.1.1.4 VALORES**

Según se puede visualizar en la página web oficial de la Municipalidad de Esparza, recuperado de (<http://muniesparza.go.cr/index.php/nuestro-municipio/valores-en-accion>, 2016) se aprecian los valores por los cuales se rige el actuar de la Municipalidad de Esparza; estos se anotan a continuación:

- Integridad
- Solidaridad
- Transparencia
- Compromiso
- Responsabilidad

Con la finalidad de obtener mayor información sobre la organización de la Municipalidad de Esparza, se logra concretar entrevista con el señor José Antonio Chaves Sancho, quien funge como Gestor de Recursos Humanos en esta entidad; con él se logra ampliar el conocimiento de la operatividad de esta municipalidad, lo cual permite ampliar el antecedente de esta investigación.

Derivado de lo anterior, según lo menciona el señor Chaves, algunas de las políticas institucionales por las cuales se rige la Municipalidad de Esparza son:

- Política ambiental: Defensa del ambiente, como ciudadanos que somos le debemos respeto a la naturaleza.
- Política de residuos sólidos: Está muy relacionada con la política ambiental, donde se establece la clasificación de los desechos sólidos.
- Política Salarial: En materia de desarrollo humano, pues debe haber una política de compensación para el personal; al momento de la contratación se establecen puntos como el salario, incentivos salariales, la aplicación de la evaluación del desempeño que puede generar un incentivo salarial, reconocimiento de anualidades, entre otros.

### **1.1.1.5 ORGANIGRAMA**

Con el propósito de tener un panorama gráfico de cómo está compuesta desde un punto de vista organizacional la Municipalidad de Esparza, se logra recuperar de la página web oficial de la Municipalidad de Esparza (<http://muniesparza.go.cr/index.php/nuestro-municipio/organigrama-institucional>, 2016) el organigrama, el cual define las áreas en que se divide esta institución, y los respectivos puestos de trabajo que componen cada una de ellas. A continuación, se muestra dicho organigrama:

## ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA

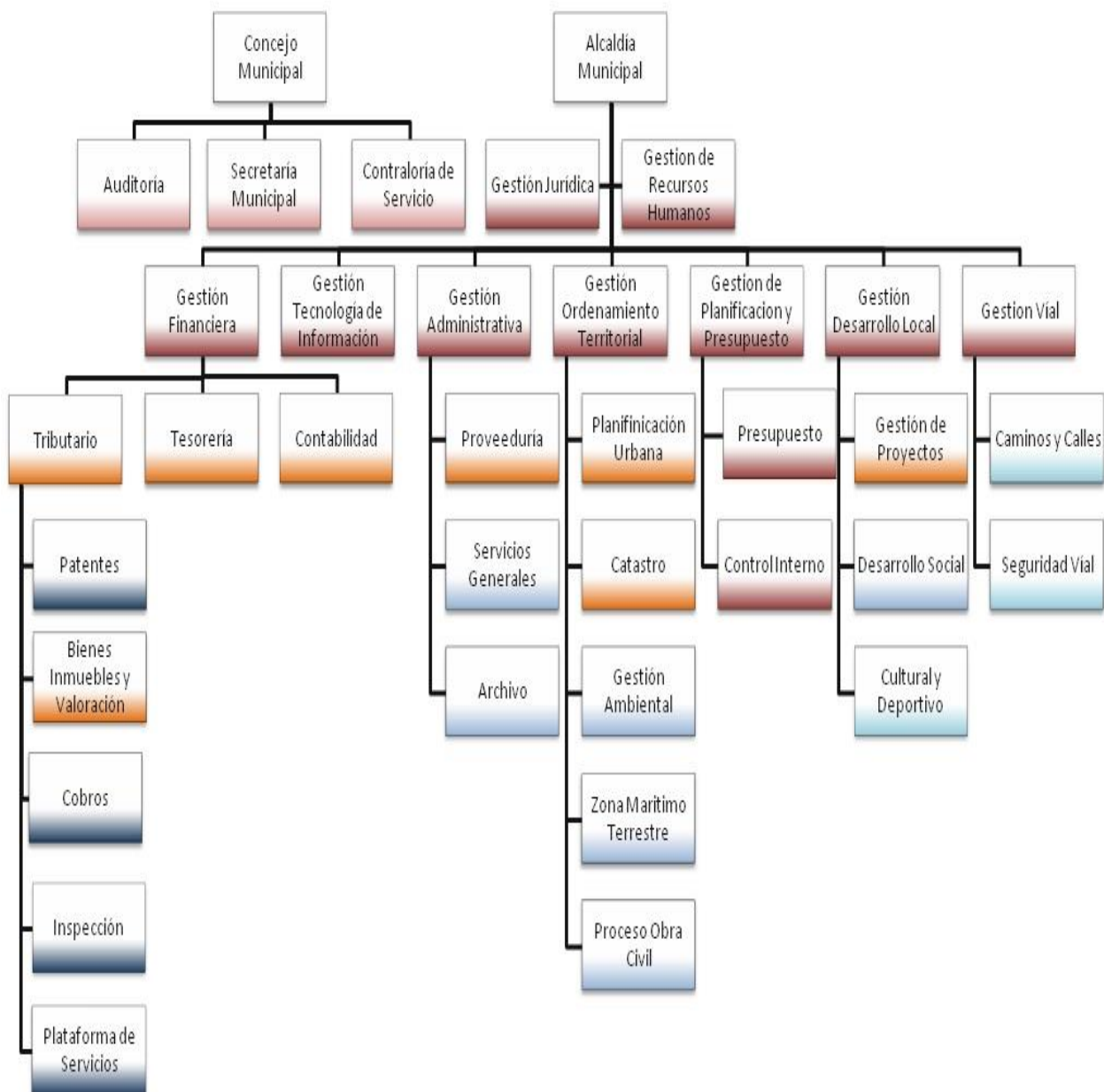


FIGURA 1

FUENTE: (<http://muniesparza.go.cr/index.php/nuestro-municipio/organigrama-institucional>, 2016).

### **1.1.1.6 POLÍTICA DE CALIDAD DEL SERVICIO**

Según lo menciona el señor Chaves (2016), la política de calidad que utiliza la institución es al cien por ciento, es decir, trabajan procurando la calidad total; los colaboradores hacen grandes esfuerzos por brindar el mejor servicio, tanto en los proyectos que se desarrollan como los servicios que rutinariamente se ofrecen a la comunidad.

### **1.1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la tesis de Chavarría (2009), se analiza el modelo de evaluación del desempeño y su proceso en la Aduana Central del Ministerio de Hacienda, donde el objetivo es evaluar la percepción de los funcionarios y la aplicación de la evaluación del desempeño para proponer mejoras. Con esta investigación pretende determinarse si el instrumento es idóneo según las necesidades y requerimientos de los funcionarios de la Aduana Central. Se determinó que la evaluación del desempeño es de carácter obligatorio y se realiza de manera anual en dicha institución, el modelo que utilizan fue creado hace dieciséis años por la Dirección General de Servicio Civil. El instrumento utilizado no incorpora términos cuantitativos; este modelo no ha sido reconocido por completo en la institución, ya que los trabajadores no conocen su aplicación y la importancia que tiene para la organización; por otra parte la jefatura ha dejado de lado la entrevista para el otorgamiento de la calificación, así como las secciones de retroalimentación; los colaboradores consideran el sistema que aplican como un

proceso obsoleto y, sin ningún valor, para sus propios intereses. Esta es una investigación de carácter descriptivo, ya que detalla la situación actual de la empresa.

Vargas & Vega (2006), en su tesis “Análisis y propuesta del sistema de evaluación del desempeño basado en la gestión de competencias conductuales y funcionales, aplicado en el Departamento de Producción del Grupo Café Britt, S.A.”, en la formulación del problema analizan cómo influye la carencia de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias funcionales, asociado a los diferentes grados de la escala salarial, en la desmotivación de los empleados del Departamento de Producción cuando evalúan su desempeño. El objetivo de dicha investigación es analizar el sistema de evaluación utilizado en el Departamento de Producción, además de proponer un conjunto de recomendaciones que le permita al Departamento de Recursos Humanos mejorar el sistema de evaluación del desempeño basado en la gestión de competencias funcionales. Esta investigación es de tipo descriptivo y las fuentes primarias son el gerente del Departamento de Recursos Humanos; las fuentes secundarias son libros de texto sobre Administración de Recursos Humanos, Competencias y Metodología de la Investigación. Se determina que no todos los colaboradores se ubican en la modalidad de trabajar por competencias, la mayoría coincide en que reciben poca retroalimentación periódicamente de su labor; sin embargo, la mayoría del personal está identificado con la empresa.

### **1.1.3 PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Las personas que laboran en ambientes competitivos y cambiantes, constantemente deben incrementar sus destrezas, de manera que puedan adaptarse a las exigencias que la empresa contratante requiera y les exija.

La evaluación del desempeño es un procedimiento con el cual cuentan la mayoría de organizaciones, donde se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Para que una evaluación del desempeño sea realizada adecuadamente, no solamente se debe informar sobre el resultado de la aplicación de esta y su nivel de cumplimiento en sus funciones, sino que la misma organización influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador por parte de la organización no es suficiente, es muy probable que este no mejore su rendimiento.

Por otra parte, si no se le brinda la debida importancia al seguimiento de este proceso, pueden ocasionarse problemas como la desmotivación del personal, alta rotación de empleados, baja calidad en las funciones realizadas, deficiencias en el servicio brindado, entre otros y esto puede ocasionar problemas internos en la institución.

Uno de los aspectos visualizados como un problema para la evaluación del desempeño al personal en la Municipalidad de Esparza, es la falta de revisión esta, en busca de nuevos factores que actualicen el método utilizado, para establecer nuevos elementos e ideas de mejoramiento en el formulario utilizado para la evaluación y todo el proceso en general.

Por lo tanto, con este proyecto de investigación se pretende llevar a cabo esa revisión en el sistema utilizado para este fin y a la vez brindar las recomendaciones necesarias al Departamento de Recursos Humanos, para adecuarlo más a la cultura organizacional propia de la institución en estudio.

#### **1.1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Cuando un colaborador no se encuentra satisfecho en las funciones que se le encomiendan en su trabajo, puede desmotivarse grandemente; ello generalmente ocasiona que este no se identifique con su trabajo o con la misma organización.

En razón de lo antes expuesto, es imprescindible la existencia de un buen procedimiento de evaluación del desempeño para que se supervise y capacite al personal, con el fin de mantenerlo motivado, orientándolo al rendimiento y eficiencia y a la vez utilizar el entusiasmo en sus aspiraciones de crecimiento en conjunto con la organización.

Un procedimiento de evaluación del desempeño no apto para la organización y su personal o que se encuentre obsoleto, puede generar situaciones disfuncionales tales como discordias entre los colaboradores o con quien los evalúa; también genera carencia de algún factor importante en el mejoramiento del desempeño del personal, por ejemplo la insuficiencia de información para medir las competencias y/o capacidades de los colaboradores. Por último, puede generar molestias en el personal como la falta de igualdad en la evaluación del desempeño, quejas por la inexistencia de mejoras por parte de la administración o el desempeño de los colaboradores, debido a la nula o poca retroalimentación que se les brinda a estos, después de su evaluación del desempeño.

Lo que se intenta con esta investigación es brindar a los gestores de Recursos Humanos de la Municipalidad de Esparza, nuevas ideas y colaborar para mejorar el proceso de evaluación al personal, después de un análisis o revisión del proceso con el que se cuenta; ello, con el fin de adecuarlo a las necesidades actuales de la institución con respecto al personal.

## **1.1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### ***1.1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA***

Puede hablarse de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con el que las

personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

La evaluación del desempeño es útil, pues da validez y refina las actividades de la empresa con los resultados de la evaluación; pueden aportarse ideas ventajosas para mejorar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos; además de que brinda información a los empleados que desean mejorar su rendimiento laboral y, por lo general, la mayoría desea recibir esta retroalimentación.

Tiempo atrás, los colaboradores se pensaban como individuos que brindan servicios en una empresa, o como parte de muchos recursos de la empresa, y con el único fin de rendir en el trabajo. Según la evolución de los recursos humanos, se ha desarrollado la evaluación del desempeño, un proceso de valoración donde se crea conciencia de que el colaborador es parte vital del proceso productivo. Como colaborador, el trabajo que realiza influye en todo el proceso, tomando en cuenta el ambiente y las condiciones en que se desarrolla.

Es importante llevar a cabo esta investigación puesto que el método de evaluación del desempeño es uno de los factores de las organizaciones que no deben descuidarse, pues representa la evaluación de uno de los elementos más importantes, el cual es el personal.

### **1.1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Actualmente, en la Municipalidad de Esparza es aplicado el método de evaluación del desempeño llamado *Evaluación 360 grados*.

Según lo menciona el señor José Antonio Chaves Sancho, gestor de Recursos Humanos de esta Municipalidad, el modelo aplicado para evaluar el desempeño de los colaboradores es un método donde todas las personas relacionadas con el evaluado participan en el proceso; además de que todos los colaboradores son evaluados, a excepción del alcalde y vice-alcalde, pues desde el punto de vista de este mismo proceso, no se evalúan. Sin embargo, dentro de la retroalimentación general sistémicamente institucional, se evalúan resultados y todos los años deben entregar un informe detallado al cantón, del pago de las cuentas (de cómo aplicaron sus gestiones).

Quien realiza todo el proceso logístico de evaluación del desempeño de los colaboradores, es un personal capacitado para evaluar; se incluyen a los gestores profesionales que evalúan directamente a todo el personal a su cargo. Cada jefe de área se encarga de la evaluación de su personal, por autoridad lineal y luego la información llega a Recursos Humanos para que este departamento se encargue de valorar y analizar todos los insumos generados, para así, plantear las mejoras.

Además, lo hacen regularmente cada año; el proceso inicia en junio y finaliza en mayo del año siguiente. Sin embargo, (Chaves, 2016) especifica que en la institución realizan el proceso paulatinamente, mes a mes, porque no esperan un año para

informar a los evaluados sobre las debilidades por corregir, o sobre sus fortalezas, la satisfacción de la municipalidad y la posibilidad de mejorar, las oportunidades y amenazas, a modo de lo conocido popularmente como “FODA”. Se genera un incentivo y si la persona obtiene una nota de *excelente*, gana un 2% de aumento en el salario base; con un *bueno* gana 1.5% de aumento; si obtiene un *deficiente* o *regular*, se abre un proceso donde se le da una oportunidad al evaluado para mejorar, y si se vuelve a evaluar y en 2 años mantiene la misma nota, se abre un proceso administrativo donde se despide sin responsabilidad patronal. Por último, al final del año, se plasma toda la información del instrumento y se le entregan los resultados a cada evaluado.

El instrumento principal que utiliza la Municipalidad de Esparza para la evaluación del desempeño del personal es una entrevista formal que realiza el evaluador con el evaluado, mediante un formulario prediseñado, de acuerdo con el nivel ocupacional del puesto del colaborador. Se evalúan diferentes factores como la calidad y cantidad del trabajo, la innovación, la disciplina, relaciones interpersonales, entre otros y, se evalúa de acuerdo con las competencias de cada uno, en relación con su puesto de trabajo.

También se menciona que existen tres tipos diferentes de instrumentos (formularios) dependiendo del área de cada colaborador por evaluar: para las áreas profesional y ejecutiva, técnica administrativa y para el operativo.

### **1.1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

En materia de Recursos Humanos, a lo largo de los años la institución ha tenido una cantidad de éxitos, uno de ellos es que se manejan competitivamente todos los procesos de desarrollo humano en la administración de los procesos de contratación, salarios, capacitación del personal y evaluación del desempeño. También la supervisión de un profesional en salud ocupacional para evitar los accidentes y/o enfermedades laborales, excelentes relaciones laborales entre el personal, altos niveles de satisfacción en este; además de ser una institución muy reconocida a nivel regional y nacional.

La Municipalidad de Esparza cuenta con varios formularios, que son: la evaluación del desempeño profesional, al cliente externo, cliente externo operativo y el administrativo. Estos formularios cuentan con algunos indicadores en común, los cuales se mencionan a continuación:

- Calidad y rendimiento en el trabajo.
- Trato y orientación al cliente.
- Aporte a la efectividad y trabajo en equipo.
- Integridad personal y comunicación.
- Relaciones interpersonales.
- Competencias.
- Capacidad analítica.

Derivado de lo anterior, la presente investigación busca determinar si dichos indicadores e instrumentos son los idóneos para realizar la evaluación de desempeño de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es aplicable la metodología actual de la evaluación de desempeño a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza como un instrumento idóneo, según las necesidades y requerimientos de estos y la administración de manera que puedan fomentarse las competencias laborales?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Analizar la metodología de la evaluación del desempeño del recurso humano utilizado en la Municipalidad de Esparza, para determinar la repercusión que esta pueda tener en la competitividad laboral entre los colaboradores y los beneficios que se obtienen con la aplicación del método de la ED.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el tipo de metodología para la evaluación de desempeño que es aplicado en la Municipalidad de Esparza.

- Determinar los indicadores que se utilizan dentro de los instrumentos de evaluación de desempeño por parte de la Municipalidad de Esparza.
- Analizar las repercusiones que tiene la metodología de evaluación de desempeño actual que utiliza la Municipalidad de Esparza sobre la misma y la competitividad laboral-individual de sus colaboradores.
- Comparar los instrumentos de evaluación de desempeño utilizados por la Municipalidad de Esparza con tendencias modernas sobre este tópico.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1 ALCANCES**

El alcance primordial de esta investigación es identificar el proceso de evaluación de desempeño a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. La investigación intenta identificar cómo el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores se relaciona con la capacidad de la empresa por lograr los objetivos y metas trazadas por la organización.

Mediante esta investigación se pretende realizar un análisis e implementar las mejoras necesarias de la evaluación del desempeño con el fin de cumplir con las expectativas de la Municipalidad de Esparza, para lograr excelencia en este punto. Se pretende que esta herramienta modificada cumpla con las metas individuales de cada colaborador, con sus fortalezas, oportunidades de mejora a corto y mediano plazo;

además de cumplir con este objetivo se espera que sea de entera aceptación y satisfacción en los colaboradores.

También se pretende brindar información que ayude a los jefes a entender cómo pueden ellos influir en sus colaboradores, a relacionar su desempeño con el avance de la organización y de esta forma sentirse parte de su crecimiento.

Se espera que el análisis logre cumplir con su cometido, proyectando resultados exactos que permitan al Departamento de Recursos Humanos la información necesaria para lograr un mejoramiento en el desempeño de su personal.

#### **1.4.2 LIMITACIONES**

Se considera como una limitante el hecho de que, a la hora de aplicar el cuestionario sobre evaluación del desempeño a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, por razones de elección de una muestra del total de población, no se cuenta con todo el personal para llevar a cabo dicho cuestionario.

Otro factor que supone una limitante es la aplicación de dicho cuestionario a algunos colaboradores elegidos al azar, que por razones de tiempo u otros factores no contesten las preguntas de manera correcta o simplemente no contestan todas las preguntas.

Otro aspecto por considerar es que, al no formar parte, la suscrita, del personal de la Municipalidad de Esparza, se pueden desconocer muchos factores que componen el comportamiento organizacional de los colaboradores en cuanto al tema de evaluación de desempeño, pues de manera general se conoce que en ocasiones el proceso de evaluar a las personas puede generar algunos roces, controversias o discrepancias entre las partes que participan. Sin embargo, solo por medio de las entrevistas realizadas es difícil conocer situaciones que tal vez por años han ocurrido en los procesos de evaluación y que sí son reconocidos por los colaboradores; ello podría limitar algunas de las recomendaciones que se brinden al final de la investigación.

**CAPÍTULO II:**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 MARCO TEÓRICO**

En cuanto al marco teórico, los autores Rojas & Victor (2011), lo conceptualizan en los siguientes términos: Un marco teórico constituye un sistema coherente de conceptos, teorías, postulados, definiciones, categorías y proposiciones que le dan apoyo y sentido al proceso de investigación. Para construirlo, el mejor consejo es realizar a conciencia una revisión bibliográfica sobre el tema, lo cual permitirá determinar la dimensión justa del problema en el conjunto de conocimientos ya elaborados. (p.50).

## **2.2 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA ORGANIZACIÓN (ANTECEDENTES)**

Según se logra obtener, de acuerdo con la entrevista realizada al señor José Antonio Chaves Sancho, el método que se utilizaba en la Municipalidad de Esparza anterior al *método 360°*, era uno donde solo aplicaba el criterio del jefe inmediato del colaborador, el cual podría perjudicar a los evaluados, pues en ocasiones se podría perder la objetividad de la evaluación.

A partir del año 2004, se comienza a trabajar en revisar y corregir el sistema de evaluación del desempeño al personal que se estaba aplicando; es a partir del año 2006 que se sugiere un cambio en el método de evaluación del desempeño, pues el proceso de evaluación usado era muy arcaico (se utilizaba tan solo un formulario para calificar a todo el personal) por lo que el proceso había perdido totalmente el sentido.

Debido a esta situación se propone como método por utilizar, el conocido como *trecientos sesenta grados (360°)*.

En todo este proceso se tardó aproximadamente dos años, para la preparación y análisis de información; el alcalde fue la primera instancia de aprobación, luego se pasó a los directores de áreas, después a los coordinadores de gestión y por último a todo el personal.

Posterior a la revisión, se llevaron a cabo algunos talleres con cada grupo de trabajo y se realizaban las observaciones y consideraciones a los formularios, instrumentos y a todo el proceso de evaluación en general; esto con la finalidad de llegar a un acuerdo en el nuevo modelo.

Se llegó a un consenso donde se decidió que ese proceso (evaluación de desempeño de 360°) era el que se iba a desarrollar y someterse a aprobación del Concejo. Este último el ente político aprueba todo lo relacionado con materia reglamentaria, de procesos, normativas o Código Municipal, por ley; por ello, se requería que este lo analizara e hiciera las observaciones necesarias y brindara un criterio final.

Por consiguiente, el Concejo le solicitó a la municipalidad un plan piloto muy atinado, este se presentó y dio muy buenos resultados. Por último, el método de evaluación al personal llamado *360°*, se aprobó entre los años 2008 y 2009 y desde esa fecha, cada año se procura mejorar algo en la institución.

## **2.3 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

### **2.3.1 ADMINISTRACIÓN**

Según Hernández Ortiz (2014), la administración de las organizaciones se puede definir como: "...el proceso de llevar a cabo eficientemente las actividades de planificación, organización, dirección y control, mediante las personas, para conseguir unos objetivos determinados". (p.30).

Por otra parte, la administración es definida por Sánchez Delgado (2014), como "proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Con administración, las personas realizan funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control". (p.44).

### **2.3.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)**

Chiavenato, (Administración de Recursos Humanos, 2011) hace mención a la Administración de Recursos Humanos (ARH) en los siguientes términos:

*Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo 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. Administración de*

*Recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. (p.165).*

### **2.3.2.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Según Chiavenato (2011), los principales objetivos de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción 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 las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (p.167).

### **2.3.3 ORGANIZACIÓN**

Según Hernández (2014): "... se puede definir la organización como un grupo estructurado de personas en el que se ha establecido una serie de procedimientos y reglas que, con los medios o recursos adecuados, trabajan para la consecución de un fin determinado, el cual no podrían alcanzar de manera individualizada".

Por otra parte Eggers (2012), coincide en que las “Organizaciones son aquellas agrupaciones humanas que fueron constituidas y dirigidas conscientemente para alcanzar determinados fines... Las organizaciones actuales se caracterizan por operar en entornos dinámicos y complejos. Presentan una estructura organizativa flexible para adaptarse a los cambios del entorno”. (p.10).

Chiavenato (2011), asegura que: “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella [SIC]”. (p.7).

#### **2.3.4 EMPRESA**

Según Hernández (2014) la empresa:

*... se puede considerar una entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos), en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo. (p.26).*

### **2.3.5 LIDERAZGO**

Según lo establece Castillo (2012): “El liderazgo es el proceso mediante el cual se ejerce influencia sobre un grupo de personas para lograr su participación activa y entusiasta en el logro de los objetivos comunes. Esto implica entonces la motivación y dirección del comportamiento de las personas para alcanzar los resultados con los cuales el grupo está comprometido”. (p.262).

### **2.3.6 EFICACIA**

(Torres Hernández, 2014) afirma que la eficacia: “Es el grado en que una organización alcanza sus fines... En este sentido una organización será efectiva cuando haya logrado 100% de su objetivo u objetivos, bajo las condiciones que se hayan planeado”. (p.260).

### **2.3.7 EFICIENCIA**

Rodríguez Pompa, Alegre, & Juan Carlos (2014), definen la eficiencia como: “... la cualidad de un sistema, mercado u organización en virtud de la cual se produce determinada cantidad de output con el mínimo input”. (p.43).

### **2.3.8 MOTIVACIÓN**

De acuerdo con Hernández (2014):

*... la motivación hace referencia al esfuerzo de un individuo que induce a la consecución de un objetivo. Siguiendo el enfoque de la administración de*

*empresas, se hace necesario que dicho esfuerzo se oriente hacia la mejora del rendimiento empresarial, es decir, en beneficio de la empresa. Debe existir, por tanto, una coherencia entre sus objetivos y los de la organización. La motivación está presente en cualquier tipo de relación con una organización y existirá motivación cuando una persona solicite entrar en una empresa, debiendo procurar mantenerla durante su vida laboral para evitar el abandono de la organización o de su formación continua como trabajador.... Para la dirección, motivar a los trabajadores requiere conocer mejor a los empleados observándolos e incluso preguntándoles directa o indirectamente sobre su vida personal, su formación, sus aspiraciones, etc., ofreciendo incluso a cada trabajador la posibilidad de satisfacer los deseos o necesidades de forma individualizada. (p. 378).*

También Castillo (2012), define el término motivación: "... como el proceso mediante el cual cada trabajador cumple su tarea laboral con eficiencia para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares". (p.180-181).

### **2.3.9 RECURSO HUMANO**

Perdomo Mejía (2012), afirma:

*El recurso humano es el elemento más importante para el funcionamiento de cualquier organización a través [SIC] del incremento de la productividad hacia*

*el logro de mejores niveles de competitividad... Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superior en su fuerza de trabajo y este depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrarlo[SIC], recordando que las organizaciones compiten a través de las personas. (p.2).*

Por otra parte, Eggers (2012) afirma que los recursos humanos:

*Son las personas con que cuenta la organización para lograr sus objetivos; es decir, las que trabajan en ella. La importancia que se le dio a este recurso a través de la historia fue diferente. En la actualidad, se considera que es uno de los recursos más importantes (sino el más importante) que posee una organización. (p.10).*

### **2.3.10 COMPETENCIA LABORAL**

Según Jiménez (2013), competencia se define como: "...el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño". (p.9).

RAE (2016), define el término *competencia* de la siguiente manera:

Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.  
Oposición o rivalidad entre dos o más personas que aspiran a obtener la misma cosa.

Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

La OIT, CINTERFOR (2012), define la competencia “como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

Del término *competencia* se puede deducir que la *competencia laboral* es la capacidad de los colaboradores de las empresas para lograr los objetivos que se establecen dentro de sus funciones.

### **2.3.11 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ED)**

De acuerdo con Chiavenato (2011), “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. (p.357).

Puchol (2012), hace referencia a la ED como:

*Un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.*

Según las palabras de Brazzoloto (2012):

*La evaluación de desempeño es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. (p.8).*

Calderón Vásquez (2011), indica los pasos por implantar para el uso adecuado de la ED:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.

- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua en las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios. (p.43).

### **2.3.12 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN**

De acuerdo con Martínez Guillén (2012), existen algunas técnicas de evaluación que pueden seguir tres enfoques:

#### **2.3.12.1 *EVALUACIÓN POR FACTORES***

Se basa en la definición y medición de las aptitudes, actitudes y competencias necesarias para el correcto desempeño del puesto de trabajo.

### **2.3.12.2 EVALUACIÓN POR OBJETIVOS**

Este enfoque parte del consenso entre evaluador y evaluado sobre una serie de objetivos que este último debe conseguir en un periodo de tiempo determinado. La evaluación se realiza en función del grado de consecución de esos objetivos.

### **2.3.12.3 EVALUACIÓN MIXTA**

Engloba los dos enfoques anteriores. Se evalúan tanto competencias, como resultados. (p.290).

## **2.3.13 TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Según Chiavenato (Gestión del Talento Humano, 2012), existen varios tipos de ED, de los cuales, algunos se detallan a continuación:

### **2.3.13.1 ESCALAS GRÁFICAS**

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen

comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El número [sic] de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, donde las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor. (p.85).

Según Chiavenato (2011), para este modelo de evaluación de Escalas Gráficas existen pros y contras que influyen en su aplicación.

Dentro de las ventajas se tienen:

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
3. Visión grafica [sic] y global de los factores de evaluación involucrados.
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados.
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Por otro lado, entre las desventajas que presenta la aplicación de este modelo, están:

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe *bueno* en un factor, probablemente recibirá *bueno* en los demás factores.
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación. (p.86-87).

#### **2.3.13.2 MODELO DE EVALUACIÓN POR SELECCIÓN FORZADA**

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala grafica), surgió el método de selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento.

Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque; la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de *selección forzada*.

Este modelo de evaluación por *selección forzada* también posee algunas ventajas y desventajas que se detallan a continuación:

Dentro de las ventajas, se tienen:

1. Evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación.
2. Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
3. No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

En relación con las desventajas, se tienen:

1. Complejidad para la planeación y construcción del instrumento.
2. No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
3. No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
4. No permite obtener conclusión de los resultados.
5. Ninguna participación activa del evaluado. (p. 87-88).

### **2.3.13.3 MÉTODO DE LOS INCIDENTES CRÍTICOS**

Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado. (p. 89).

Las ventajas identificadas de este método son:

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.

2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
3. Método de fácil montaje y utilización.

Dentro de las desventajas, se tienen:

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad. (p.89).

#### ***2.3.13.4 EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (EPPO)***

Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

Chiavenato establece los pasos para llevar a cabo la *Evaluación Participativa por Objetivos*:

1. Formulación de objetivos consensuales [sic]. Es el primer paso de la EPPO. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar en determinado periodo. Los objetivos se establecen conjuntamente entre los subordinados y el gerente mediante intensa negociación, para llegar a un consenso. Los objetivos son consensuales [sic] y no impuestos de arriba hacia abajo. El desempeño se deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación.
2. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
3. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos, el paso siguiente es definir los recursos y medios necesarios para alcanzarlos eficazmente.
4. Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Es la verificación de los costos-beneficios involucrados en el proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos que merezcan fe y confianza.

6. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continúa. Mucha información de retorno y, sobre todo, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia. (p. 92).

### **2.3.13.5 EVALUACIÓN 360 GRADOS**

Chiavenato (2011), se refiere a la *evaluación 360 grados* en los siguientes términos:

*Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que este refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.* (p.361-362).

### **2.3.13.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS**

De acuerdo con Chaves Sancho (2016), la aplicación de la evaluación 360<sup>o</sup> tiene algunas ventajas y desventajas que se detallan a continuación:

#### *2.3.13.6.1 Ventajas*

- Se obtiene información de varias perspectivas, haciendo la información más fiable.
- La calidad de la información es mayor, ya que se obtiene de personas directamente relacionadas con el empleado.
- Permite reducir los prejuicios y sesgos, ya que no se obtiene la información de una sola persona sino todas las relacionadas con ella.
- La retroalimentación es muy importante en este caso y fomenta el desarrollo del empleado.

#### *2.3.13.6.2 Desventajas*

- Es un sistema más complejo.
- Puede haber opiniones que entren en conflicto o diferentes puntos de vista.
- La retroalimentación no siempre es buena.
- Se requiere capacitación para hacerlo con mayor eficacia.
- Lleva su tiempo y cuesta implementar.

### **2.3.14 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Según lo plantea Chiavenato (Administración de Recursos Humanos, 2011), la evaluación del desempeño tiene algunas características que se detallan a continuación:

- El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.
- El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio.
- El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.
- La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.
- Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, otros.

- La evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. (p. 356-357).

### **2.3.15 RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Chiavenato (2011), expone:

*De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción. (p. 357).*

#### **El gerente**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. (p.357-358).

## **El empleado**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización. (p.358).

## **El empleado y el gerente**

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de nuestras organizaciones. (p.358).

## **El equipo de trabajo**

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas. (p.360).

### **El órgano de gestión de personal**

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal. (p.361).

### **Comité de evaluación**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización y su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. (p.361).

### **Evaluador 360°**

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier

persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona. (p.361-362).

### **2.3.16 PERÍODO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Según afirma Calvo (2016), en entrevista personal: “Lo recomendable para las empresas es evaluar el desempeño del personal con una periodicidad de al menos una vez al año, aunque lo óptimo es hacerlo cada seis meses”. La Municipalidad de Esparza aplica la evaluación del desempeño a sus colaboradores cada año, dándole seguimiento mes a mes.

### **2.3.17 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Alles M. (2016), señala sobre la evaluación del desempeño:

*En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:*

- *Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.*
- *Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.*

- *La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento. (p. 310-311).*

### **2.3.18 DESAFÍOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Castillo Aponte (2012), expone:

*Una de las razones por las cuales puede fracasar cualquier programa de evaluación del desempeño es el deficiente entrenamiento de los evaluadores. Los directivos que no tienen el entrenamiento adecuado para evaluar a sus colaboradores se sienten incómodos y aprovechan cualquier motivo para evadir esta responsabilidad. (p.283).*

Los esfuerzos por mejorar la capacitación del evaluador deben estar dirigidos a mejorar los siguientes aspectos:

- Capacidad para obtener y registrar información relevante sobre los individuos a evaluar mediante la observación personal, revisión de archivos o hablando con otras personas que mantienen contacto directo con el trabajador que se va a calificar.
- Habilidad para juzgar sin sesgos los resultados alcanzados, apreciando el esfuerzo realizado, especialmente cuando no ha logrado los objetivos por factores fuera del control del trabajador.

- Destreza para suministrar los resultados de la evaluación sin dejarse llevar por la tendencia a darle más importancia a los puntos débiles de su comportamiento y logrando el compromiso del evaluado para mejorar. La entrevista de evaluación debe ser completamente privada.

En las organizaciones que han desarrollado esta función, usualmente incluyen en la evaluación de los directivos la habilidad de convertirse en asesores del desarrollo de sus colaboradores, partiendo de una evaluación adecuada. (p.283-284).

### **2.3.19 CONDICIONES DESEABLES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Según lo establece Castillo (2012), se observa con frecuencia que el proceso de calificación de los trabajadores se suspende por múltiples razones. Para evitar esta situación, se debe considerar lo siguiente:

- Establecer propósitos combinados de reconocimiento al desempeño especial y mejoramiento del potencial de las personas.
- Explicar a todo el personal los beneficios que se derivan del esfuerzo evaluador.
- Capacitar a los directivos en todo lo relacionado con el proceso de la medición del desempeño.
- Mantener transparente todo el proceso incluyendo la comunicación de los resultados.
- Combinar el método de escala gráfica con el de incidentes críticos.

- Utilizar factores tanto de resultados como de comportamientos que sean medibles y relevantes al ejercicio del cargo.
- Incluir como uno de los factores a evaluar el logro de los objetivos de mejoramiento del desempeño del trabajador. Esta meta debe ser establecida conjuntamente entre el empleado y su supervisor inmediato.
- Utilizar factores diferentes para las distintas categorías de trabajadores.
- Ponderar los factores sobre una base de 100 puntos y establecer clasificaciones como las mostradas a continuación:

90-100 Excelente

40 - 59 Regular

60 - 89 Sobresaliente

Menos de 40 Inaceptable

- No establecer una distribución de los trabajadores por clasificación. Por ejemplo, es inconveniente fijar previamente que solo el 10% de los evaluados pueden tener la máxima o mínima calificación.
- Permitir que el trabajador se autoevalúe para comparar después esta calificación con la hecha por el supervisor. (p.284-285).

### **2.3.20 TENDENCIAS ACTUALES EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

A partir del año 2009 los encargados de las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos de la Dirección General del Servicio Civil (DGSC), asumieron la responsabilidad para la construcción y el diseño de Modelos de Evaluación de Desempeño, ajustados a las necesidades institucionales y con miras a medir la productividad.

Este cambio ha generado un reto adicional al incentivar un marco regulador común diseñado por esta Dirección General como Órgano Rector en materia de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil y orientado en fomentar en los servidores los comportamientos ajustados a un perfil de funcionario público, con características prospectivas e innovadoras, receptor e impulsor del cambio, con criterio propio para resolver, en forma flexible y con independencia técnica o administrativa, los problemas que se presenten y para que los resultados se valoren en función de un dominio de sus responsabilidades y la evidencia práctica de sus competencias, con el fin de ser reconocidos por sus logros. (DGSC, 2012).

Según lo plantea Chiavenato (2011):

*La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia... La aproximación producida por la compresión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, ya fuera individual o colectivo (trabajo en equipo). Por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar las decisiones.*

*Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas consideradas hoy talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente recursos humanos inertes de los que puede disponerse. Sin embargo, de nada sirve promover estos cambios de comportamiento si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones (las personas) para que puedan ser blanco de ellos y, al mismo tiempo, llevarlos a cabo y promoverlos como sujetos activos. Tampoco sirve de nada entrenar, capacitar y desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas: indicar si se sigue el camino elegido y si conducirá a los objetivos deseados. La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aún más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y, en especial, la empresa como totalidad... (p. 382).*

Chiavenato (2011), señala las principales tendencias en la evaluación del desempeño:

- Los indicadores tienden a ser sistémicos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes.

- Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, otros.
- Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. (p.383).
- Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH. La empresa trata de identificar talentos que responderán solo por el resultado final global de sus unidades de negocios. (p.384).
- Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. Es un proceso sin los antiguos rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios. (p.385).
- Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas. La evaluación constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir, retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y por consiguiente, autocontrol... (p.386).
- La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales. El sistema de evaluación del desempeño debe apoyarse en un amplio referente que fortalezca la coherencia en todos sus aspectos. (p.387).

**CAPÍTULO III:**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MARCO METODOLÓGICO**

Baena Paz (2014), hace referencia al concepto de *marco metodológico* en los siguientes términos: “El marco metodológico está referido a los procedimientos y a las técnicas. Toda investigación tendrá un marco metodológico para la obtención de conocimientos”. (p.82).

En el presente capítulo, llamado *Marco Metodológico* se pretende abarcar el tipo de investigación, el enfoque, las fuentes de información, el tipo de muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la operacionalización de variables.

#### **3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Al momento de llevar a cabo una investigación, se debe tener claro que existen diversos tipos de estas, entre los cuales, quien dirige deberá elegir, de acuerdo con la información que necesita obtener.

La presente investigación pretende constituirse de carácter explicativo, pues pretende explicar por qué se debe utilizar o aplicar la evaluación del desempeño en todas las empresas; además, se pretende conocer cuál efecto tiene la evaluación utilizada en la Municipalidad de Esparza, sobre la entidad y sus colaboradores.

### **3.1.1.1 EXPLICATIVO**

Los autores Rojas y Víctor (2011), definen las investigaciones explicativas de la siguiente manera:

*...respuesta a una pregunta fundamental, por el deseo de conocer y saber del ser humano: “¿Por qué?”. Averigua las causas de las cosas, hechos o fenómenos de la realidad. La explicación es un proceso que va mucho más allá de la simple descripción de un objeto. (p.34).*

### **3.1.2 ENFOQUE**

Existen tres tipos de enfoque, los cuales se pueden utilizar en una investigación: el enfoque cuantitativo, el cualitativo y el mixto. A continuación, se menciona más detalladamente cada uno de ellos:

#### **3.1.2.1 ENFOQUE CUANTITATIVO**

De acuerdo con Rojas & Víctor (2011) “la investigación cuantitativa tiene que ver con la “cantidad” y, por tanto, su medio principal es la medición y el cálculo. En general, busca medir variables con referencia a magnitudes”. (p.29).

La presente investigación posee este tipo de enfoque, porque cuenta con un proceso de cuestionario mediante el cual, de acuerdo con los resultados que arrojen

los colaboradores de la institución en estudio, se pretende brindar las recomendaciones necesarias.

### **3.1.2.2 ENFOQUE CUALITATIVO**

Según Rojas & Víctor (2011): “la investigación cuantitativa se ocupa en la recolección y análisis de información por medios numéricos y mediante la medición, por su parte, la investigación cualitativa toma como misión “recolectar y analizar la información en todas las formas posibles, exceptuando la numérica”. (pág. 30).

Por otro lado, la investigación también presenta un enfoque cualitativo, pues se utilizarán datos recolectados directamente del personal del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Esparza, pero para ello no se necesitará recurrir a la medición numérica, pues esto permitirá un panorama más claro de la operatividad de esta municipalidad.

### **3.1.2.3 ENFOQUE MIXTO**

El enfoque mixto es una combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo.

Este proyecto de investigación presenta un enfoque mixto, pues combina ambos tipos de enfoque, tanto el cuantitativo como el cualitativo.

## **3.2 SUJETOS**

### **3.2.1 SUJETOS DE ESTUDIO:**

La población que se eligió para llevar a cabo la presente investigación son colaboradores, tanto hombres como mujeres, de diferentes departamentos de la Municipalidad de Esparza, Puntarenas. La muestra que se elegirá no tendrá discriminación alguna, debido a la diversidad de empleados con los que cuenta la institución. La Municipalidad de Esparza tiene una población de ciento quince colaboradores en propiedad, de donde se tomará una muestra representativa de colaboradores elegidos al azar, por medio de una ecuación matemática, que decidirá la cantidad de personas a las cuales se les aplicará el cuestionario.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 POBLACIÓN**

Para Rojas y Víctor (2011), la población está "constituida por una totalidad de unidades, vale decir, por todos aquellos elementos (personas, animales, objetos, sucesos, fenómenos, etcétera) que pueden conformar el ámbito de una investigación". (p.55).

La población que se estudiará en esta investigación se conforma por los colaboradores en propiedad y que desempeñan sus labores en todas las áreas de

trabajo de la Municipalidad de Esparza; estos, como ya se mencionó, en total suman ciento quince.

### **3.3.2 MUESTRA**

Según lo detallan Rojas & Víctor (2011): “una muestra es una porción de un colectivo o de una población determinada, que se selecciona con el fin de estudiar o medir las propiedades que caracterizan a la totalidad de dicha población”. (p. 55).

#### **3.3.2.1 TIPO DE MUESTRA**

El tipo de muestra usado en la presente investigación es probabilística y se realizará aplicando un cuestionario a una muestra de colaboradores de la Municipalidad de Esparza, los cuales se seleccionarán al azar, con una desviación estándar de 0.5, un nivel de confianza de 1.95 y un margen de error de 0.05.

##### **3.3.2.1.1 Probabilística:**

Rojas & Víctor (2011) mencionan:

*La selección probabilística se interpreta como una selección aleatoria, es decir, que se rige por el azar. Son dos las condiciones que el muestreo probabilístico debe cumplir para su aplicación correcta: a) que todos los elementos o unidades de la población tengan las mismas probabilidades de ser elegidos, y b) que se*

*apliquen procedimientos e instrumentos que garanticen que la selección sea aleatoria.* (p.56).

### 3.3.2.1.2 Cálculo de la muestra seleccionada

Para determinar la muestra con la que se realizará la investigación se utilizarán los siguientes elementos que permitirán identificar el número de personas a las que se debe aplicar el cuestionario. Con esto se busca alcanzar una información confiable y que brinde datos que puedan ser utilizados; así, la conclusión a la que se llegue, podrá ser conocida por el personal del Departamento de Recursos Humanos (RRHH) de la institución.

El tipo de muestra de la investigación es probabilística.

Fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

$$n = \frac{110,446}{1,2454}$$

$$n = \frac{\langle(115*(0,5)^2)\rangle*\langle(1,95)^2\rangle}{\langle(115-1)*(0,05)^2\rangle+\langle(0,5)^2*(1,95)^2\rangle}$$

$$n = 88,68 \approx 89 \text{ personas}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivalente a 1,95 (como más usual).

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador, siendo que para este caso se establece como un 5%

De acuerdo con el resultado obtenido de la ecuación estadística anterior, la muestra que se utilizará es de 89 personas de todos los departamentos de la institución, o sea, se entrevistará a dicha cantidad de personas pertenecientes a la Municipalidad de Esparza. Se utiliza como dato principal el tamaño de la población, 115 personas en total, una desviación estándar de 0.5, nivel de confianza de 95% y un margen de error de 0.05.

### **3.3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.3.3.1 FUENTES PRIMARIAS**

Según detalla sobre las fuentes Baena (2014): “Las primarias son obras de un autor clásico, son originales, son aportaciones directas...”. (p.86).

Las fuentes primarias que se utilizarán para el desarrollo de esta investigación son los colaboradores pertenecientes a las siguientes áreas:

- Grupo Operativo.
- Grupo Técnico.
- Grupo Administrativo.
- Grupo Profesional.
- Grupo Gestión.
- Grupo Gerencial.

### **3.3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Según lo detalla Baena (2014): "...las secundarias son versiones o interpretaciones de autores clásicos u originales, también se consideran fuentes secundarias a la información periodística dado que los hechos ya están contados por una versión de alguien que recabó datos o entrevistó a las personas actores del suceso". (p.86).

Para un análisis más específico del manejo de la información relacionada con la evaluación del desempeño, las fuentes secundarias que se utilizarán para desarrollar este proyecto de investigación serán tanto libros como páginas web, libros electrónicos, proyectos de investigación relacionados con el tema y entrevistas a personas. De manera similar, se utilizará información de la institución contenida en su página web y también la que pueda brindar el personal de Recursos Humanos de la institución.

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN**

De acuerdo con Baena (2014) las técnicas se vuelven respuestas al "cómo hacer" y permiten la aplicación del método en el ámbito donde se aplica. (p.88).

### **3.4.1 INSTRUMENTO**

Rojas y Víctor (2011) destacan que los instrumentos de recolección de datos tienen como función "capturar los datos o la información" requerida con el fin de verificar el

logro de los objetivos de la investigación, medir las variables y validar la hipótesis, en caso de que se contemplen”. (p.87).

### **3.4.2 INSTRUMENTO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN**

El instrumento que se utilizará en la presente investigación es un cuestionario estructurado. El cuestionario es la técnica por implementar en la presente investigación; estará compuesto por veinticinco preguntas, de las cuales diecinueve son cerradas, y seis semiabiertas.

Rojas y Víctor (2011), opinan: “Los cuestionarios son un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas y ordenadas, que se presentan escritas e impresas, para ser respondidas igualmente por escrito o a veces de manera oral”. (p.89).

En los anexos se adjunta un modelo del cuestionario utilizado.

## **3.5 VARIABLES**

Rojas & Víctor (2011) afirman que una variable es: “...cada una de las características o propiedades del objeto estudiado en una investigación, las cuales pueden tomar diferentes valores”. (p.59).

### **3.5.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Para llevar a cabo esta investigación es necesario identificar las variables de manera que se puedan medir y evaluar. A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de variables establecidas.

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>
Identificar la metodología para la evaluación del desempeño que utiliza la Municipalidad de Esparza.	Evaluación del desempeño	De acuerdo con Puchol, (2012), la evaluación del desempeño: <i>Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.</i> (p.301).	Procedimiento	Tiene como proceso el siguiente: Si la frecuencia relativa es mayor o igual a 90, se marca "Excelente"; si se encuentra entre el rango de 80-90, se marca "Muy Bueno"; si el rango está entre 70-80, se marca "Bueno" y por último, si es inferior a 70, se marca "Malo".	Cuestionario aplicado a una parte representativa del personal de la Municipalidad de Esparza.	-¿Cree que la aplicación de la evaluación del desempeño al personal, mejora la ventaja competitiva entre las organizaciones? -¿Conoce la finalidad de evaluar a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza? -¿Quién considera que debe realizar la evaluación de desempeño en su trabajo? -¿Conoce sobre el procedimiento que se aplica en la organización para evaluar el desempeño de los colaboradores? ¿Conoce si la evaluación del desempeño en la Municipalidad de Esparza es de carácter obligatorio para todos sus colaboradores?
Evaluar el tipo de incentivos que se brinda a los colaboradores de la	Incentivos	Según Chiavenato (2011), los incentivos se definen como: "pagos hechos por la organización a sus trabajadores...los	Rendimiento	Tiene como proceso el siguiente: Si la frecuencia relativa es mayor o igual a 90, se marca "Excelente"; si se	Cuestionario aplicado a una parte representativa del personal de la	-¿Se siente satisfecho y motivado con el sistema de evaluación que se utiliza para

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición operacional	Instrumento	Criterio de Evaluación
Municipalidad de Esparza.		incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. (p.117).		encuentra entre el rango de 80-90, se marca "Muy Bueno"; si el rango está entre 70-80, se marca "Bueno" y por último, si es inferior a 70, se marca "Malo".	Municipalidad de Esparza.	medir su desempeño en la actualidad? - ¿Ha recibido alguna vez una recompensa por su trabajo después de la evaluación del desempeño? -¿Conoce usted algún incentivo (premio) para los colaboradores que sobrepasan el nivel de rendimiento esperado en su trabajo?
Determinar el método de evaluación del desempeño que se aplica a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza.	Método de evaluación del desempeño 360 grados	El método de evaluación del desempeño, según lo establece Chiavenato (2011): <i>Es donde cada persona es evaluada por las personas de su entorno, esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.</i> (p.361-362).	Desarrollo de actividades	Tiene como proceso el siguiente: Si la frecuencia relativa es mayor o igual a 90, se marca "Excelente"; si se encuentra entre el rango de 80-90, se marca "Muy Bueno"; si el rango está entre 70-80, se marca "Bueno" y por último, si es inferior a 70, se marca "Malo".	Cuestionario aplicado a una parte representativa del personal de la Municipalidad de Esparza.	-¿A su criterio, el sistema de evaluación del desempeño aplicado en la Municipalidad de Esparza, realmente logra medir su desempeño individual y colectivo de los colaboradores en su departamento? -¿Cuáles objetivos cree que persigue la evaluación del desempeño que utiliza la Municipalidad de Esparza? -¿Cuáles son los aspectos que considera como beneficios de la

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición operacional	Instrumento	Criterio de Evaluación
						<p>aplicación de la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo?</p> <p>-¿Qué expectativas le genera a usted la aplicación del sistema de evaluación de desempeño actual?</p> <p>-¿Cuáles factores considera usted que son errores que afectan los resultados de la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo?</p> <p>-¿Cree que después de la aplicación de la evaluación del desempeño, se le comunican al colaborador los resultados de esta?</p>
<p>Analizar el mejoramiento que tienen en la competitividad laboral los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, con la aplicación del proceso de</p>	<p>Competencias</p>	<p>Para Jiménez (2013) las competencias son un: "conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño". (p. 163).</p>	<p>Aptitudes y habilidades</p>	<p>Tiene como proceso el siguiente: Si la frecuencia relativa es mayor o igual a 90, se marca "Excelente"; si se encuentra entre el rango de 80-90, se marca "Muy Bueno"; si el rango está entre 70-80, se marca "Bueno" y por</p>	<p>Cuestionario aplicado a una parte representativa del personal de la Municipalidad de Esparza.</p>	<p>-¿Se considera una persona competitiva en su lugar de trabajo?</p> <p>-¿Cree que la aplicación de la evaluación del desempeño al personal, mejora la ventaja competitiva entre las organizaciones?</p> <p>-¿Ha recibido usted en algún momento, alguna</p>

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>
evaluación del desempeño.				último, si es inferior a 70, se marca "Malo".		capacitación como resultado directo de un proceso de evaluación del desempeño que le ha permitido mejorar sus habilidades y obtener más y mejores conocimientos para el desempeño de su trabajo? -¿Recibe periódicamente retroalimentación de su trabajo que le permita optimizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades para un mejor desempeño de sus labores?

**CAPÍTULO IV:**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

### **4.1.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE**

En este capítulo se presenta la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a 89 colaboradores de la Municipalidad de Esparza, Puntarenas, elegidos al azar, en el periodo que comprende el segundo semestre del año 2016.

### **4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS**

Para presentar los resultados alcanzados mediante la aplicación del cuestionario, se utilizarán tanto gráficos circulares como de barras; se analizarán de acuerdo con las preguntas que se aplicaron a cada uno de los colaboradores elegidos, las opciones de cada una de ellas y el porcentaje de personas que respondieron.

### 4.1.3 INTERPRETACIÓN O EXPLICACIÓN DE LOS GRÁFICOS

CUADRO 1

CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SEGÚN GÉNERO		
GÉNERO	CANTIDAD	%
Masculino	56	63%
Femenino	25	28%
No respondió	8	9%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

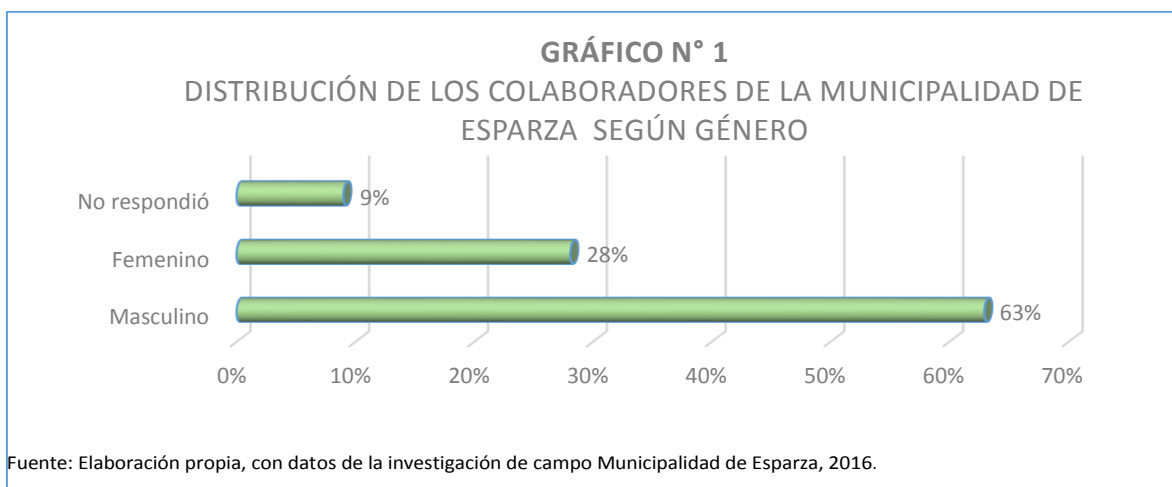


GRÁFICO 1

El gráfico anterior muestra la distribución de los funcionarios de la Municipalidad de Esparza de acuerdo con el género. El 63% son hombres y el 28% mujeres; existe un pequeño porcentaje de 9% que no respondió a la pregunta planteada.

CUADRO 2

**CUADRO N° 2**  
DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA  
SEGÚN EDAD

EDAD	CANTIDAD	%
De 35 A 45 años	38	43%
De 25 A 35 años	27	30%
De 45 A 55 años	13	15%
De 55 A 65 años	6	7%
De 18 A 25 años	5	6%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

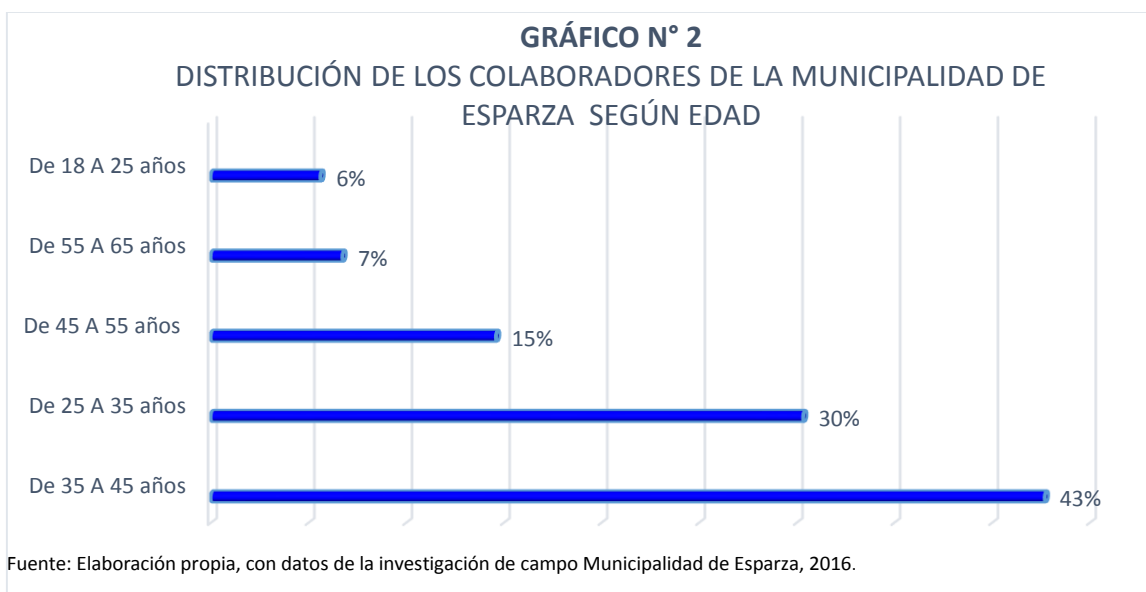


GRÁFICO 2

En el cuadro y gráfico anterior, se muestra la distribución de acuerdo con la edad de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. El 43% cuenta con una edad entre 35 y 45 años; el 30% tiene entre 25 y 35 años; el 15% entre 45 y 55 años; el 7% entre 55 y 65 años y por último, un 6% tiene entre 18 y 25 años.

Los resultados anteriores indican que la mayoría de las personas que laboran en la Municipalidad de Esparza, tienen una edad entre 35 y 45 años; en esta edad, se presume, es donde a través de los años se ha adquirido un mayor grado de experiencia laboral.

CUADRO 3

<b>CUADRO N° 3</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL</b>		
<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Operativo	37	42%
Profesional	20	22%
Técnico	11	12%
Administrativo	10	11%
Gestión	7	8%
No respondió	4	4%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2106.

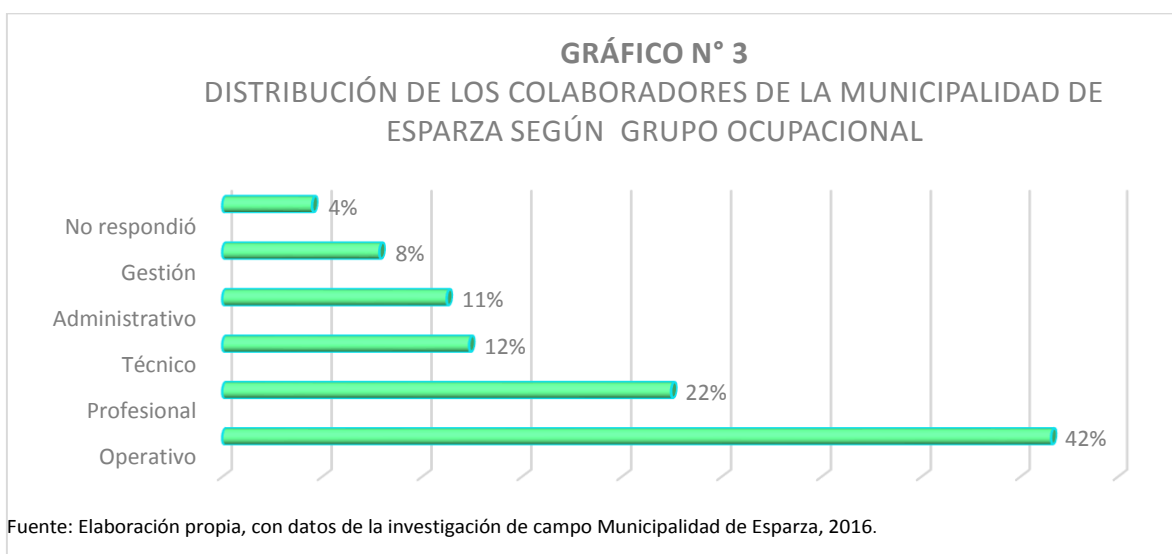


GRÁFICO 3

El gráfico anterior, muestra cómo se encuentran distribuidos los colaboradores de la Municipalidad de Esparza según la ocupación que desempeñan. Se tiene que aproximadamente el 42% de los colaboradores son del grupo operativo; el 22% cuenta con un perfil profesional; el 12% son técnicos; 11% son del Departamento Administrativo, el 8% son del grupo Gestión y hubo un pequeño porcentaje, de un 4%, que no respondió a la pregunta.

CUADRO 4

<b>CUADRO N° 4</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SEGÚN EL TIEMPO DE LABORAR PARA LA INSTITUCIÓN</b>		
<b>TIEMPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Más de 3 años	49	55%
De 2 años a 3 años	25	28%
De 1 año a 2 años	14	16%
De 6 meses a 1 año	1	1%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2106.

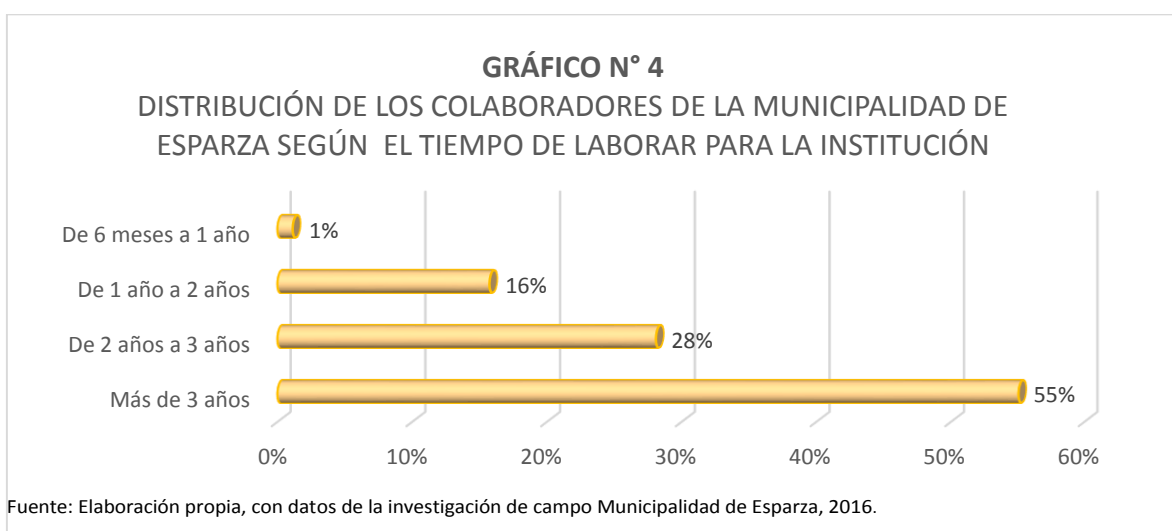


GRÁFICO 4

El gráfico anterior, muestra la antigüedad de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza. El 55% indica tener más de tres años de laborar en ese lugar; el 28% indica que cuentan con dos a tres años; el 16% manifiesta que labora en ese sitio desde hace uno a dos años y el 1% cuenta con menos de un año de trabajar en esta municipalidad.

Lo anterior, permite determinar que la mayoría de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza cuentan con bastante antigüedad y que eso permite una mejor percepción de los procesos de evaluación de desempeño que se implementan en dicha entidad; por ello, la información que puedan brindar será de gran utilidad para esta investigación.

CUADRO 5

<b>CUADRO N° 5</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SEGÚN SU PRINCIPAL MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO</b>		
<b>TIPO DE MOTIVACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Salario	47	53%
Ambiente	24	27%
Horario	5	6%
Compañeros	5	6%
Jefatura	1	1%
Otros	7	8%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2106.

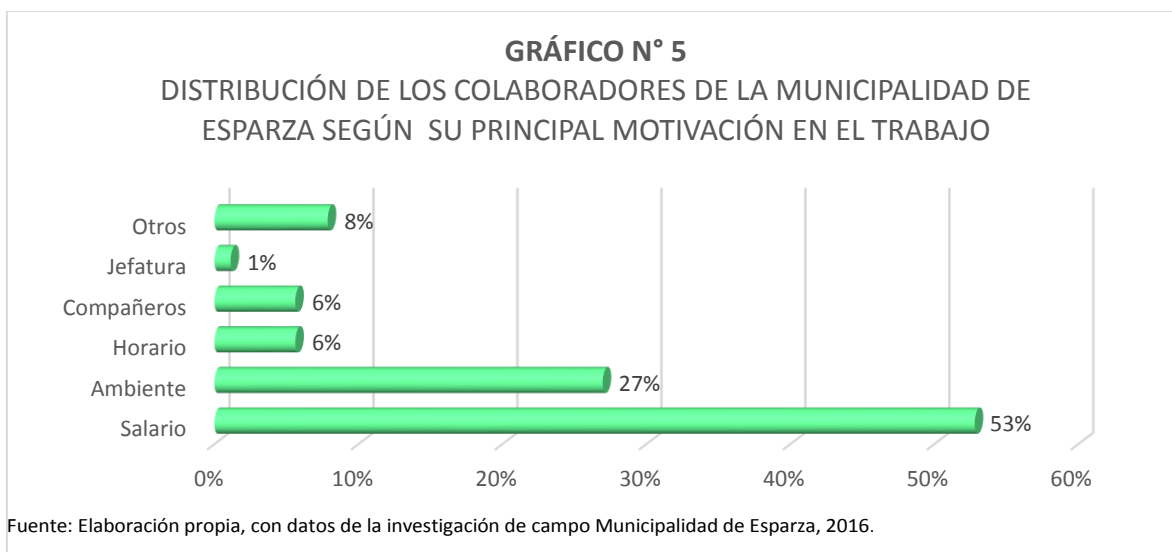


GRÁFICO 5

Con el propósito de conocer cuáles son las principales fuentes de motivación con que cuentan los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, el gráfico anterior indica que el 53% apunta al factor *salario* como principal fuente de motivación; dicho factor es seguido por el 27% de quienes manifiestan que el *ambiente laboral* cuenta mucho para mantenerse motivados; otros indican que el *horario de trabajo* con el que cuentan y *los compañeros de trabajo*, en ambos el 6%, los mencionan como fuentes de motivación; solo el 1% manifestó que *la jefatura* le proporcionara motivación y el 8% indicó que *otros factores*, entre los cuales se pueden mencionar a *los hijos, la institución para la que laboran y el puesto que desempeñan actualmente*.

CUADRO 6

<b>CUADRO N° 6</b>				
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA CON RESPECTO A USTED Y LA INSTITUCIÓN</b>				
<b>OPCIÓN</b>	<b>SÍ</b>	<b>%</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>
¿Se considera una persona competitiva en su lugar de trabajo?	89	100%	0	0%
¿Busca en la medida de lo posible llevar a cabo sus labores de la mejor manera?	89	100%	0	0%
¿Conoce claramente todas las funciones del puesto que usted desempeña?	85	96%	4	4%
¿Considera que los objetivos de desempeño que persigue la institución se cumplen de su parte?	84	94%	5	6%
¿Se siente satisfecho con las labores que le corresponde realizar en su lugar de trabajo?	79	89%	10	11%
¿Está satisfecho con la forma de actuar de su jefe directo con el personal a cargo?	74	83%	15	17%
¿Se encuentra usted nombrado en función de las responsabilidades reales del puesto que desempeña?	76	85%	13	15%
¿Conoce las Descripciones de Cargos que maneja la Municipalidad de Esparza?	46	52%	43	48%
<b>TOTAL DE MENCIONES</b>	<b>634</b>		<b>78</b>	
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>			

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2106.

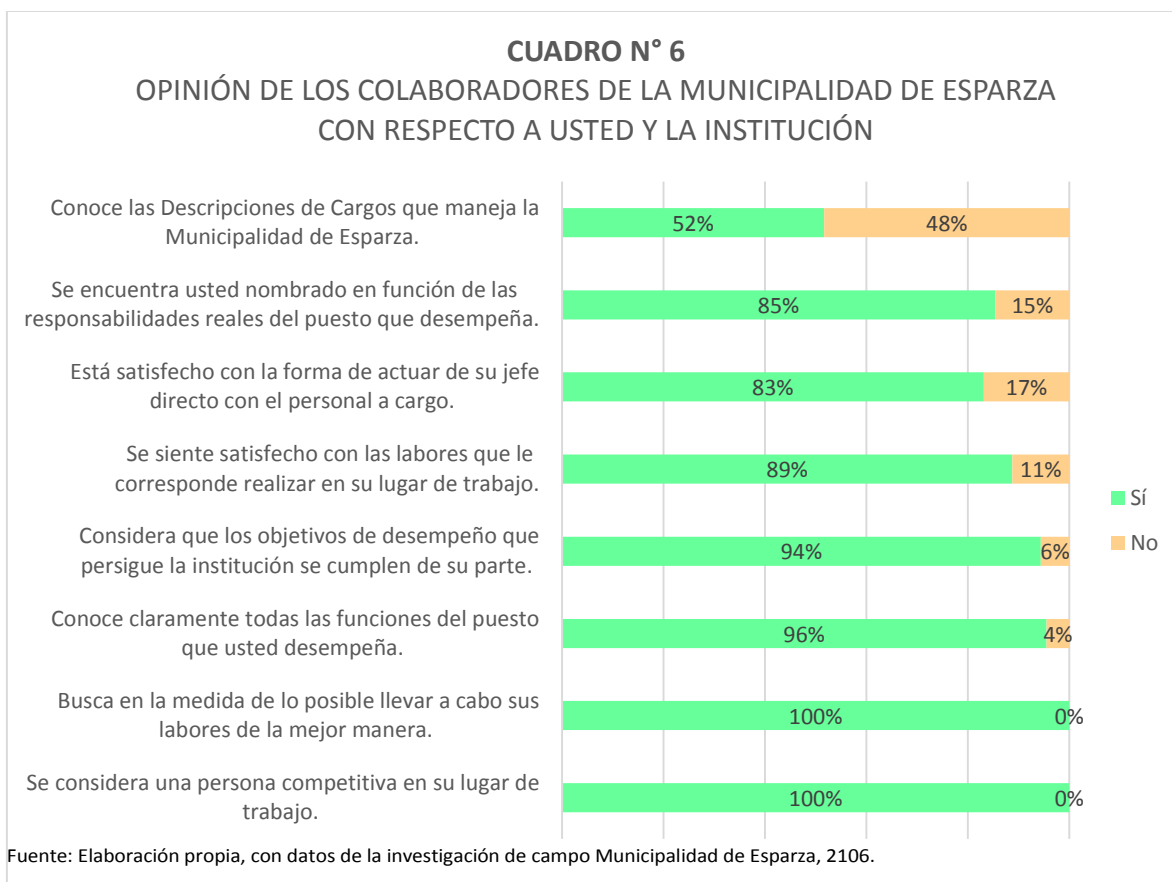


GRÁFICO 6

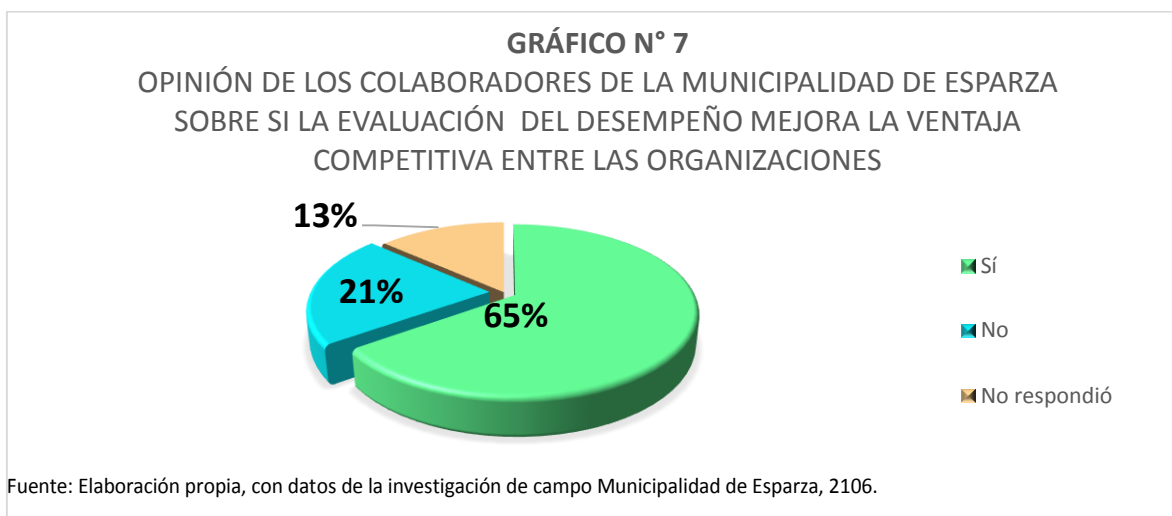
El gráfico N° 6 representa características con las cuales los funcionarios de la Municipalidad de Esparza se sienten o no identificados. Se componen de la siguiente manera: el 100% dijo que sí se consideran competitivos en su lugar de trabajo y también que siempre buscan en la medida de lo posible llevar a cabo sus labores de la mejor manera; el 96% dio una respuesta positiva cuando se les preguntó si conocen todas las funciones del puesto que desempeñan y el 4% respondió negativamente; el 94% afirmó que consideran que los objetivos de desempeño perseguido por la institución se cumplen de su parte y el 6% dijo que no; el 89% afirma sentirse satisfecho con las labores que les corresponde realizar en su lugar de trabajo y el 11%

contestó negativamente; el 83% dicen estar satisfechos con la forma de actuar de su jefe directo con el personal a cargo y el 17% expresa no estarlo; el 85% piensa que sí se encuentran nombrados en función de las responsabilidades reales del puesto que desempeñan y el 15% dice no estarlo; el 52% afirma que conocen las Descripciones de Cargos que maneja la Municipalidad de Esparza y un 43% respondió negativamente.

CUADRO 7

<b>CUADRO N° 7</b>		
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SI LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEJORA LA VENTAJA COMPETITIVA ENTRE LAS ORGANIZACIONES</b>		
<b>OPINIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Sí	58	65%
No	19	21%
No respondió	12	13%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.



Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2106.

GRÁFICO 7

El gráfico anterior, muestra la opinión que tienen los colaboradores de la Municipalidad de Esparza referente a si la aplicación de la evaluación del desempeño puede mejorar la ventaja competitiva que existe en los funcionarios y entre las organizaciones. El 65% respondió afirmativamente; el 21% respondió de forma negativa y el 13% restante no respondió a la interrogante planteada.

CUADRO 8

<b>CUADRO N° 8</b>		
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES</b>		
<b>OPINIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Sí	58	65%
No	23	26%
No respondió	8	9%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

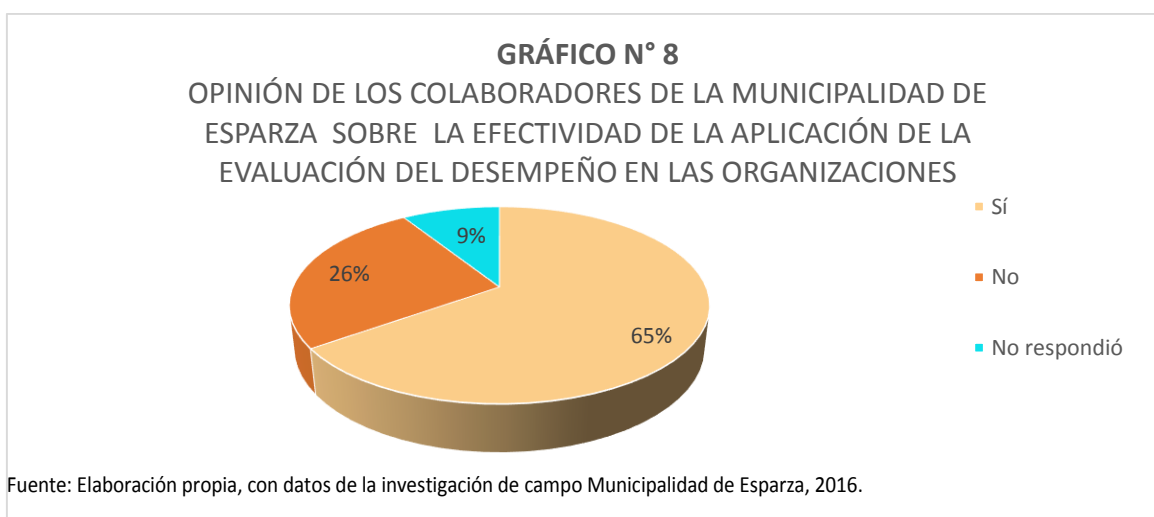


GRÁFICO 8

El gráfico anterior, muestra la opinión de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza sobre la efectividad de la aplicación de la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo. El 65% lo afirmó; el 26% respondió negativamente y el 9% no opinó.

CUADRO 9

<b>CUADRO N° 9</b>		
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SU CONOCIMIENTO DE LA FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SU LUGAR DE TRABAJO</b>		
<b>OPINIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Sí	53	60%
No	33	37%
No respondió	3	3%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2106.

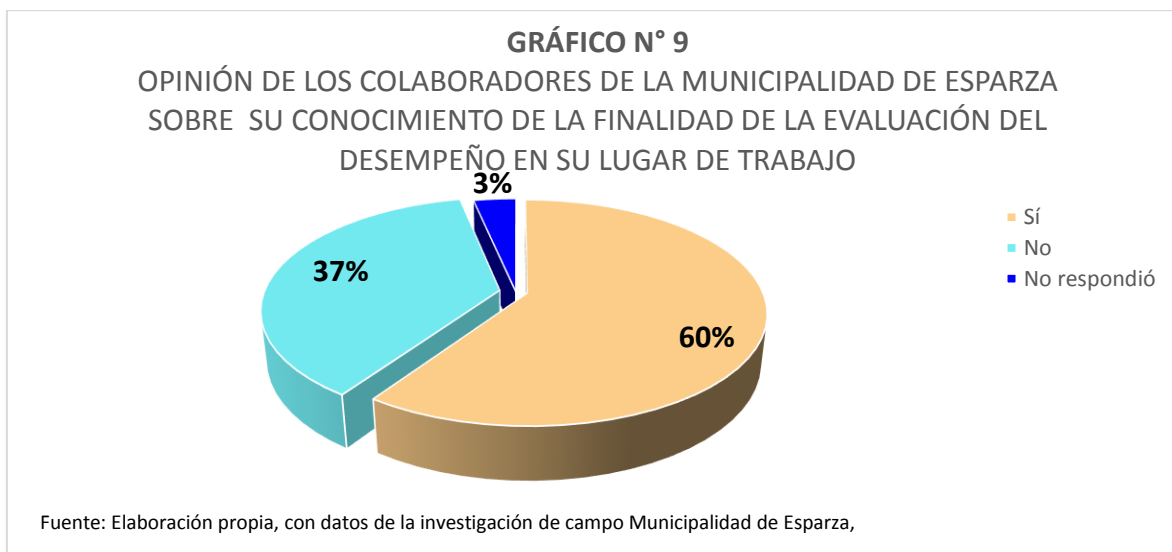


GRÁFICO 9

En el gráfico anterior se representa la opinión de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza sobre si tienen conocimiento de la finalidad que se persigue con la evaluación de desempeño que se les aplica. El 60% respondió que sí conocen su finalidad; el 37% respondió de manera negativa y el 3% restante no respondió a la pregunta.

CUADRO 10

<b>CUADRO N° 10</b>		
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE QUIÉN DEBE APLICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SU LUGAR DE TRABAJO</b>		
<b>OPINIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Su jefe inmediato	54	61%
Los anteriores (jefe, compañeros y usted)	14	16%
Usted y su jefe	10	11%
Usted	8	9%
Sus compañeros	2	2%
No respondió	1	1%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2106.

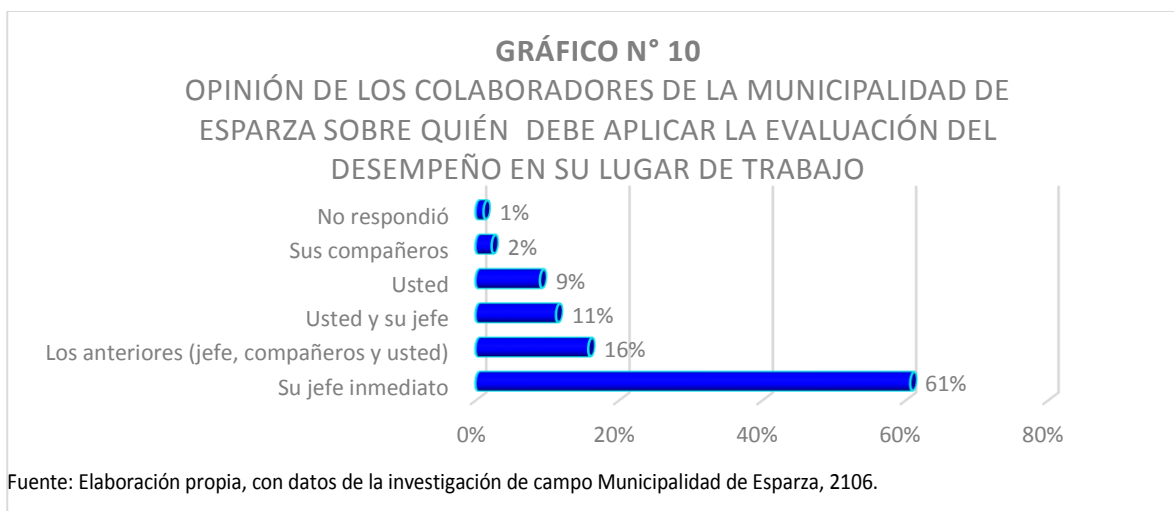


GRÁFICO 10

Al consultar a los funcionarios de la Municipalidad de Esparza sobre su opinión de quién debe aplicar la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo, el 61% opina que debe hacerlo su jefe inmediato; solamente el 16% opina que es bueno que los evalúe tanto su jefe como sus compañeros y también la autoevaluación; el 11% piensa que debería evaluarlos su jefe y también hacerse una autoevaluación; el 9% opina que sería buena la autoevaluación; el 2% opinó que la evaluación la deben hacer sus compañeros y el 1% restante no contestó la pregunta.

CUADRO 11

<b>CUADRO N° 11</b>			
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SU</b>			
<b>CONOCIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU LUGAR DE</b>			
<b>TRABAJO</b>			
OPINIÓN	CANTIDAD	%	
Sí	84	94%	
No	1	1%	
No respondió	4	4%	
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

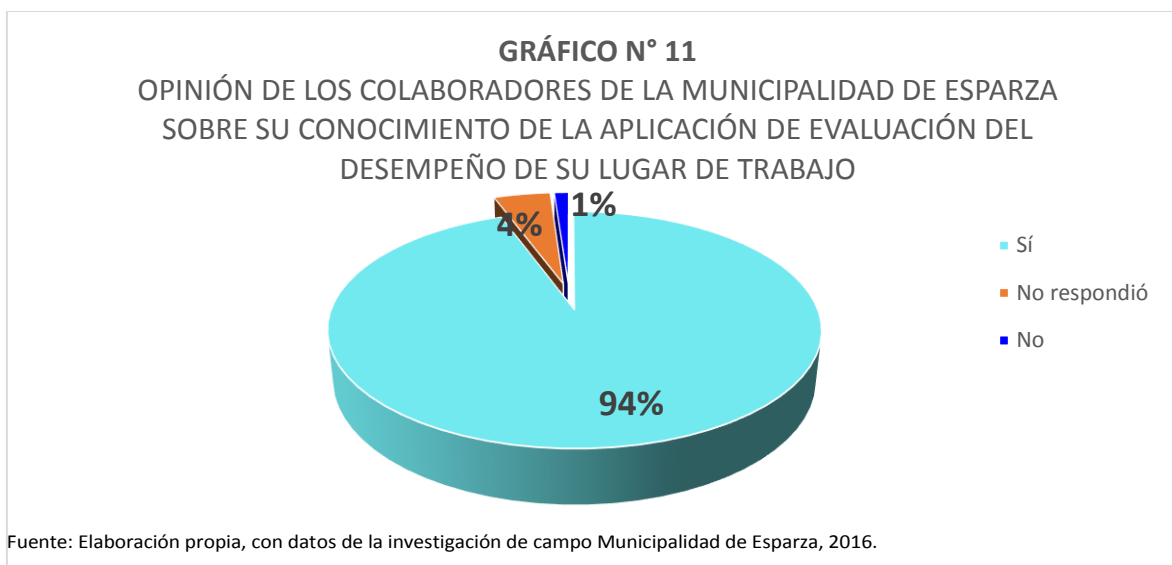


GRÁFICO 11

Al consultarle a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza sobre su conocimiento del procedimiento que se aplica en la organización para evaluar el desempeño de los colaboradores, quienes respondieron a las encuestas lo hicieron así: el 94% afirma conocer sobre el procedimiento; el 4% no respondió a la pregunta y el 1% dijo no conocer sobre esto.

CUADRO 12

<b>CUADRO N° 12</b>		
OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SU PROPIA SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN CON EL SISTEMA PARA MEDIR SU DESEMPEÑO EN SU LUGAR DE TRABAJO		
OPINIÓN	CANTIDAD	%
Sí	55	62%
No	24	27%
No respondió	10	11%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

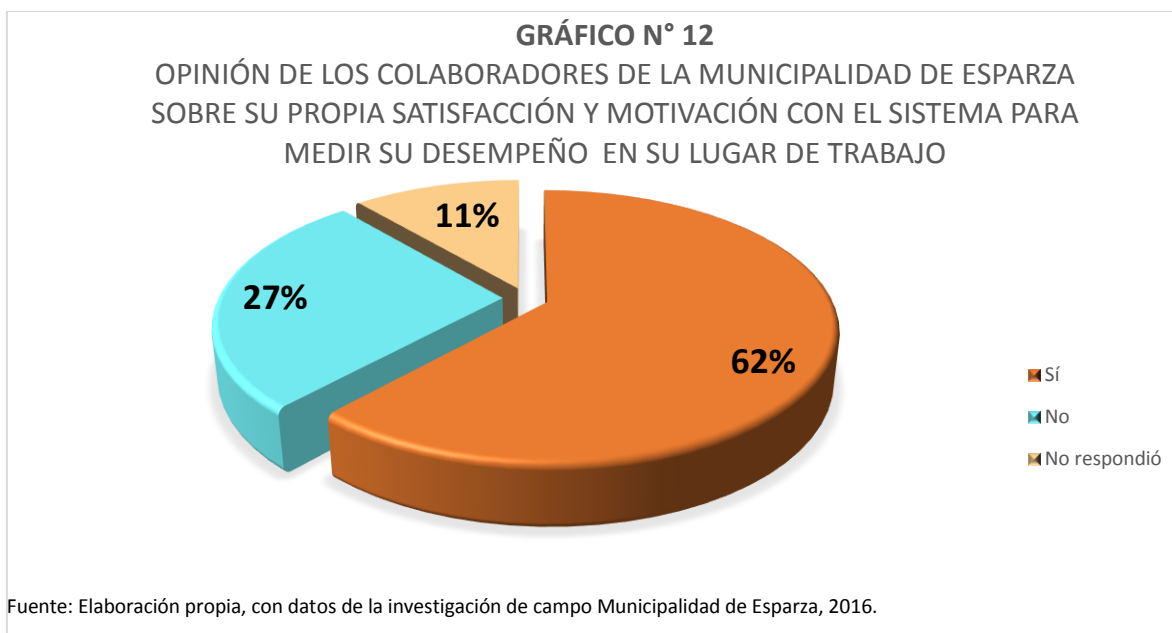


GRÁFICO 12

Las siguientes interpretaciones, referentes a la satisfacción y motivación con el sistema para medir el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza presentan los siguientes resultados: el 62% dicen estar satisfechos y motivados con el sistema con el cual se les evalúa en su trabajo; el 27% dice no estarlo y el 11% no opinó.

CUADRO 13

<b>CUADRO N° 13</b> OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SI LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE SE LES APLICA LOGRA MEDIR SU DESEMPEÑO EN SU LUGAR DE TRABAJO		
OPINIÓN	CANTIDAD	%
Sí	67	75%
No	13	15%

No respondió	9	10%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

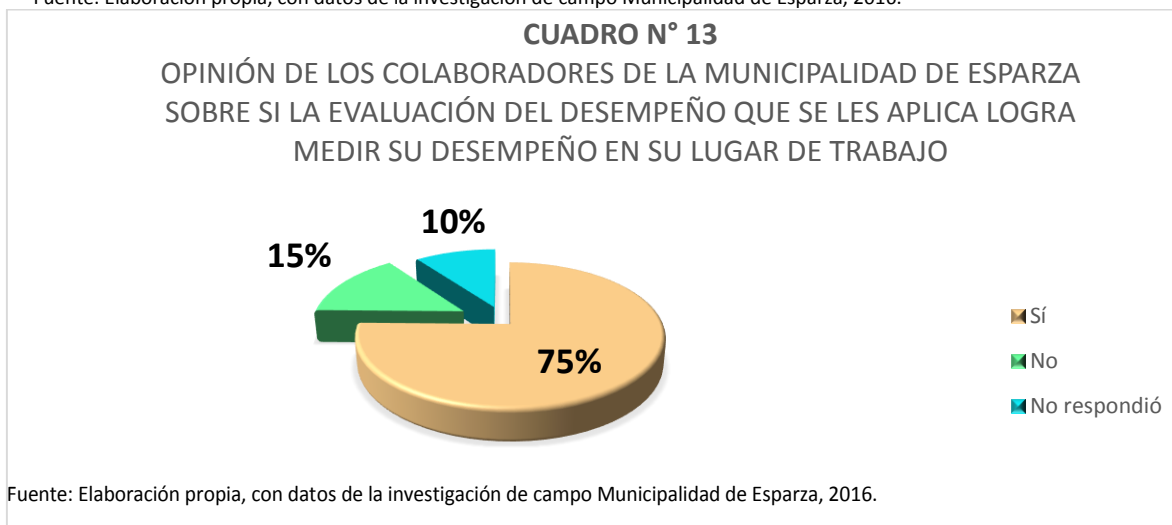


GRÁFICO 13

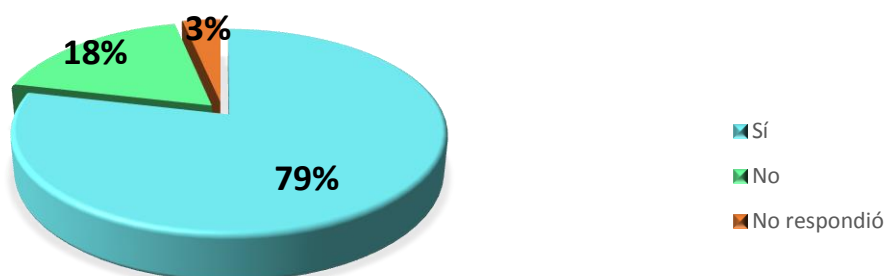
Al consultar a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza si piensan que la evaluación del desempeño aplicada logra medir su desempeño en el trabajo, respondieron así: un 75% de los encuestados cree que sí; el 15% cree que no y el 10% restante no respondió.

CUADRO 14

<b>CUADRO N° 14</b> OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SU CONOCIMIENTO DE SI ES OBLIGATORIA LA APLICACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU LUGAR DE TRABAJO			
OPINIÓN	CANTIDAD	%	
Sí	70	79%	
No	16	18%	
No respondió	3	3%	
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

**GRÁFICO N° 14**  
OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA  
SOBRE SU CONOCIMIENTO DE SI ES OBLIGATORIA LA APLICACIÓN DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU LUGAR DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

GRÁFICO 14

Al cuestionar sobre su conocimiento de la obligación de aplicar la evaluación del desempeño para los funcionarios de la Municipalidad de Esparza, el 79% respondió positivamente; el 18% afirma no conocer y el 3% no opinó.

CUADRO 15

<b>CUADRO N° 15</b> <b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE LOS FACTORES QUE CONSIDERAN OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SU LUGAR DE TRABAJO</b>		
FACTORES	CANTIDAD	%
Mejoramiento del desempeño	58	65%
Necesidades de Capacitación o Desarrollo.	48	54%
Corregir debilidades en los colaboradores.	40	45%
Mejoras en las remuneraciones.	39	44%
Mejoras en la conducta laboral.	39	44%
Ascensos.	27	30%
Reconocimientos.	26	29%
Retroalimentación.	25	28%
Planificación de carrera.	18	20%
Bonos.	13	15%
Traslados.	6	7%
Despidos	5	6%
<b>TOTAL DE MENCIONES</b>	<b>344</b>	
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2106.

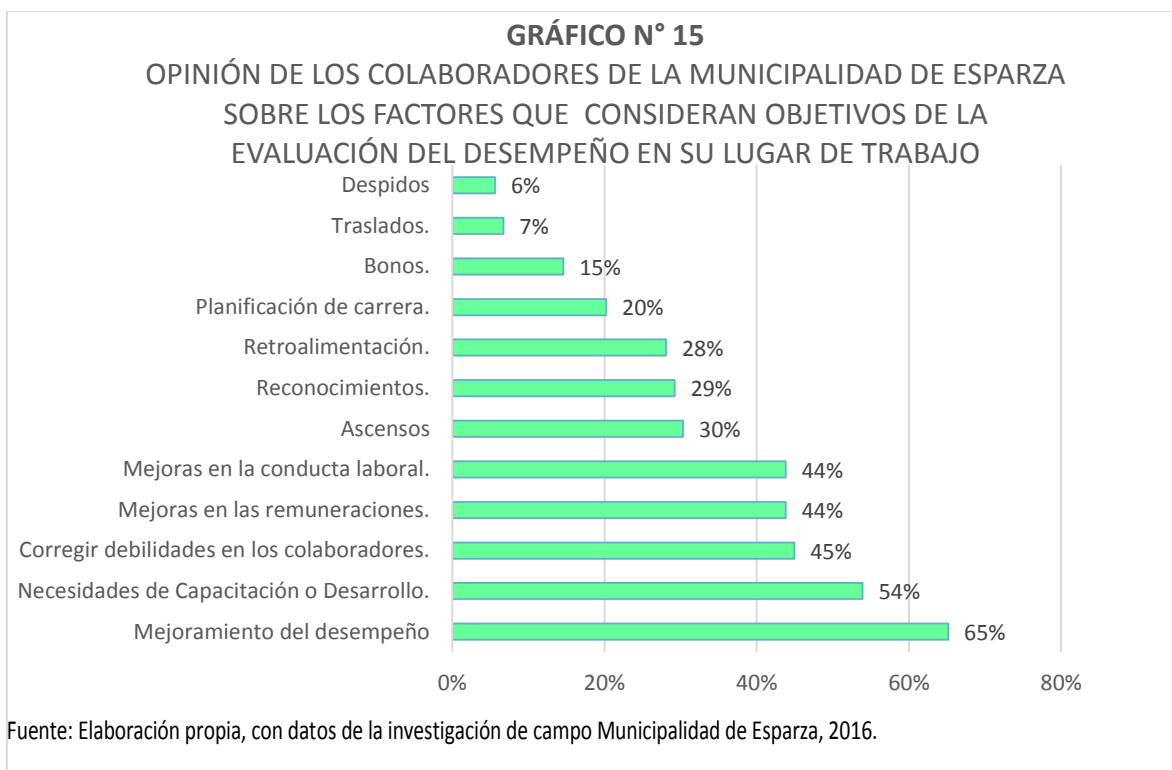


GRÁFICO 15

Según la opinión de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, los objetivos que consideran más importantes de la evaluación del desempeño, son para el mejoramiento de este, con el 65% y por necesidades de capacitación o desarrollo, con el 54%. Otros aspectos que estos colaboradores consideran importantes son corregir debilidades en los colaboradores con el 45%; el 44% considera que para mejorar las remuneraciones y también para mejoras en la conducta laboral; el 30% considera que sirve para lograr ascensos; el 29% piensan que para reconocimientos; el 28% cree que es para recibir una mejor retroalimentación; el 20% para planificación de carrera; el 15% para recibir bonos; 7% para traslados y el 6% restante para los despidos.

CUADRO 16

<b>CUADRO N° 16</b>		
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE LOS FACTORES QUE CONSIDERAN BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SU LUGAR DE TRABAJO</b>		
<b>FACTORES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Los colaboradores conocen sus fortalezas y debilidades.	45	51%
Puede evaluar el potencial a corto, mediano y largo plazo.	33	37%
Se implementan Programas de Capacitación y Desarrollo.	33	37%
Conocer las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados.	31	35%
Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus colaboradores.	25	28%
Ayuda a los supervisores a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.	20	22%
<b>TOTAL DE MENCIONES</b>	<b>187</b>	
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2106.

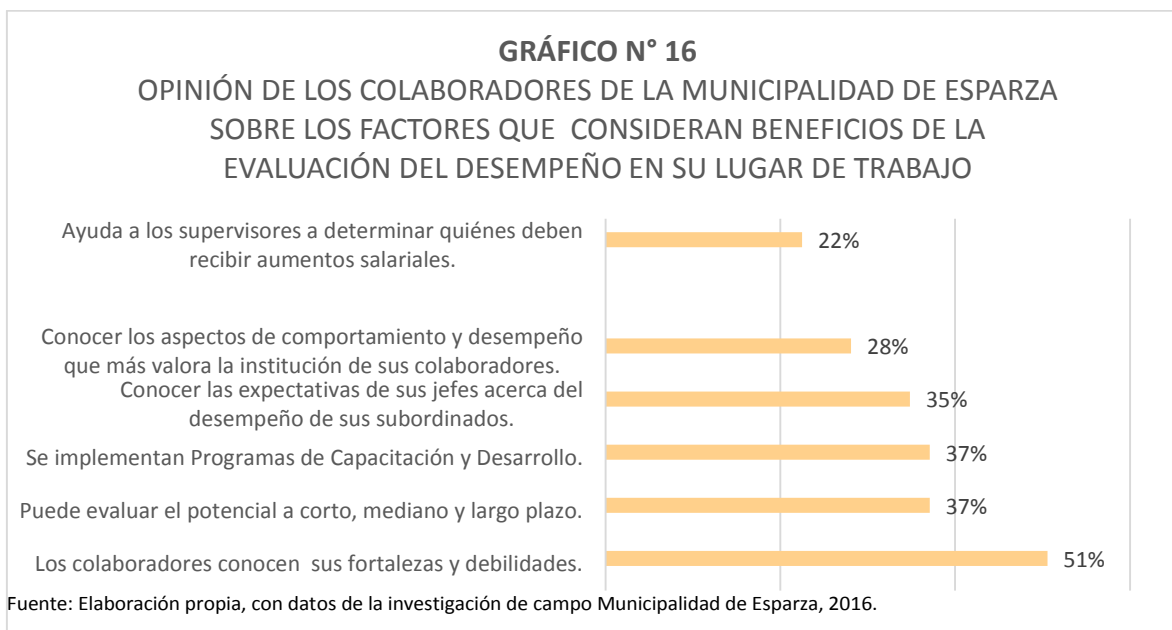


GRÁFICO 16

En el gráfico N° 16 se pueden observar los porcentajes de los factores que los colaboradores de la Municipalidad de Esparza consideran como beneficios de la aplicación de la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo. Los resultados se componen de la siguiente manera: el 51% opina que uno de los beneficios de ser evaluados en su lugar de trabajo es que pueden conocer sus fortalezas y debilidades; el 37% piensa que pueden evaluar su potencial a corto, mediano y largo plazo, además de que se pueden implementar programas de capacitación y desarrollo; el 35% opina que pueden conocer las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados; el 28% piensa que de esta manera pueden conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus colaboradores; el 22% restante cree que esto ayuda a los supervisores a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales. Se debe tomar en cuenta que algunos de los colaboradores no respondieron ninguna opción y otros marcaron más de una opción.

CUADRO 17

<b>CUADRO N° 17</b>		
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE LAS EXPECTATIVAS QUE LES GENERA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SU LUGAR DE TRABAJO</b>		
<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Determina necesidades de capacitación.	59	66%
Incentivos.	21	24%
Ninguna.	16	18%
Castigos.	11	12%
Es proceso obsoleto y sin importancia.	7	8%
No respondieron.	2	2%
<b>TOTAL DE MENCIONES</b>	<b>116</b>	
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2106.

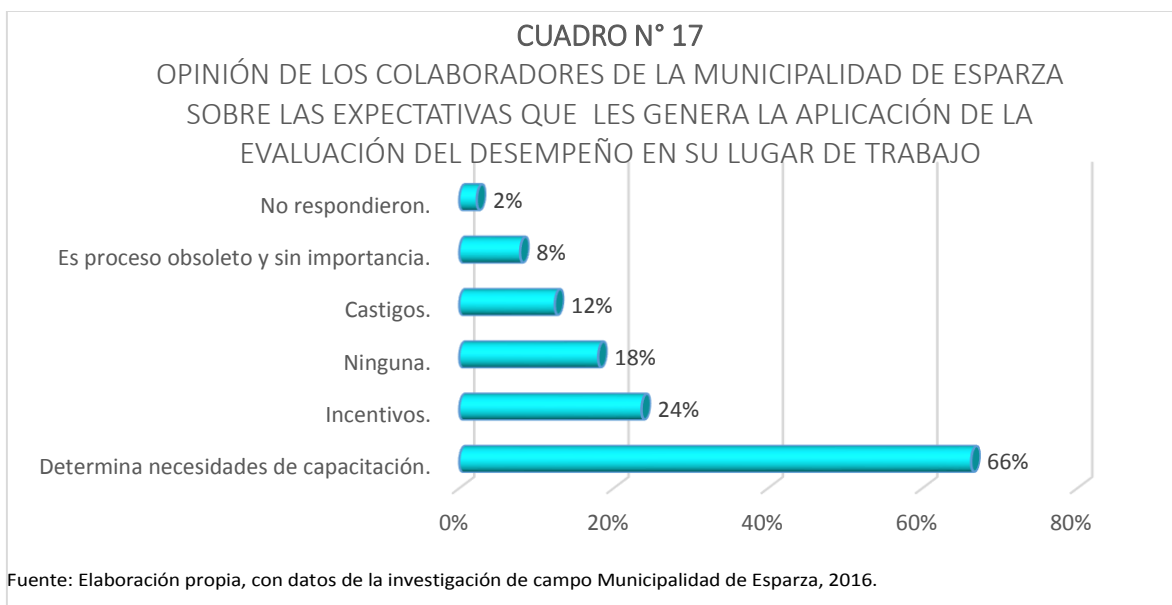


GRÁFICO 17

Al preguntar a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza sobre las expectativas que les genera la aplicación del sistema de evaluación del desempeño actual en su lugar de trabajo, respondieron así: el 66% piensa que sirve para determinar necesidades de capacitación; el 24% opina que puede generar incentivos, al 18% no le genera ninguna expectativa; 12% piensa que sirve para generar castigos; el 8% cree que es un proceso obsoleto y sin importancia y el otro 2% no opinó. Se debe tomar en cuenta que una parte de los encuestados marcó más de una opción.

CUADRO 18

<b>CUADRO N° 18</b>		
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE LOS FACTORES QUE CONSIDERAN ERRORES QUE AFECTAN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SU LUGAR DE TRABAJO</b>		
<b>FACTORES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Los evaluadores otorgan puntajes equivocados en relación con el desempeño real.	38	43%
Se otorga la calificación dependiendo de la impresión alta o baja que cause el evaluado a los evaluadores.	36	40%
Los evaluadores recuerdan el comportamiento reciente con más claridad que las acciones del pasado.	30	34%
Los evaluadores otorgan calificaciones no realistas si saben que afectará el futuro laboral del colaborador.	28	31%
Los evaluadores califican de acuerdo con la relación interpersonal que tienen con los calificados.	27	30%
Los evaluadores evitan otorgar calificaciones muy altas o bajas independientemente de la persona evaluada.	23	26%
Los evaluadores otorgan calificaciones desfavorables independientemente del nivel de rendimiento del colaborador.	21	24%
Los evaluadores valoran de la misma manera que ellos se perciben a sí mismos.	20	22%
Los evaluadores manipulan el sistema de evaluación del desempeño.	18	20%
Los evaluadores califican según raza, género o edad.	13	15%
<b>TOTAL DE MENCIONES</b>	<b>254</b>	
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2106.

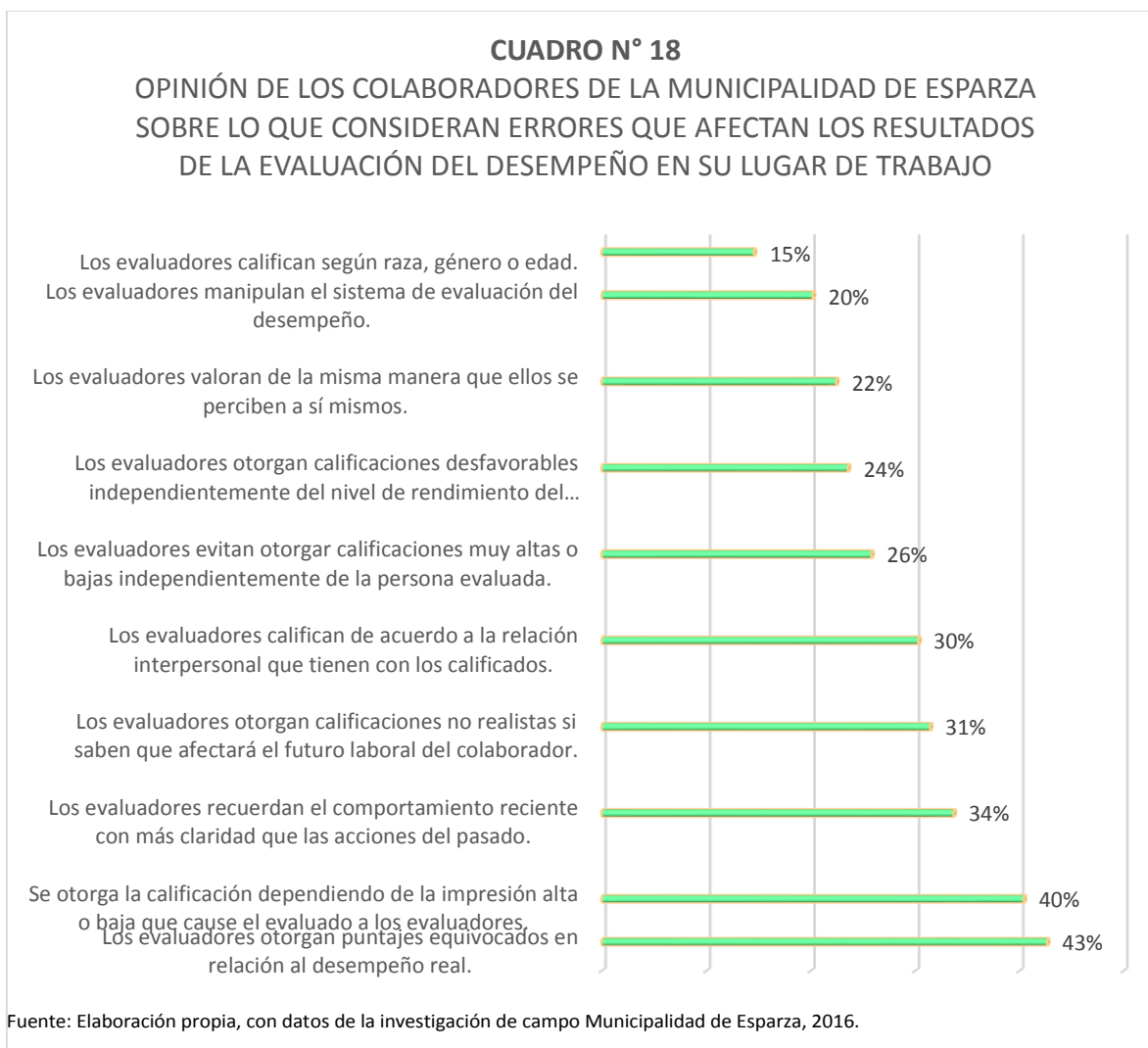


GRÁFICO 18

El gráfico N°18 representa los errores que los colaboradores de la Municipalidad de Esparza consideran que afectan los resultados de la evaluación del desempeño realizada en la institución. El error que los funcionarios piensan que más afecta estos resultados es que los evaluadores otorgan puntajes equivocados en relación con el desempeño real, con el 43% de opiniones; continúa el 40% con la opción de que se otorga la calificación dependiendo de la impresión alta o baja que cause el evaluado a

los evaluadores; el 34% opina que los evaluadores recuerdan el comportamiento reciente con más claridad que las acciones del pasado; el 31% cree que los evaluadores otorgan calificaciones no realistas si saben que afectará el futuro laboral del colaborador; el 30% cree que los evaluadores califican de acuerdo con la relación interpersonal que tienen con los calificados; el 26% piensa que los evaluadores otorgan calificaciones muy altas o bajas independientemente de la persona evaluada; el 24% tienen la opinión de que los evaluadores otorgan calificaciones desfavorables independientemente del nivel de rendimiento del colaborador; el 22% opina que los evaluadores valoran de la misma manera que ellos se perciben a sí mismos; el 20% cree que los evaluadores manipulan el sistema de evaluación del desempeño y el 15% restante piensa que los evaluadores califican según raza, género o edad. Debe considerarse que los resultados se generaron porque una parte de los encuestados no respondieron ninguna pregunta, o solo una opción y otra gran parte marcó más de una.

CUADRO 19

<b>CUADRO N° 19</b>		
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SI ALGUNA VEZ HAN RECIBIDO RECOMPENSA DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU LUGAR DE TRABAJO</b>		
<b>OPINIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
No	61	69%
Sí	16	18%
No respondió	12	13%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

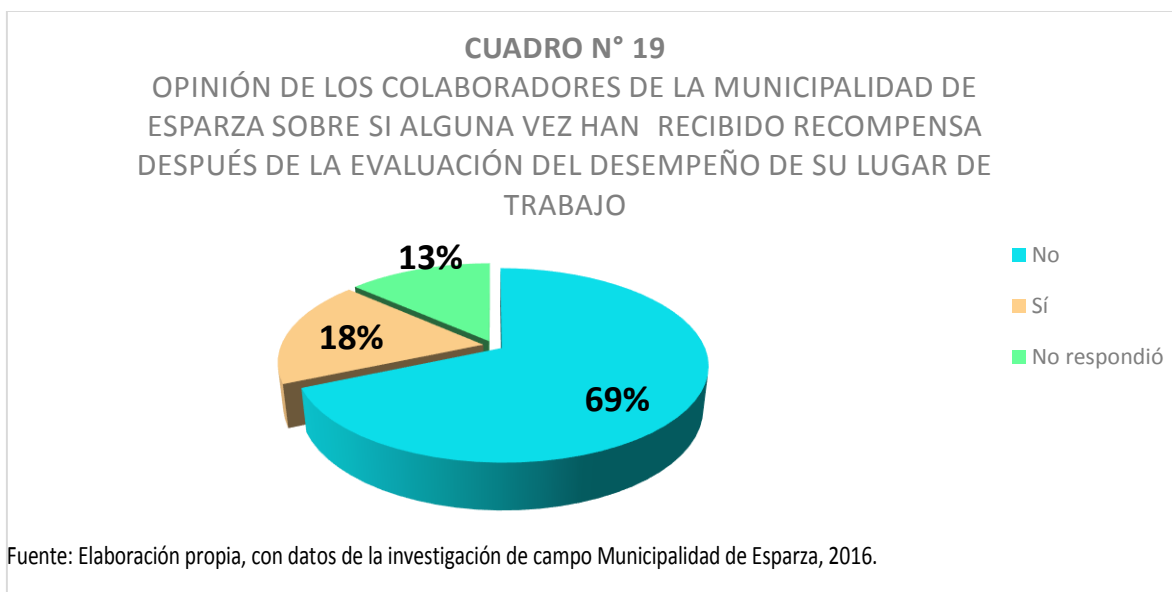


GRÁFICO 19

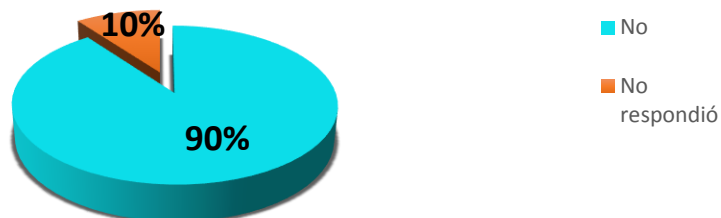
Al preguntar a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza si han recibido alguna vez una recompensa como producto de la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados: el 69% dijo que nunca han recibido recompensas después de la evaluación del desempeño; el 18% afirma haber recibido alguna vez una recompensa y el 13% no respondió la pregunta.

CUADRO 20

<b>CUADRO N° 20</b>		
OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SI ALGUNA VEZ HAN RECIBIDO CASTIGO DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU LUGAR DE TRABAJO		
OPINIÓN	CANTIDAD	%
No	80	90%
No respondió	9	10%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

**GRÁFICO N° 20**  
**OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA**  
**SOBRE SI ALGUNA VEZ HAN RECIBIDO CASTIGO DESPUÉS DE LA**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU LUGAR DE TRABAJO**



Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

GRÁFICO 20

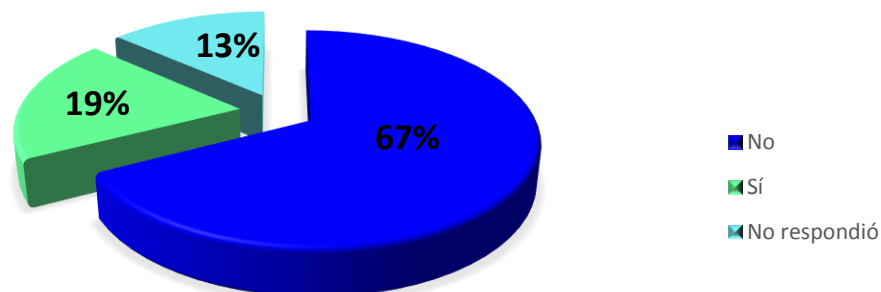
El gráfico anterior muestra los resultados de la opinión de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza sobre si alguna vez han recibido castigos después de la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo; respondieron así: el 90% afirma no haber recibido nunca un castigo y el 10% no respondió la pregunta.

CUADRO 21

<b>CUADRO N° 21</b>			
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SI</b>			
<b>CONOCEN DE ALGÚN INCENTIVO PARA QUIENES SOBREPASEN EL NIVEL DE</b>			
<b>RENDIMIENTO ESPERADO EN SU LUGAR DE TRABAJO</b>			
OPINIÓN	CANTIDAD		%
No	60		67%
Sí	17		19%
No respondió	12		13%
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

**GRÁFICO N° 21**  
 OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA  
 SOBRE SI CONOCEN DE ALGÚN INCENTIVO PARA QUIENES  
 SOBREPASEN EL NIVEL DE RENDIMIENTO ESPERADO EN SU LUGAR DE  
 TRABAJO



Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

GRÁFICO 21

El gráfico N°21 muestra los resultados que se obtuvieron al preguntar sobre el conocimiento que tienen de algún incentivo que se genere a quienes sobrepasen el nivel de rendimiento esperado en su lugar de trabajo; fueron los siguientes: el 67% respondió que no conoce sobre alguno; el 19% afirmó que sí conocen algún incentivo y el 13% restante no respondió.

CUADRO 22

<b>CUADRO N° 22</b>			
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SI CONOCEN DE ALGUNA SANCIÓN PARA QUIENES ESTÉN POR DEBAJO EL NIVEL DE RENDIMIENTO ESPERADO EN SU LUGAR DE TRABAJO</b>			
OPINIÓN	CANTIDAD	%	
No	70	79%	
No respondió	11	12%	
Sí	8	9%	
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

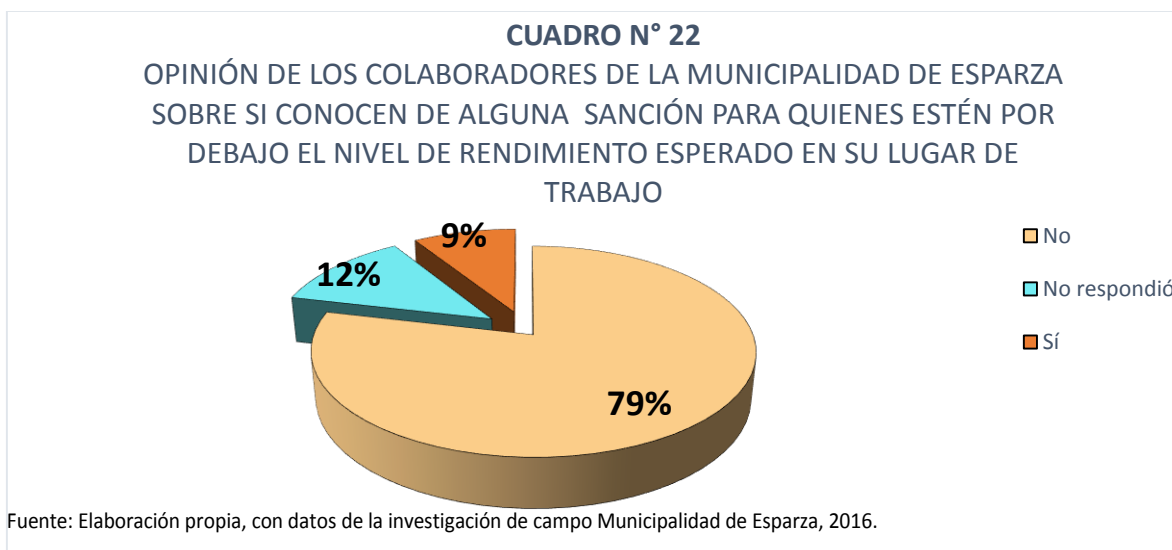


GRÁFICO 22

Al solicitar la opinión de los colaboradores a quienes se les aplicó la encuesta, sobre si conocen de alguna sanción que se aplique a los colaboradores que estén por debajo del rendimiento esperado en su lugar de trabajo, contestaron de la siguiente manera: el 79% no tiene conocimiento alguno sobre estas sanciones; el 12% no respondió a la pregunta y solo el 9% conoce sobre el tema.

CUADRO 23

<b>CUADRO N° 23</b>			
OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SI CREEN QUE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SON COMUNICADOS EN SU LUGAR DE TRABAJO			
OPINIÓN	CANTIDAD	%	
No respondió	74	83%	
No	8	9%	
Sí	7	8%	
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

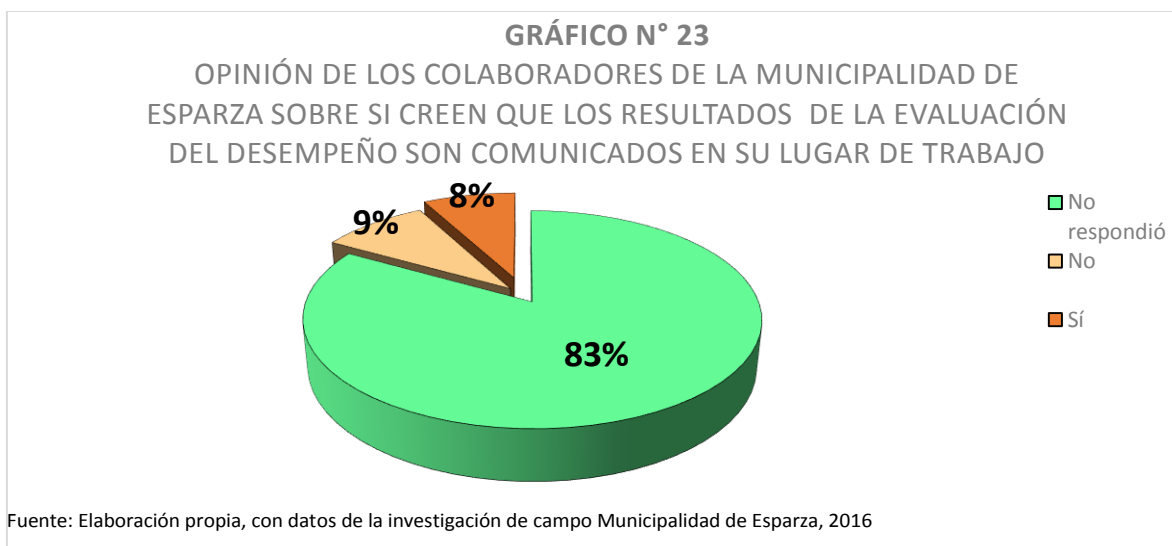


GRÁFICO 23

El gráfico N° 23 presenta los resultados que se obtuvieron al preguntarle a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza si creen que los resultados de la evaluación del desempeño son comunicados en su lugar de trabajo: el 83% de los encuestados no respondió la pregunta; el 9% cree que no se comunican los resultados y el 8% respondió que sí se les informa.

CUADRO 24

<b>CUADRO N° 24</b>			
OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SI HA RECIBIDO CAPACITACIÓN COMO RESULTADO DIRECTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SU LUGAR DE TRABAJO			
OPINIÓN	CANTIDAD	%	
No	60	67%	
Sí	21	24%	
No respondió	8	9%	
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

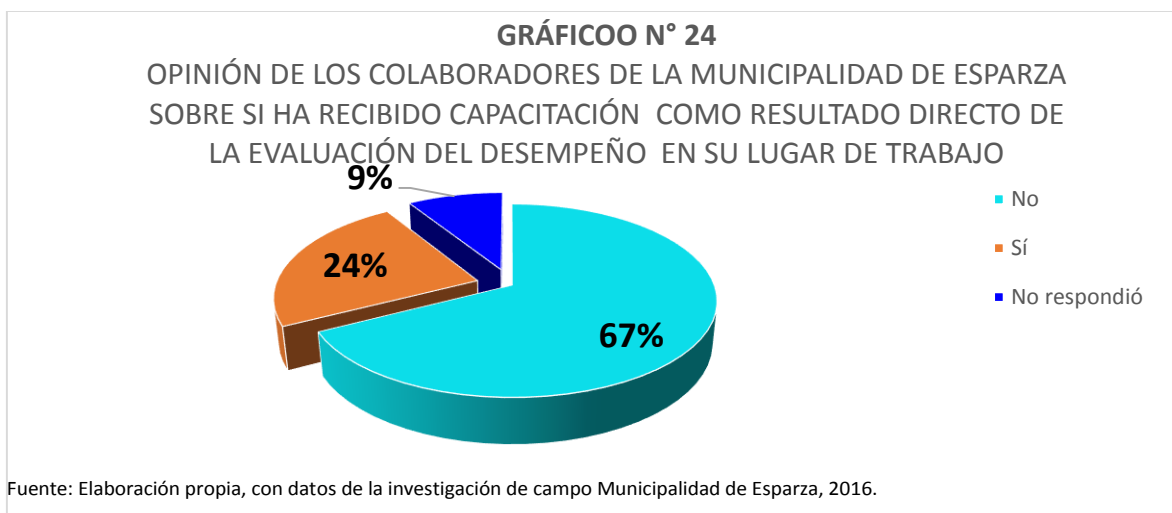


GRÁFICO 24

El gráfico anterior ilustra las respuestas obtenidas de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza sobre si alguna vez han recibido capacitación como resultado directo de la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo: el 67% nunca ha recibido capacitación como resultado de la evaluación del desempeño; el 24% afirman haberla recibido y el 9% restante no opinó.

CUADRO 25

<b>CUADRO N° 25</b>			
<b>OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE ESPARZA SOBRE SI</b>			
<b>RECIBEN PERIÓDICAMENTE RETROALIMENTACIÓN DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN DEL</b>			
<b>DESEMPEÑO EN SU LUGAR DE TRABAJO</b>			
OPINIÓN	CANTIDAD	%	
No	47	53%	
Sí	37	42%	
No respondió	5	6%	
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la investigación de campo Municipalidad de Esparza, 2016.

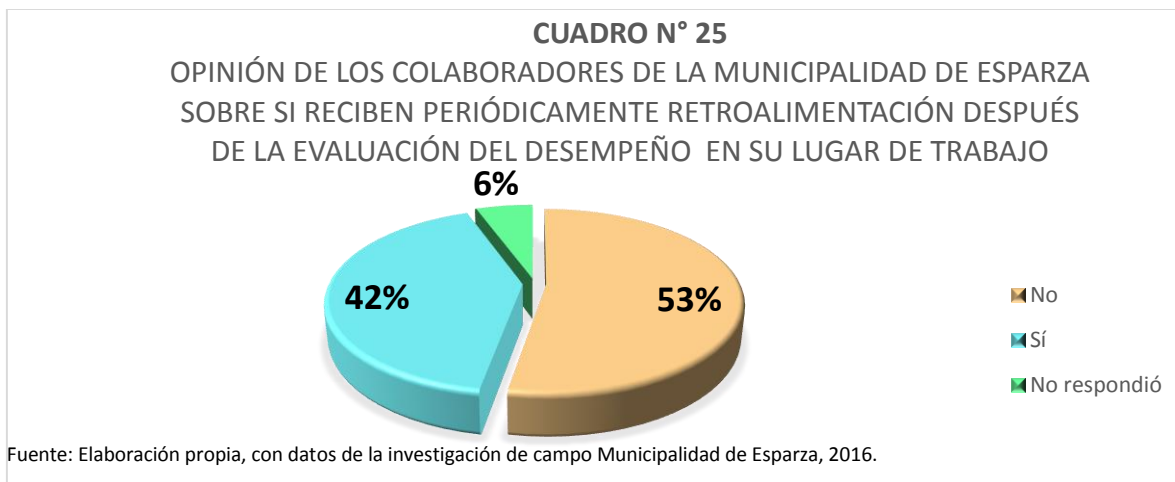


GRÁFICO 25

El gráfico anterior muestra los resultados de las respuestas de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza sobre si reciben periódicamente retroalimentación en su lugar de trabajo, que les permita optimizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades, para un mejor desempeño de sus labores. Los porcentajes se dividieron de la siguiente manera: el 53% respondió que no reciben retroalimentación; el 42% afirma recibir retroalimentación en su lugar de trabajo y por último, el 6% de los encuestados, no respondió la pregunta.

Derivado de los resultados anteriores, se considera necesario recalcar los más importantes; esto será de gran utilidad para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente investigación, las cuales serán expuestas en el capítulo siguiente:

- El mayor porcentaje de colaboradores de la Municipalidad de Esparza son hombres, quienes representan el 63% de la población y el 43% de dicha población tienen una edad entre 35 a 45 años.

- El personal operativo de la Municipalidad de Esparza es el más numeroso, pues representa el 42% de la población entrevistada, seguido por el grupo profesional, que presenta el 22%.
- El 55% de la población cuenta con más de tres años de laborar para la Municipalidad de Esparza, lo cual indica que ya han sido sujetos de evaluaciones de desempeño en años anteriores, por lo que pueden tener una opinión más acertada sobre la metodología utilizada para esos fines.
- Las opciones más importantes en cuanto a elementos motivacionales para los colaboradores de esta municipalidad son el salario con el 53% y el ambiente de trabajo con el 23%.
- De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, se puede deducir que el 61% se encuentra satisfecho con la forma de actuar de su jefe directo; pero existe el 13%, que lo están, por lo que se debería realizar un pequeño análisis de cuáles son las situaciones que inquietan a esta pequeña población y cómo se puede obtener una solución para evitar estas incomodidades.
- Por otra parte, el 62% de los colaboradores encuestados se encuentran satisfechos y motivados con el sistema que se les aplica en la Municipalidad de Esparza para evaluar su desempeño; sin embargo, existe una población del 27% que no le ven sentido a este proceso o piensa que está poco adaptado a sus labores y necesidades. Es necesario realizar un estudio de los motivos por los cuales se encuentran insatisfechos con el proceso o formulario aplicado y cómo piensan ellos que se deberían resolver esos inconvenientes.

- Existen algunos errores, los cuales, según los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, afectan los resultados de la evaluación que se les aplica; a estos se les debe dar especial énfasis para evitarlos y también para aclarar ciertas dudas, las cuales pueden significar un simple punto de vista erróneo de los colaboradores o bien, pueden estar en lo cierto.
- Se ha mencionado a lo largo de este proyecto de investigación la importancia de la comunicación de los resultados de las evaluaciones a cada colaborador en cualquier organización. En la Municipalidad de Esparza existe una pequeña población del 9%, quienes afirman que en su área de trabajo no se les informan estos resultados; por lo tanto, la institución debe prestar atención y exigir a todos los gestores de cada área presentarles dichos resultados a todos y cada uno de los colaboradores a su cargo.
- La capacitación es un elemento muy importante para todos los colaboradores de cualquier organización, para lograr no solo desarrollarse en su área, sino también para actualizarse en sus labores. En la Municipalidad de Esparza el 67% de los funcionarios recibe capacitaciones como resultado a la evaluación del desempeño; no obstante, el 24% de ellos se encuentran descuidados en lo que a este aspecto se refiere. Quizá, uno de los factores de esta situación sea la excelencia de estos colaboradores en sus quehaceres laborales; sin embargo, la capacitación es muy importante ya que los mantiene motivados y además permite que se estén actualizando constantemente.
- Para los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, existen algunos errores que afectan los resultados de la evaluación del desempeño en su lugar de

trabajo; estos se distribuyen de la siguiente manera: el 43% opina que los evaluadores otorgan puntajes equivocados en relación con el desempeño real; el 40% piensa que se otorga la calificación dependiendo de la impresión alta o baja que cause el evaluado a los evaluadores; el 34% cree que los evaluadores recuerdan el comportamiento reciente con más claridad que las acciones del pasado; el 31% considera que los evaluadores otorgan calificaciones no realistas si saben que afectará el futuro laboral del colaborador; el 30% opina que los evaluadores califican de acuerdo con la relación interpersonal que tienen con los calificados; el 26% piensa que los evaluadores evitan otorgar calificaciones muy altas o bajas independientemente de la persona evaluada; el 24% cree que los evaluadores otorgan calificaciones desfavorables independientemente del nivel de rendimiento del colaborador; el 22% considera que los evaluadores valoran de la misma manera que ellos se perciben a sí mismos; el 20% opina que los evaluadores manipulan el sistema de evaluación del desempeño y por último, el 15% piensa que los evaluadores califican según raza, género o edad.

- La mayoría de las personas desconoce si con respecto a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño existen sanciones; ello podría llevar a la percepción de que dicho proceso no es importante, pues independientemente de su nota, no se les va a “castigar” o “premiar”.

**CAPÍTULO V:  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1.1 CONCLUSIONES

#### **Metodología para la evaluación del desempeño en la Municipalidad de Esparza.**

- El 94% de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza tienen conocimiento del procedimiento que se aplica en la institución para la medición de su desempeño.
- El 62% de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza considera que las técnicas utilizadas por la institución para evaluar el desempeño son excelentes, pero una cantidad considerable (el 27%) no siente satisfacción con esta, por lo que es importante atender a este pequeño conjunto, de manera que todos los colaboradores se sientan a gusto y confiados en que están siendo evaluados de la mejor forma posible.
- El 75% de colaboradores de la Municipalidad de Esparza piensa que la evaluación aplicada en su lugar de trabajo sí logra verdaderamente cumplir con su principal objetivo, el cual es evaluar su desempeño; sin embargo, el 15% piensa lo contrario, o sea, que no confían y no le ven sentido a esta.
- El 65% de los encuestados considera que la aplicación de la evaluación del desempeño es efectiva en todas las organizaciones; esto quiere decir que en la evaluación del desempeño, independientemente del método utilizado, las organizaciones ven una gran herramienta que mejora la competitividad tanto en los colaboradores como en la entidad donde esto se aplique.

### **Indicadores que se utilizan dentro de los instrumentos de evaluación de desempeño de la Municipalidad de Esparza.**

- Los colaboradores de la Municipalidad de Esparza cuentan con varios formularios para la evaluación del desempeño, que independientemente del área de trabajo donde actúen, tienen algunos indicadores en común para medir en su aplicación. Estos indicadores son la calidad y rendimiento en el trabajo, que mide la forma de laborar de los colaboradores y que estos brinden los mejores resultados posibles; el trato y orientación al cliente que, de alguna u otra forma, es por quienes, y para quienes se labora, en este aspecto se debe notar una excelencia. Otro indicador es el aporte a la efectividad y trabajo en equipo, que siempre buscará la firmeza en las labores de cada uno de los colaboradores, que estos logren un excelente trabajo en equipo, la integridad personal y comunicación; este punto busca medir la moral y los valores de sus funcionarios, las relaciones interpersonales y competencias. Estos indicadores intentan que los funcionarios logren buenas relaciones no solo con sus compañeros de trabajo, sino con todos los que le rodean en su ambiente laboral; además, que logren aptitudes que les permita crecer en su vida laboral y por último, la capacidad analítica, que mide la capacidad de razonamiento para una mejor función en las labores.

**Repercusiones que tiene la metodología de evaluación de desempeño de la Municipalidad de Esparza sobre la misma y la competitividad laboral-individual de sus colaboradores.**

- En las evaluaciones del desempeño que aplica la institución en estudio para sus colaboradores, existen algunos efectos sobre la competitividad laboral de estos y por lo tanto, también de la institución; entre ellos están: que los colaboradores logran conocer sus fortalezas y debilidades, para mejorar tanto en su vida laboral como personal; logran medir o evaluar su potencial a corto, mediano y largo plazo y se pueden implementar programas de capacitación y desarrollo para un mejor desempeño en sus labores.

**Instrumentos de evaluación de desempeño utilizados por la Municipalidad de Esparza y las tendencias modernas.**

- Existen entidades públicas nacionales (hábese de la DGSC) quienes se han encargado de diseñar modelos de evaluación de desempeño, con el fin de medir la productividad de quienes iban a ser evaluados, para fomentar en los servidores una adaptación a un perfil de funcionario público, con capacidades de resolver problemas y dominio de sus responsabilidades. Como se mencionaba anteriormente, los formularios de evaluación del desempeño que se utilizan en las distintas áreas de la institución, coinciden con varios indicadores, los cuales se relacionan con la productividad de los funcionarios,

capacidad analítica en la resolución de problemas y la seguridad en sus competencias, para así, ser reconocidos por sus propios resultados.

- En el diseño de estos modelos de evaluación del desempeño se busca la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas. De acuerdo con la mayoría de los colaboradores de la Municipalidad de Esparza, uno de los objetivos de la evaluación del desempeño de la institución es determinar necesidades de capacitación o desarrollo; eso quiere decir que en un alto porcentaje de ella cumple con este objetivo. Después de evaluar a los funcionarios, los resultados determinan el grado de necesidad de capacitación existente, para un mejor desempeño en sus labores y una inversión por parte de la institución para con sus colaboradores.
- Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, otros. Si bien es cierto, no todos los colaboradores de la institución han recibido beneficios tan directos como premios, ascensos, remuneraciones u otros, como resultado de la evaluación del desempeño, el 18% de ellos acepta haberlos recibido por una excelencia en los resultados de su evaluación.
- La evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. Se puede decir que la Municipalidad de Esparza no cumple con dicho criterio, ya que utiliza formularios y procesos estructurados para la evaluación del desempeño de sus colaboradores, donde dicha evaluación se hace un poco larga y tediosa.

- Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas. Según la mayoría de encuestados, la evaluación del desempeño de la Municipalidad de Esparza tiene como algunos de sus objetivos brindar retroalimentación, orientación y mejoramiento para los colaboradores que así lo necesiten; sin embargo, existe una población bastante importante, la cual indica que no reciben ese proceso de “feedback” que permita mejorar su desempeño para evaluaciones futuras.

### 5.1.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda al personal de Recursos Humanos de la Municipalidad de Esparza realizar campañas de información sobre el proceso de evaluación de desempeño, al menos dos veces al año, donde se informe la finalidad, los criterios de evaluación, incentivos, sanciones, entre otros aspectos. De esta manera, los colaboradores se mantendrán informados sobre el procedimiento y a la vez recordarán los comportamientos que deben adoptar o cambiar para mejorar los resultados de su evaluación. El colaborador, al estar bien informado sobre el proceso, intentará mantener una adecuada conducta en sus obligaciones y así mejorará la satisfacción y motivación con el sistema para medir su desempeño y también la función de la institución.
- Se recomienda a los encargados del Departamento de Recursos Humanos realizar alguna actividad o campaña, para dar a conocer a sus colaboradores las descripciones de puestos que maneja la Municipalidad de Esparza; ello, porque una cantidad significativa desconoce las funciones de todos los puestos. Se logrará, de esa manera, mejorar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales de los colaboradores.
- Se recomienda asegurarse de que todos los gestores de cada área de la institución, informen a los colaboradores a su cargo sobre los resultados de la evaluaciones y también brinden periódicamente capacitaciones y retroalimentación a todos los colaboradores de la institución; de esta manera, todos sabrán que es resultado de la evaluación y así tendrán más confianza en

el procedimiento y de una u otra forma cumplirán con las tendencias actuales de evaluación del desempeño.

- Se recomienda que los jefes hagan actividades que puedan generar la unión entre los compañeros, de modo que los colaboradores puedan sentirse a gusto en su trabajo y en un ambiente donde puedan mejorar la relación con sus jefaturas.
- Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos brindar a todos los colaboradores de la institución un espacio donde puedan hacer sus comentarios, sugerencias o quejas sobre la evaluación del desempeño que se les aplica y así puedan ser tomados en cuenta para mejorar el procedimiento.
- Se les recomienda continuar incentivando monetariamente a los colaboradores, pues las personas necesitan ser impulsados para lograr excelencia en sus labores y qué mejor que hacerlo con estímulos salariales.
- Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos trabajar con los gestores de cada área, para desarrollar evaluaciones del desempeño orientadas a evaluar las formas en que los colaboradores realizan sus funciones y si estas dan verdaderos resultados.
- Se recomienda seguir brindándole el debido seguimiento a las aplicaciones de las evaluaciones, año tras año; es decir, no permitir que solo se apliquen las evaluaciones y se queden ahí, sino darles la debida importancia y concluir con el resto de pasos que forman parte del procedimiento, así se podrán seguir cumpliendo las metas de la organización.

- Se recomienda a los jefes de cada área realizar charlas o tener conversaciones con los colaboradores a su cargo, para darles la oportunidad de externar sus puntos de vista sobre el procedimiento de evaluación del desempeño y por qué consideran que existen errores que afectan los resultados de esta; así podrán evitarlos, si es que existen.
- Se recomienda que se sigan tomando en cuenta tanto los aspectos positivos de los colaboradores en la evaluación, como los negativos.
- Se recomienda tomar en cuenta la insatisfacción de los colaboradores con sus evaluaciones, darles una explicación justa sobre su puntaje y brindarles los instrumentos necesarios para el mejoramiento.
- El sistema de evaluación del desempeño es un procedimiento muy completo en cuanto a sus objetivos se refiere. Se le recomienda a la Municipalidad de Esparza continuar evaluando a su personal por medio de dicho sistema; sin embargo, también se sugiere que se realicen algunos cambios que le permitan modificarse, de acuerdo con las tendencias actuales del sistema, donde se establece la evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados.
- En cuanto a los indicadores que se utilizan dentro de los instrumentos de evaluación del desempeño, se recomienda seguir utilizando los mismos, pues forman un excelente conjunto para la evaluación del comportamiento del personal. Sin embargo, sería una excelente idea evaluar más a fondo el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en el personal, para así tener más información para una mayor efectividad en el sistema.

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

## 6.1 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

Con base en la investigación descrita en los capítulos anteriormente expuestos, en el presente capítulo se pretende mostrar la siguiente propuesta, se busca brindar a la Municipalidad de Esparza un asesoramiento por medio del cual puedan mejorar tanto el método de evaluación del desempeño, como el punto de vista que tienen los colaboradores de la institución sobre sus ventajas. Lo anterior, porque según los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas a estos funcionarios, no todos tienen una reacción positiva hacia el tipo de evaluación empleada para valorar su desempeño y sus resultados.

Para lograrlo, se tomarán como base las recomendaciones proporcionadas en el capítulo anterior, con el fin de que los responsables del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Esparza, puedan seguir una vía que les brinde ideas en pro del mejoramiento y la satisfacción de todo el personal y del sistema de evaluación del desempeño utilizado en la institución.

## 6.2 PROPUESTAS

### ***6.2.1 Campañas de información sobre el proceso de evaluación del desempeño***

Se pueden confeccionar volantes de información, los cuales se les puede entregar a quienes no tengan acceso a la tecnología en sus lugares de trabajo. Para evitar tantas impresiones de papel y a la vez, contaminación, se pueden enviar por correo,

por lo menos a los funcionarios que tienen acceso a computadoras e internet en su lugar de trabajo; de esta manera, puede que quienes reciban los correos muestren más interés en informarse, debido a la “Era de la Tecnología”. También en los pasillos, baños y comedor, se pueden colocar pizarras con la misma información incluida en los volantes, para asegurarse de que todos tengan acceso a esta. En los anexos se presenta un posible diseño de volante de información.

### ***6.2.2 Conocimiento de los colaboradores de todas las descripciones de puestos***

Realizar actividades o campañas de información sería una excelente forma de interactuar con los colaboradores y a la vez estos podrán conocer no solo sobre sus puestos, sino también se relacionarían con las funciones de sus compañeros de trabajo. Se propone realizar actividades una vez por trimestre con los funcionarios y que se realicen juegos interactivos, donde los funcionarios tengan la oportunidad de conocer las actividades que deben realizar sus compañeros en sus puestos de trabajo; pueden, incluso, realizar algunas de estas actividades durante los juegos. De esta manera se trabaja en tres áreas: la motivación de los colaboradores, un mejor conocimiento de las descripciones de puestos de trabajo que maneja la Municipalidad de Esparza y el mejoramiento de las relaciones entre los compañeros.

### ***6.2.3 Informar resultados de la evaluación del desempeño a cada colaborador***

Una forma de exigirles a los gestores de cada área informar sobre los resultados de la evaluación del desempeño a cada colaborador a su cargo, es solicitándoles una

firma de recepción de dichos resultados. Al final, el Departamento de Recursos Humanos tendrá la firma de todos los colaboradores de la institución que son evaluados, y de esta forma habrá total seguridad de la recepción de los resultados de evaluación del desempeño por parte de cada funcionario.

#### **6.2.4 Motivación y actividades que generen unión entre compañeros**

Una de las claves para el éxito de cualquier organización corresponde a su personal. Un personal capacitado y bien motivado es indispensable para el óptimo funcionamiento de la institución o empresa. Con base a ello, se impulsa la Municipalidad de Esparza a implementar estrategias de motivación para el personal, para que el buen funcionamiento de la institución se acreciente.

En las mismas actividades donde se propuso que se realicen intercambios de puestos, se pueden organizar celebraciones de los cumpleaños de cada mes, paseos con las familias, intercambios de regalos (amigo secreto) a fin de año. Esto puede significar un mejoramiento en las relaciones interpersonales de todos los colaboradores de la institución; una adecuada relación puede significar un mejoramiento en el funcionamiento de las actividades de la municipalidad.

También se debería mostrar al colaborador, que tiene oportunidades de crecimiento dentro de la institución si muestra esfuerzo e interés por lograrlo.

### **6.2.5 Actualizar el método de evaluación del desempeño de acuerdo con las tendencias actuales del sistema**

En los formularios utilizados en el proceso de evaluación del desempeño de la Municipalidad de Esparza está claro que se utilizan algunos indicadores para medir el desempeño de los colaboradores; entre ellos están: Calidad y Rendimiento en el trabajo, Trato y Orientación al Cliente, Aporte a la Efectividad y Trabajo en Equipo, Integridad Personal y Comunicación, Relaciones Interpersonales, Competencias y Capacidad Analítica. Para una mejor evaluación del desempeño, se podrían incluir algunos otros indicadores en dichos formularios, tales como: Organización, Capacidad de Seguimiento y Solución de Problemas, Capacidad de Toma de Decisiones, Liderazgo y Negociación. De esta manera, dichos formularios podrían tomar un rumbo diferente en cuanto a evaluar también las características personales de cada colaborador.

Se debe tomar en cuenta que todas las ideas brindadas anteriormente quedan sujetas a las decisiones de los encargados del Departamento de Recursos Humanos, pues mediante la presente investigación no se tiene la capacidad ni el derecho de la toma de decisiones en la administración de la Municipalidad de Esparza. Tampoco se tiene total seguridad sobre si todas las recomendaciones brindadas a la institución serán puestas en práctica, pues durante la investigación no ha sido posible conocer cada una de las áreas y posibilidades que tiene la Municipalidad de Esparza para llevarlas a cabo.

## Bibliografía

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.)*. Ediciones Granica.
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Brazzoloto, S. (2012). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A LAS ORGANIZACIONES*. MENDOZA.
- Calderón Vásquez , J. M. (2011). *Evaluación del Desempeño en la Dirección Equipamiento Institucional de la Gerencia de Infraestructura y Tecnologías de la Caja Costarricense de Seguro Social*. San José.
- Calvo, A. (21 de Julio de 2016). Periodos de aplicación de evaluación del desempeño. (M. Parra Picado , Entrevistador)
- Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Ecoe Ediciones.
- Chavarría , W. (2009). *Análisis del modelo de evaluación del desempeño y su proceso de aplicación actual en la Aduana Central del Ministerio de Hacienda, Tesis*.
- Chaves Sancho, J. A. (4 de Agosto de 2016). Información Municipalidad. (M. P. Picado, Entrevistador).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

DGSC. (Noviembre de 2012).

[http://www.dgsc.go.cr/dgsc/dgsc\\_prensa\\_boletindeta.php?it=154](http://www.dgsc.go.cr/dgsc/dgsc_prensa_boletindeta.php?it=154).

Eggers, M. (2012). *Teoría de las organizaciones*. Maipue.

Hernández Ortiz, M. J. (2014). *Administración de Empresas (2da Edición)*. Larousse.

<http://muniesparza.go.cr/index.php/nuestro-municipio/mision>. (2016).

<http://muniesparza.go.cr/index.php/nuestro-municipio/organigrama-institucional>. (2016).

<http://muniesparza.go.cr/index.php/nuestro-municipio/valores-en-accion>. (2016).

<http://muniesparza.go.cr/index.php/nuestro-municipio/vision>. (2016).

<https://muniesparza.go.cr/index.php/nuestro-municipio>. (2016).

Jiménez, A. (2013). *Competencias*. Ediciones Díaz de Santos.

Martínez Guillén, M. (2012). *La Evaluación del Rendimiento*. España: Ediciones Díaz de Santos.

OIT. (4 de SETIEMBRE de 2012). *CINTERFOR*. Obtenido de <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>.

Perdomo Mejía, J. (2012). *Plan de estudios de: dirección estratégica de Recursos Humanos en el grado de maestría*. El Cid Editor.

Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.

RAE. (2016). *Real Academia Española*.

Rodríguez Pompa, A., Alegre, M., & Juan Carlos. (2014). *La eficacia organizacional como constructo social*. Universitaria.

Rojas, N., & V. M. (2011). *Metodología de la Investigación : diseño y ejecución*. Ediciones de la U.

Sánchez Delgado, M. (2014). *Administración 1*. Larousse.

Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la Administración (2a. ed.)*. Larousse.

Vargas, S., & Vega, G. (2006). *Análisis y propuesta del sistema de evaluación del desempeño basado en la gestión de competencias conductuales y funcionales, aplicado en el Departamento de Producción del Grupo Café Britt, S.A., en el periodo comprendido entre el 2004 y 2005, Tesis*.

## ANEXOS

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario pretende conocer la opinión de algunos de los trabajadores de la Municipalidad de Esparza, Puntarenas, sobre algunos temas relacionados con la Evaluación del desempeño en todas las áreas. La información que usted brinde, se manejará en absoluta confidencialidad y solamente se utilizará con fines educativos para el proyecto de tesis. Usted tiene toda la libertad para participar o no en el abordaje de la información que se solicita. Usted no recibirá ningún beneficio económico por participar en la aplicación del cuestionario.

#### INFORMACIÓN GENERAL

1. Sexo:

- (a) Femenino (b) Masculino

2. Edad:

- (a) De 18 a 25 años (b) De 25 a 35 años (c) De 35 a 45 años (d) De 45 a 55 años (e) De 55 a 65 años (f) Más de 65 años

3. ¿En cuál grupo ocupacional de la municipalidad desarrolla usted sus funciones laborales?

- (a) Operativo. (b) Administrativo. (c) Técnico. (d) Profesional. (e) Gestión. (f) Gerencial.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?

- (a) Menos de 6 meses. (b) De 6 meses a un 1 año. (c) De 1 año a 2 años. (d) De 2 años a 3 años. (e) Más de 3 años.

5. ¿Cuál es su principal fuente de motivación en el trabajo?

- (a) Salario (b) Horario (c) Compañeros (d) Jefatura (e) Ambiente (f) Otros \_\_\_\_\_

6. Marque con una equis (X) Sí o No, de acuerdo con su criterio.

	SÍ	NO		SÍ	NO
¿Se considera usted una persona competitiva en su lugar de trabajo?			¿Considera que los objetivos de desempeño que persigue la institución se cumplen de su parte?		
¿Conoce claramente todas y cada una de las funciones del puesto que usted desempeña?			¿Se encuentra usted nombrado en función de las responsabilidades reales del puesto que desempeña?		
¿Conoce las descripciones de cargos que maneja la Municipalidad de Esparza?			¿Se siente satisfecho con las labores que le corresponde realizar en su lugar de trabajo?		
¿Está satisfecho con la forma de actuar de su jefe directo con el personal a su cargo?			¿Busca, en la medida de lo posible, llevar a cabo sus labores de la mejor manera?		

#### SOBRE EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

7. ¿Cree usted que la aplicación de la evaluación del desempeño al personal, mejora la ventaja competitiva entre las organizaciones?

- (a) Sí (b) No

8. ¿Cree usted que la aplicación de la evaluación del desempeño es efectiva para los colaboradores de cualquier organización?

- (a) Sí (b) No

9. ¿Conoce usted la finalidad de evaluar a los colaboradores de la Municipalidad de Esparza?

- (a) Sí (b) No

10. ¿Quién considera usted que debe realizar la evaluación de desempeño en su trabajo?

- (a) Su jefe inmediato. (c) Usted. (e) Usted y su jefe.  
(b) Sus compañeros. (d) Los anteriores. (f) Otro \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce sobre el procedimiento que se aplica en la organización para evaluar el desempeño de los colaboradores?

- (a) Sí (b) No **(PASE A LA PREGUNTA #13)**

12. ¿Se siente usted satisfecho y motivado con el sistema de evaluación que se utiliza para medir su desempeño en la actualidad?

- (a) Sí (b) No

13. A su criterio, ¿el sistema de evaluación del desempeño aplicado en la Municipalidad de Esparza, realmente logra medir su desempeño individual y colectivo de los colaboradores en su departamento?

- (a) Sí (b) No

14. ¿Conoce si la evaluación del desempeño en la Municipalidad de Esparza es de carácter obligatorio para todos sus colaboradores?

- (a) Sí (b) No

15. Seleccione sus opciones marcando con una equis (X), las que usted cree son objetivos perseguidos por la evaluación del desempeño que utiliza la Municipalidad de Esparza.

Mejoramiento del desempeño.		Ascensos.	
Necesidades de capacitación o desarrollo.		Despidos.	
Planificación de carrera.		Bonos.	
Mejoras de las remuneraciones.		Reconocimientos.	
Corregir debilidades en los colaboradores.		Retroalimentación.	
Traslados.		Mejoras en la conducta laboral.	

16. Marque con una equis (X) los aspectos que considera como beneficios de la aplicación de la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo.

Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus colaboradores.		Ayuda a los supervisores a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales.	
Conocer las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados.		Se implementan Programas de Capacitación y Desarrollo.	
Los colaboradores conocen sus fortalezas y debilidades.		Puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.	

#### **SOBRE LOS RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

17. ¿Qué expectativas le genera a usted la aplicación del sistema de evaluación de desempeño actual?

- (a) Castigos (Amonestaciones-Despidos) (d) Es un proceso obsoleto sin importancia alguna  
(b) Incentivos (Ascensos-Traslados) (e) Ninguna de las anteriores  
(c) Determina Necesidades de Capacitación

18. ¿Cuáles factores considera usted que son errores que afectan los resultados de la evaluación del desempeño en su lugar de trabajo? Marque con una equis (X) según su criterio.

Los evaluadores otorgan puntajes equivocados en relación con el desempeño real.		Los evaluadores recuerdan el comportamiento reciente con más claridad que las acciones del pasado.	
Se otorga la calificación dependiendo de la impresión alta o baja que cause el evaluado a los evaluadores.		Los evaluadores califican según la raza, el género o edad.	
Los evaluadores valoran de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismos.		Los evaluadores manipulan el sistema de evaluación de desempeño.	
Los evaluadores otorgan calificaciones no realistas si saben que afectará el futuro laboral del colaborador.		Los evaluadores otorgan calificaciones desfavorables, independientemente del nivel de rendimiento del colaborador.	
Los evaluadores evitan otorgar calificaciones muy altas o bajas independientemente de la persona evaluada.		Los evaluadores califican de acuerdo con la relación interpersonal que tienen con los calificados.	

19. ¿Ha recibido alguna vez una recompensa por su trabajo después de la evaluación del desempeño?  
 (a) Sí (especifique cuál) \_\_\_\_\_  
 (b) No
20. ¿Ha recibido alguna vez un castigo por su trabajo después de la evaluación del desempeño?  
 (a) Sí (especifique cuál) \_\_\_\_\_  
 (b) No
21. ¿Conoce usted algún incentivo (premio) para los colaboradores que sobrepasan el nivel de rendimiento esperado en su trabajo?  
 (a) Sí (especifique cuál) \_\_\_\_\_  
 (b) No
22. ¿Conoce si se sanciona de alguna manera a los colaboradores que son calificados con un nivel de rendimiento por debajo del esperado en la Municipalidad de Esparza?  
 (a) Sí (especifique cuál) \_\_\_\_\_  
 (b) No
23. ¿Cree usted que después de la aplicación de la evaluación del desempeño, se le comunican al colaborador los resultados de esta?  
 (a) Sí (b) No
24. ¿Ha recibido usted en algún momento, alguna capacitación como resultado directo de un proceso de evaluación del desempeño que le ha permitido mejorar sus habilidades y obtener más y mejores conocimientos para el desempeño de su trabajo?  
 (a) Sí (b) No
25. ¿Recibe usted periódicamente retroalimentación de su trabajo que le permita optimizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades para un mejor desempeño de sus labores?  
 (a) Sí (b) No

-----MUCHAS GRACIAS-----

## Volante de información

### LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**La finalidad** de la Evaluación del desempeño es la manera de apreciar la forma en que se desenvuelven los colaboradores de una organización en sus cargos, donde se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, desmotivación, falta de integración del trabajador a su puesto de trabajo o a la organización, entre otros.

#### **Criterios por evaluar:**

- Calidad y rendimiento en el trabajo.
- Trato y orientación al cliente.
- Aporte a la efectividad y trabajo en equipo.
- Integridad personal y comunicación.
- Relaciones interpersonales.
- Competencias.
- Capacidad analítica.

#### **Incentivos:**

- Nota Excelente: 2% aumento en el salario base.
- Bueno: 1.5% aumento en el salario base.

#### **Sanciones:**

- Nota Deficiente o Regular: Nueva oportunidad de mejorar.
- Si no mejora, se despide sin responsabilidad patronal.

“LA DISCIPLINA NOS HACE SER CADA VEZ MEJORES”