

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

SEDE PUNTARENAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

TESIS PARA OPTAR POR EL

GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, Y SU INCIDENCIA EN
LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO, A LOS TRABAJADORES
DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTON QUEPOS, DEL 01 DE
ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2016”**

SUSTENTANTE:

MARIA JOSÉ HERRERA TALAVERA

TUTOR:

GERARDO HERRERA BRENES

MAYO, 2016

DECLARACIÓN JURADA

Yo María José Herrera Talavera , cédula de identidad número 801050648, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciatura en Administración "Evaluación del Desempeño Laboral, y su incidencia en los resultados del rendimiento, a los trabajadores de la Municipalidad de Quepos, del 01 de enero al 30 de junio del 2016" es una obra original y para su realización he 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; especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos 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, que conozco y acepto 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 tres días del mes de febrero del año dos mil diecisiete.

 801050648

Firma del estudiante

Cédula

CARTA DEL TUTOR

Puntarenas, 28 de enero de 2017

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos

San José

Aprobación de trabajo de investigación

Estimados señores:

La estudiante **MARÍA JOSÉ HERRERA TALAVERA**, cédula de identidad número 8-0105-0648, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA DE LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO, A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE QUEPOS DEL 01 DE ENERO 2016 AL 30 DE JUNIO DEL 2016"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciada en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.

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:

a)	ORIGINALIDAD DEL TEMA	10%	8%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL		93%

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

Atentamente,



Lic. Gerardo Herrera Brenes
Cédula identidad No. 6-0118-0253
Carné Colegio Profesional No. 6978

CARTA DE LECTOR

San José, 01 de marzo del 2017

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas

Atención: Oficina de Registro

Estimados señores:

La estudiante María José Herrera Talavera cedula 8-0105-0648 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " **Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento a los trabajadores de la Municipalidad de Quepos, del Cantón Quepos, del 01 de enero al 30 de junio del 2016**", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.

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.


amírez

Atentamente

San José, 20 de marzo, de 2017

Señores

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS Universidad Hispanoamericana,

Sede Puntarenas

Estimados señores:

La estudiante María José Herrera Talavera, cédula de identidad número 801050648, me ha presentado, para efectos de corrección de estilo, el trabajo de investigación denominado "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL, Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO, A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTON QUEPOS, DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2016, el cual ha elaborado para optar por el grado de licenciatura.

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Universidad, los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y los vicios de dicción, que se trasladan al escrito, y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por consiguiente, doy fe de que este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la universidad.

Atentamente,



Carlos Luis Marín Porrás
Cédula identidad N. 1-519-295

Carné Colegio de Licenciados y
Profesores No. 832262

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por su guía incondicional, por haberme dado el regalo de la vida y ponerme tantas pruebas para mostrarme que soy capaz de mucho.

A mis padres José Jesús y Haydee Talavera a mi Esposo Eliecer Alemán, les agradezco todo el apoyo brindado y por cultivar en mí el deseo de hacer las cosas bien, con alma y corazón y por darme la oportunidad de crecer profesionalmente; sin su ayuda, jamás hubiese logrado alcanzar esta meta. Los quiero mucho papi y mami

Al Profesor Gerardo Herrera le doy las gracias, por su colaboración y disposición, en la elaboración de mi trabajo de investigación.

Muchas Gracias de todo corazón.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mis padres José Jesús y Haydee y a mi Esposo Eliecer Alemán, por todo su amor y apoyo incondicional durante toda mi carrera. A mis Hermanas y Tías.

A Dios y a la Virgen, por darme sabiduría y perseverancia es este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TABLA DE CONTENIDO	v
TABLA DE CUADROS	viii
TABLA DE GRÁFICOS	xii
CAPÍTULO I:	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Antecedentes	2
1.1.2 Descripción.....	3
1.1.3 Situación	4
1.1.4 Justificación	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo General	15
1.4 ALCANCES Y LIMITES DEL PROBLEMA	16
1.4.1 Alcances	16
1.4.2 Limitaciones	18
CAPÍTULO II:	20
MARCO TEÓRICO	20
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	21
2.1.1 Antecedentes históricos de la Municipalidad de Quepos	21
2.1.2 Creación y procedencia	23
2.2 Contexto teórico-conceptual	23
2.2.1 Administración	27
2.2.2 La administración de recursos humanos	38
2.2.2.1 Escuelas de pensamiento administrativo sobre administración de RH.....	38
2.2.2.2 Debilidades en la planificación del recurso humano en el sector público y en las municipalidades	58
2.2.3 Régimen Municipal de Costa Rica	66
2.2.3.1 Principios jurídicos de la administración municipal y la evaluación del desempeño	67

2.2.3.2 Efectos de la evaluación periódica del desempeño en las instituciones públicas	74
2.2.3.3 Las calificaciones periódicas.....	76
2.2.3.4 Estándares y mediciones	79
2.2.3.5 Objetividad y subjetividad	81
2.2.4. Métodos de evaluación del desempeño.....	83
2.2.4.1 Métodos basados en el desempeño durante el pasado.....	83
2.2.4.2 Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.....	86
2.2.5 Evaluación del desempeño en las municipalidades	88
2.2.5.1 Base jurídica	88
2.2.5.2 Objetivos de la Evaluación del desempeño en las municipalidades	90
2.2.5.3 El modelo genérico de evaluación de desempeño del servidor municipal	94
2.2.6 Reclutamiento.....	108
2.2.6.1Tipos de reclutamiento.....	111
2.2.7 Selección	112
2.2.8 Descripción del puesto	119
2.2.9 Capacitación, adiestramiento y desarrollo	122
2.2.10 Evaluación de desempeño	128
2.2.11 Competencias.....	134
2.2.11.1 Competencias funcionales	141
2.2.11.2 Evaluación de desempeño basada en competencias	141
2.3 LA HIPÓTESIS	143
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS	145
CAPITULO III	148
MARCO METODOLÓGICO	148
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	148
3.1.1 Finalidad.....	149
3.1.1.1 Teóricas.....	149
3.1.1.2 Aplicada	150
3.1.2 Dimensión Temporal	150
3.1.3 Marco.....	152
3.1.4 Mega.....	152
3.1.5 Macro.....	152
3.1.6 Micro.....	153

3.1.7 Naturaleza.....	153
3.1.8 Cuantitativa	154
3.1.9 Cualitativa	154
3.1.10 Carácter.....	155
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN.....	156
3.2.1 Sujetos	156
3.2.2 Fuentes de Información.....	156
3.2.2.1 Fuentes primarias.....	156
3.2.2.2 Fuentes Secundarias.....	157
3.2.2.3 Fuentes terciarias	157
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO	158
3.3.1 Población	158
3.3.2 Muestra.....	158
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	159
3.4.1 Definición de instrumentos.....	159
3.4.2 Selección de técnicas e instrumentos:	159
3.4.3 Cuestionario.....	159
3.4.4 Análisis de los instrumentos	160
3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES	161
3.6 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	162
CAPÍTULO IV:	164
RESULTADOS	164
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN (DATOS ABSOLUTOS O RELATIVOS) EXPLICACIÓN E INFERENCIA	165
4.1.1. Análisis e interpretación de resultados	165
CAPÍTULO V:	226
5. 1 CONCLUSIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
5.2 RECOMENDACIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
5. 3 PROPUESTA	¡Error! Marcador no definido.
5.3.1 Nombre de la Propuesta	¡Error! Marcador no definido.
5.3.2 Objetivo General	¡Error! Marcador no definido.
5.3.4 Cronograma de Actividades de la implementación dela Propuesta	¡Error! Marcador no definido.
5.3.5 Presupuesto	¡Error! Marcador no definido.

5.3.6 Cuerpo de la propuesta Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
5.3.6.1 Propuestas	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía citada	247
Bibliografía consultada	248
<u>ANEXOS</u>	252

TABLA DE CUADROS

CUADRO No. 1 Rangos de edad de los empleados de la Municipalidad de Quepos.....	165
CUADRO No. 2 ¿Cuánto tiene de Laborar en la Municipalidad de Quepos?.....	167
CUADRO No. 3 ¿A cuál de las siguientes categorías corresponde su puesto?	169
CUADRO No. 4 ¿Cuáles de los siguientes medios son utilizados por su jefatura para brindar información sobre la evaluación desempeño a todos los trabajadores?	172
CUADRO No. 5 ¿Considera que se le informa con suficiente tiempo antes de una evaluación?	174
CUADRO No. 6 ¿Son los medios de comunicación una herramienta esencial para proceso de evaluación del desempeño con el personal?	176
CUADRO No. 7 ¿Realiza las jefaturas reuniones previas al proceso de evaluación del desempeño con el personal?	178
CUADRO No. 8 ¿Utiliza la municipalidad de Quepos un modelo comprensible para desarrollar las evaluaciones de desempeño?	181
CUADRO No. 9 ¿La municipalidad de Quepos utiliza el mismo formulario de evaluación de desempeño en los últimos 5 años?	183
CUADRO No. 10 ¿Cuándo se realiza evaluación de desempeño de los empleados de la Municipalidad, se conocen internamente los resultados de todos los compañeros?	185
CUADRO No. 11 ¿Les explican adecuadamente a los trabajadores el significado de las preguntas que componen el formulario de las evaluaciones de desempeño?	188
CUADRO No. 12 ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación de desempeño al personal de la municipalidad de Quepos?	190
CUADRO No. 13 ¿Está de acuerdo con que los compañeros con quienes trabaja participen en la evaluación de su desempeño que se aplica a cada trabajador?	194
CUADRO No.14 ¿Está de acuerdo con que las personas que han recibido la	

calificación de desempeño “Inaceptable” puede ser sancionados o despedidos?	194
CUADRO No. 15 ¿En su opinión la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas en la calidad del trabajo que brindan los empleados de la municipalidad?	196
CUADRO No. 16 ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta adecuada para medir el cumplimiento de las tareas de los trabajadores en la municipalidad? ¿Explique?	198
CUADRO No. 17 ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación de desempeño en la Municipalidad de Quepos?	200
CUADRO No. 18 ¿Está de acuerdo con los elementos que se califican en la evaluación del desempeño?	203
CUADRO No. 19 ¿Qué ocurre cuando un trabajador obtiene una baja calificación en la evaluación de desempeño?	206
CUADRO No. 20 ¿Conoce si las jefaturas evaluadoras han recibido capacitación sobre el formulario de evaluación del desempeño que usa la municipalidad?	208
CUADRO No. 21 ¿Existe el incentivo de la promoción para los colaboradores de la Municipalidad de Quepos que obtengan un alto puntaje en la evaluación de desempeño?	210
CUADRO No. 22 ¿Qué tipo de beneficios logra el trabajador con el resultado final de la evaluación de desempeño?	212
CUADRO No. 23 ¿Son las promociones una motivación para el personal de Municipalidad?	214
CUADRO No. 24 ¿Con base de los resultados de la evaluación del desempeño se ha reubicado a algún trabajador que obtuvo puntaje muy bajo?	216
CUADRO No. 25 ¿Considera que se ha dado el caso de que se ha ascendido a alguien a pesar de no tener un alto puntaje de la evaluación del desempeño?	218
CUADRO No. 26 ¿Se realizan capacitaciones como resultado de la evaluación del desempeño en el caso de los trabajadores que obtuvieron puntajes más bajos?	

.....	219
CUADRO No. 27 ¿Se ha excluido a algún trabajador de la Municipalidad de Quepos de algún incentivo anual como consecuencia de un bajo puntaje obtenido en la evaluación del desempeño?	221
CUADRO No. 28 ¿Se han creado incentivos relacionados con los altos desempeños derivados de la evaluación a los trabajadores?	223

TABLA DE GRÁFICOS

GRAFICO No. 1 Rangos de edad de los empleados de la Municipalidad de Quepos.....	167
GRAFICO No. 2 ¿Cuánto tiene de Laborar en la Municipalidad de Quepos?.....	167
GRAFICO No. 3 ¿A cuál de las siguientes categorías corresponde su puesto?	169
GRAFICO No. 4 ¿Cuáles de los siguientes medios son utilizados por su jefatura para brindar información sobre la evaluación desempeño a todos los trabajadores?	170
GRAFICO No. 5 ¿Considera que se le informa con suficiente tiempo antes de una evaluación?	175
GRAFICO No. 6 ¿Son los medios de comunicación una herramienta esencial para proceso de evaluación del desempeño con el personal?	176
GRAFICO No. 7 ¿Realiza las jefaturas reuniones previas al proceso de evaluación del desempeño con el personal?	178
GRAFICO No. 8 ¿Utiliza la municipalidad de Quepos un modelo comprensible para desarrollar las evaluaciones de desempeño?	181
GRAFICO No. 9 ¿La municipalidad de Quepos utiliza el mismo formulario de evaluación de desempeño en los últimos 5 años?	183
GRAFICO No. 10 ¿Cuándo se realiza evaluación de desempeño de los empleados de la Municipalidad, se conocen internamente los resultados de todos los compañeros?	185
GRAFICO No. 11 ¿Les explican adecuadamente a los trabajadores el significado de las preguntas que componen el formulario de las evaluaciones de desempeño?	188
GRAFICO No. 12 ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación de desempeño al personal de la municipalidad de Quepos?	190
GRAFICO No. 13 ¿Está de acuerdo con que los compañeros con quienes trabaja participen en la evaluación de su desempeño que se aplica a cada trabajador?	

.....	192
GRAFICO No.14 ¿Está de acuerdo con que las personas que han recibido la calificación de desempeño “Inaceptable” puede ser sancionados o despedidos?	194
.....	194
GRAFICO No. 15 ¿En su opinión la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas en la calidad del trabajo que brindan los empleados de la municipalidad?	196
.....	196
GRAFICO No. 16 ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta adecuada para medir el cumplimiento de las tareas de los trabajadores en la municipalidad? ¿Explique?	198
.....	198
GRAFICO No. 17 ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación de desempeño en la municipalidad de Quepos?	200
.....	200
GRAFICO No. 18 ¿Está de acuerdo con los elementos que se califican en la evaluación del desempeño?	203
.....	203
GRAFICO No. 19 ¿Qué ocurre cuando un trabajador obtiene una baja calificación en la evaluación de desempeño?	206
.....	206
GRAFICO No. 20 ¿Conoce si las jefaturas evaluadoras han recibido capacitación sobre el formulario de evaluación del desempeño que usa la municipalidad?	208
.....	208
GRAFICO No. 21 ¿Existe el incentivo de la promoción para los colaboradores de la Municipalidad de Quepos que obtengan un alto puntaje en la evaluación de desempeño?	212
.....	212
GRAFICO No. 22 ¿Qué tipo de beneficios logra el trabajador con el resultado final de la evaluación de desempeño?	212
.....	212
GRAFICO No. 23 ¿Son las promociones una motivación para el personal de Municipalidad?	214
.....	214
GRAFICO No. 24 ¿Con base de los resultados de la evaluación del desempeño se ha reubicado a algún trabajador que obtuvo puntaje muy bajo?	216
.....	216
GRAFICO No. 25 ¿Considera que se ha dado el caso de que se ha ascendido a alguien a pesar de no tener un alto puntaje de la evaluación del desempeño?	218
.....	218

GRAFICO No. 26 ¿Se realizan capacitaciones como resultado de la evaluación del desempeño en el caso de los trabajadores que obtuvieron puntajes más bajos?	220
GRAFICO No. 27 ¿Se ha excluido a algún trabajador de la Municipalidad de Quepos de algún incentivo anual como consecuencia de un bajo puntaje obtenido en la evaluación del desempeño?	222
GRAFICO No. 28 ¿Se han creado incentivos relacionados con los altos desempeños derivados de la evaluación a los trabajadores?	224

CAPÍTULO I:

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

La presente investigación persigue dar a conocer los aspectos más relevantes de la evaluación del desempeño, ya que se considera dicha actividad como un factor idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en toda organización. Se busca analizar los objetivos e indicar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño los cuales son considerados los más relevantes, basando su justificación e importancia en que el factor humano es el activo más importante dentro de cualquier organización y que de él depende su existencia y con el tópico objetivo es dar a conocer las limitaciones que se presentan en esta institución.

Los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo, ya que no solo debe proporcionarles una retribución económica si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones, ya que su trabajo no los satisface y solo lo realizan para subsistir.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto a él y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización. De ahí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño, para conocer y medir la potencialidad, y como desarrollarla, con la finalidad de ser más

eficientes y productivos, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

Evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos, mediante ella se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación.

Así mismo de acuerdo con los problemas identificados la evaluación del desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la empresa y los empleados, aplicándola de la manera más racional posible, con lo cual se persigue un manejo exitoso de los Recursos Humanos a través de la Evaluación del Desempeño.

1.1.2 Descripción

La investigación tiene lugar en la Municipalidad de Quepos y el propósito de este estudio consiste en formular una propuesta de mejoras para hacer aplicadas en el proceso de evaluación del desempeño a los trabajadores de la municipalidad, y ver qué beneficios obtendrá al tener un buen desempeño en dicha institución.

En sus nuevas funciones y responsabilidades, los Recursos Humanos deberán actuar como socios empresariales estratégicos, encabezando el proceso de cambio de la compañía, dando experiencia funcional y sirviendo de apoyo al desarrollo de los trabajadores. Las competencias centrales y esenciales para realizar las nuevas funciones y responsabilidades incluyendo las de evaluación de desempeño, deberán estar vinculadas a los requerimientos como:

- Establecer programas de formación de equipos de trabajo.
- Transformar la educación y capacitación tradicional del trabajador para que responda a objetivos específicos de requerimientos de puesto.
- Estimular la participación del trabajador.
- Mejorar los sistemas de comunicación con la administración y con los trabajadores.
- Realizar estudios para determinar el costo de la mano de obra.

Es importante mencionar que se les aplicará el mismo instrumento a todos los empleados de la Municipalidad, según las categorías definidas por el Departamento de Recursos Humanos como Administrativos, Operativos, Profesionales y Técnicos.

1.1.3 Situación

En la Municipalidad de Quepos, se aplican las evaluaciones del desempeño a todos los trabajadores, tanto a los Administrativos, Técnicos, Operativos y Profesionales, pero no se conoce si le dan la continuidad a este proceso ya que es muy importante ver los resultados obtenidos de cada trabajador y su beneficios.

Una buena evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

El sistema de evaluación de desempeño en una organización es importante que se aplique correctamente y sirva al propósito de ser un medio idóneo para resolver problemas de desempeño, así como alcanzar la motivación en términos de incentivar comportamientos y esfuerzos deseables, modificar aquéllos no deseables, desarrollar operativa, técnica y profesionalmente a los empleados, mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en la organización.

¿Cómo funciona el sistema de evaluación de desempeño en la empresa que se ha tomado como referente para la presente investigación? Toda empresa tiene objetivos y planes anuales; si se relacionan estos objetivos con los de los puestos de trabajo, tendremos la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño.

El objetivo fundamental de la evaluación de desempeño es medir el potencial del capital humano con el que cuenta la organización para lograr desarrollarlo; mejorar el desempeño y estimular el más alto desarrollo de la productividad, detectar al personal talentoso, así como fomentar la apertura de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Si una compañía puede decir claramente qué quiere hacer y qué espera de sus empleados, tiene más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocios que si sucediera lo contrario. Como cada trabajador ubicado en cada

posición llegó ahí a través de un proceso de selección, entonces la evaluación de desempeño, también permite comprender qué tan efectiva fue esa decisión de selección. Es igualmente importante, indicar que desde el punto de vista de la moderna doctrina administrativa, la evaluación de desempeño igualmente permite valorar la calidad gerencial en el debido aprovechamiento del potencial del capital humano de la organización.

¿Cumple con los objetivos para los cuales fue creado el sistema de evaluación de desempeño que utiliza la Municipalidad de Quepos? Al realizar una evaluación de desempeño es importante tener claro cuál va ser su aplicación y objetivo, porque en algunas organizaciones su aplicación se hace de forma general para todos los empleados, con alguna frecuencia casi como por cumplir una especie de ritual operativo, sin contar con un método objetivo de carácter confiable.

El resultado es que al realizar esa evaluación global se pierde la especialidad valorativa, y por lo tanto no se logra completamente el propósito. Para que una evaluación tenga éxito, es necesario tomar en cuenta las funciones específicas que se desempeñan, las competencias relacionadas, todo lo cual ha de estar formalmente argumentado para que la valoración asignada esté respaldada en principio de justicia y objetividad demostrada.

El método o los métodos por utilizar van a depender de cada empresa, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación, inclusive de cuánto se desee invertir, no siempre es la mejor alternativa aplicar los sistemas más elaborados y complejos, ni utilizar un único método para estandarizar la evaluación de todo el personal.

¿Es conveniente la aplicación de un solo método de evaluación para todos los puestos de la compañía? Si bien es cierto, para toda empresa evaluar el desempeño de sus empleados representa un costo económico y una inversión importante de tiempo tanto para las personas que administran el sistema, como para los diferentes participantes que utilizan la herramienta, también es un instrumento clave que genera información vital para medir el grado de rendimiento de los evaluados.

Se convierte así indirectamente en un método que valora la efectividad del proceso de gestión de los recursos humanos, y sus respectivos subprocesos, como los son el de atracción, el reclutamiento y la selección, el desarrollo organizacional, la administración de la compensación, la retención y el monitoreo de las personas en la organización, entre otros.

Dado a que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, incentivándolas a mejorar el desempeño individual, se fundamenta que siempre que se aplique un método es importante evaluar y compararlo con otros para determinar si realmente es competitivo, confiable, que proporcione credibilidad y se ajuste a las necesidades de la empresa u organización. Además, es imprescindible determinar si el método utilizado logra medir efectivamente el desempeño de cada empleado, ya que la evaluación es un proceso que tiene un fuerte impacto en la motivación de los empleados, en el desarrollo de sus carreras y en la mejora de su rendimiento.

¿Logra el método de evaluación utilizado en la Municipalidad de Quepos, medir efectivamente el desempeño de los colaboradores? El Departamento de Recursos Humanos es un ente asesor de la Gerencia, y en este caso de la Alcaldía,

que tiene un papel preponderante en el cumplimiento de la misión y las políticas de la organización.

Una de las herramientas de las que dispone para lograr que esto se lleve a cabo es ejecutar una eficiente y objetiva administración del desempeño, así como velar por la consecución de los objetivos para los cuales fueron diseñadas y desarrolladas las evaluaciones.

También debe gestionar las decisiones de promoción, los procesos de desarrollo, los resultados de los colaboradores, y el realizar un adecuado seguimiento a los planes de acción para lograr los planes de crecimiento propuestos. Las evaluaciones de desempeño tienen estrecha relación con el progreso de la organización y el desarrollo de sus empleados.

Los planes de carrera, sucesión, transferencias y promociones suelen ser consecuencia de estas evaluaciones. Estos planes deben ser claramente definidos y estar vinculados a las estrategias de la organización para lograr el crecimiento de los empleados a nivel personal y profesional.

¿Se realiza por parte del Departamento de Recursos Humanos un adecuado seguimiento a los planes de desarrollo propuestos en el sistema? La evaluación de desempeño constituye una clave integradora de los diferentes procesos de Recursos Humanos: provisión, aplicación, recompensas, desarrollo, retención y monitoreo de personas en la organización.

De acuerdo con lo anterior, el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es mucho más que una metodología, que un informe o que un formulario que se complete debidamente, en un instrumento que se integra a los distintos procesos de recursos humanos, que está fundamentalmente ligado al desarrollo de

los empleados, y que permite analizar y lograr mejoras en todos aspectos de la empresa, desde el clima laboral hasta los índices que miden el ausentismo, la rotación y la calidad de vida del personal, y también optimizan el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

De las evaluaciones de desempeño surgen planes de acción para cada empleado, que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones, entre otros. El promover el crecimiento de los colaboradores es una ardua y muy importante tarea, por lo que es imprescindible que los formularios que se desarrollen estén en función de cómo se ha definido el puesto, y se diseñe un plan que se aplique posterior a la medición de desempeño, que permita controlar y dar seguimiento al desarrollo de los evaluados.

¿Cuáles son los planes de acción que realiza el Departamento de Recursos Humanos, que asegure que el sistema de evaluación de desempeño logra cumplir con los objetivos para los cuales fueron creados? El establecimiento de objetivos es un sistema participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas en el proceso. Un objetivo es una declaración del resultado que desea alcanzarse en determinado periodo; se establecen, conjuntamente, entre los subordinados y el gerente mediante una intensa negociación, para llegar a un consenso.

Según Chiavenato (2012) para que una empresa tenga éxito en este mercado laboral tan competitivo, es necesario que defina los objetivos que deben cumplirse durante el periodo, es importante realizar reuniones con los empleados, discutir, analizar y asignar los objetivos de acuerdo con las responsabilidades del puesto. Con

esto, se busca que el personal conozca la importancia y el impacto que tiene para la compañía el que no se cumplan con los objetivos establecidos.

Es importante dar seguimiento del cumplimiento de objetivos de una forma constante, de manera que al finalizar el periodo puedan concluirse con éxito el cumplimiento de los objetivos propuestos. Al aplicar el sistema de evaluación de desempeño es, entonces, muy importante que todos los empleados conozcan y tengan claro los objetivos particulares de su unidad de trabajo.

¿Cómo establecen o definen los trabajadores sus objetivos? Las competencias de los individuos son las fortalezas propias que les distinguen en el ejercicio de sus funciones y se expresan como el resultado de un conjunto de atributos, tales como capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes, valores, que se organizan en combinaciones diversas para llevar a cabo tareas específicas. Las personas poseen diferentes competencias, y en consecuencia, también carecen de otras, por lo cual han de recibir retroalimentación suficiente para diagnosticar por sí misma la presencia de éstas últimas en su desempeño cotidiano.

¿Saben los colaboradores el significado de las competencias? Al realizar evaluaciones, éstas deben estar definidas en función de cómo se realiza el puesto, las competencias fijadas para la empresa en su conjunto, luego por área y nivel de posición, de acuerdo con el grado de requerimiento, y en razón de esto, se evaluará a los colaboradores. Cada compañía define las competencias que llevarán a una gestión exitosa, y a partir de allí, se definen o diseñan los distintos subsistemas de recursos humanos.

Es importante que los empleados conozcan y entiendan los diferentes tipos de competencias que existen en la empresa, y además que tengan claro cuáles son las

competencias que aplican para el puesto que se desempeña. Existen dos tipos de competencias funcionales, las primeras son las de gestión, lo que significa que son conductuales, habilidades o capacidades, que son aquéllas que están relacionadas con las funciones propias del puesto, es decir la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, y las competencias funcionales técnicas o de conocimiento, que son aquéllas de uso específico asociados a un papel particular o la información que una persona requiera sobre áreas específicas.

¿Conocen los empleados los diferentes tipos de competencias que se evalúan en el sistema de evaluación de desempeño? Una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad para la compañía; de ahí la importancia de que el personal se sienta satisfecho con el sistema de evaluación de desempeño que se aplica en la empresa, esto para lograr el objetivo, que consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro y, además el desarrollo de carrera que puede lograr en la organización.

McClelland (2016) analiza la motivación humana, que constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, comprendida en tres importantes sistemas motivacionales: los logros como motivación, el poder como motivación y la pertenencia como motivación, estas motivaciones se combinan con otras características para determinada acción. El desempeño en el trabajo depende no solo de las habilidades de los empleados, sino también de su motivación.

Alles (2012) afirma que el entendimiento del proceso motivacional, incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tienen los empleados, es importante para poder implantar un sistema con éxito en todas sus etapas.

¿Se siente el personal satisfecho y motivado con el sistema de evaluación de desempeño que se aplica? La evaluación de desempeño es una herramienta que se propone mejorar la relación jefe-subalterno, para identificar y retener al personal clave que existe dentro de la organización. Es importante que los trabajadores tengan claro cuáles son los propósitos de la evaluación de desempeño y cuáles son los beneficios que ésta tiene tanto para la organización como para el desarrollo del empleado. Es necesario conocer la percepción de los colaboradores sobre ese método, para realizarse mejoras y lograr tener un sistema realmente eficaz. Que se adapte a las necesidades del personal y de la compañía. Todos los empleados deben conocer claramente qué se espera de ellos y lo requerido para el puesto que ocupan, para lo cual se debe instruirlos sobre los procedimientos que vayan a utilizarse, para evitar problemas de interpretación o desmotivación, entre otros.

¿Cuál es la percepción de los empleados sobre los propósitos de utilizar un sistema para evaluar su desempeño? Las competencias difieren según las especialidades y los niveles de los empleados dentro de un esquema general de la compañía, todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad, y así hacerlos más eficaces dentro de la empresa. El desarrollo de estas competencias lo podemos determinar, cuando se combina adecuadamente sus conocimientos, habilidades y actitudes, en conjunto con recursos internos y externos, sabe realizar un conjunto de actividades según los criterios externos, y además consiguen los resultados esperados para esas actividades.

1.1.4 Justificación

La presente investigación consiste en aplicar el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de Quepos, con el objetivo de analizar los procesos administrativos tanto en los Operarios, Profesionales y Técnicos, y ver si existen beneficios para los colaboradores cuando se desempeñan bien, si hay bonificación, comisiones, incentivos o palabras de motivación o elogio.

La aplicación de la evaluación del desempeño dentro de cualquier organización puede generar, a sus resultados retroalimentación positiva o negativa al trabajador cuando es positiva pueden implementarse desde planes de desarrollo de carrera hasta ascensos, así mismo mejoras salariales y cambios en los puestos de trabajo, rotación interna, ajustado a la políticas organizacionales. Por otra parte, cuando la retroalimentación es negativa se constituye en un insumo para determinar necesidades de adiestramiento pudiendo inclusive ser soporte o justificativo para el despido del personal, entre otras medidas administrativas; lo cual puede tener una incidencia en la motivación de los empleados para el desempeño de sus funciones, generando así un clima organizacional más estable y armonioso.

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

Si bien es cierto de que las jefaturas pueden valorar el comportamiento de sus colaboradores por medio de la interacción diaria, los trabajadores de los grados operativo y técnico tienen la inquietud de cómo se ésta evaluando su desempeño en las actividades que realiza, bajo la justificación de no ser personal que trabaje por objetivos, y la duda se centra sobre la valoración de los criterios que aplica su jefatura a la hora de medir su rendimiento.

Precisamente, a raíz de este tipo de situaciones, se ha detectado, de manera frecuente, resistencia para llenar el formulario, aparentemente por un desconocimiento de la herramienta, disconformidad, desmotivación e incredulidad en el instrumento que se utiliza, actualmente, para medir su desempeño. Ese conjunto de causas generadoras le restan viabilidad técnica al sistema de evaluación de desempeño, e indican que es conveniente revisar, ajustar y dar a conocer el instrumento para crear una mayor confianza y credibilidad entre los trabajadores.

Para la empresa le resulta muy beneficioso mantener a su personal motivado, ya que si fuera evaluado de acuerdo con objetivos de desempeño y desarrollo personal, objetivos departamentales y corporativos, considerando también sus funciones y grado salarial, podría identificarse más con la herramienta y aumentar su incentivo para trabajar mejor.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es parte de la investigación, identificar estos elementos, para lo cual se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Quepos las evaluaciones de desempeño?

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación cuantitativa y ser susceptibles de alcanzarse; son las guías del estudio y hay que tenerlos presente durante todo su desarrollo. Evidentemente, los objetivos que se especifiquen requieren ser congruentes entre sí. (Hernández, 2006).

1.3.1 Objetivo General

Analizar el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de Quepos en el periodo comprendido del 01 de enero del 2016 al 30 de junio del 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

1.3.2.1 Analizar la comunicación que existe para el proceso de evaluación del desempeño.

1.3.2.2 Determinar cuáles son los componentes que se incluyen en el formulario de evaluación del desempeño con relación a las funciones de cada puesto.

1.3.2.3 Evaluar los beneficios en capacitación y promoción obtenidos por los trabajadores en razón de los resultados logrados en las evaluaciones del desempeño.

1.3.2.4 Diseñar una propuesta del proceso de evaluación del desempeño a los trabajadores con el fin de buscar una mayor eficiencia.

1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1 Alcances

Según información en línea wikipedia.org:

El alcance de una investigación, queda entendido como aquello que se logra a partir de la realización de un proceso investigativo. Tiene que ver con los objetivos y las metas logradas, en otras palabras, indica hasta dónde se llegó con el desarrollo de la investigación, y qué beneficios ofrece a la humanidad, en los ámbitos: social, humanístico, educativo, salubre, religioso, cultural, deportivo, entre otros. (19 de abril, 2016).

Según Hernández y otros (2010) la clasificación según la profundidad determina cuatro niveles que son la exploración, la descripción, la correlación y la explicación. Esto significa que según el tiempo y los recursos disponibles, el

investigador va a abordar su objeto de estudio con diferentes grados de detalle y profundidad. Esto es lo que significa los alcances, es decir, hasta donde llega la investigación, o qué tanto va a profundizar, cuántas variables se van a examinar, con cuánta población se contará para la recolección de los datos, si se van a utilizar varios tipos de instrumentos y demás. También cómo se va a relacionar este estudio con temas o investigaciones realizadas previamente.

Tratándose de evaluación del desempeño laboral, y su incidencia en los resultados del rendimiento, a los trabajadores de la municipalidad de Quepos, no se encontraron trabajos previos sobre esta misma municipalidad; por lo cual se considera que la presente investigación se ubica en cuanto a alcance dentro de la categoría de estudios exploratorios.

Sobre el objetivo de analizar la comunicación que existen para el proceso de evaluación del desempeño aplicado, se necesita establecer la naturaleza y la efectividad de este objetivo.

Por otra parte, en cuanto al objetivo de determinar cuáles aspectos se incluyen en el formulario de evaluación del desempeño con relación a las funciones de cada puesto, se pretende verificar los contenidos específicos que se abordan en los formularios de evaluación y comprobar el grado de idoneidad de la evaluación que se deriva como resultado del contenido de los formularios. En otras palabras interesa conocer si los formularios realmente permiten evaluar las cuestiones de verdadero interés en cuanto al desempeño de los funcionarios.

Acerca del objetivo de comprobar como son tomadas en cuenta para capacitaciones y promociones los resultados obtenidos mediante las evaluaciones del desempeño., interesa establecer si el ejercicio evaluativo y sus resultados se

constituyen en insumos para la toma de decisiones por parte de la administración en términos de promoción del personal que se encuentra altamente calificado hacia nuevas responsabilidades y de capacitación para el personal que pudiera manifestar carencias o deficiencias en su desempeño susceptibles de corrección por la vía de las capacitaciones.

Finalmente, con el objetivo de diseñar una propuesta del proceso de evaluación del desempeño a los trabajadores con el fin de buscar una mayor eficiencia en el proceso actual, se pretende darle un uso práctico a los resultados obtenidos a través de las acciones relacionadas con los objetivos del uno al tres; es decir, que esta investigación también es de carácter aplicado, por cuanto se espera darle un uso práctico inmediato a los resultados obtenidos de la investigación.

1.4.2 Limitaciones

Las limitaciones de una investigación son aquellos factores que impiden al investigador desarrollar las actividades que planifica para cumplir con los objetivos propuestos. Normalmente están relacionados con los sujetos, las fuentes de información y acceso a datos.

Según información en línea:

Las limitaciones se refieren a las restricciones del tipo del problema abordado; son predominantemente de carácter externo, mientras que las delimitaciones son las restricciones que fija el propio investigador, para enmarcar su objeto de estudio, de acuerdo a variables como el tiempo disponible, al ámbito geográfico, los costos, entre otros. (19 de abril, 2016).

En el caso de la presente investigación se encontraron algunas dificultades relacionadas con acceso a los funcionarios municipales que poseían la información y los documentos o el acceso a los documentos necesarios.

Lo anterior, por motivo a una serie de circunstancias administrativas propias de la municipalidad por lo tanto para subsanar algunas de estas dificultades se acude a fuentes alternas, tales como informes de la Contraloría General de la República y otros estudios relacionados con la misma institución según consta en el apartado de referencias.

Otra dificultad se presentó en cuanto a las citas para entrevistar a los sujetos de información pues tenía que realizarse en horas de trabajo y pedir citas con anticipación.

Finalmente, se pudo comprobar que hay mucha información desactualizada en la municipalidad y la documentación se encuentra dispersa, lo que obliga a trabajo adicional.

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos de la Municipalidad de Quepos

El cantón fue fundado el 30 de octubre de 1948 con el nombre de Cantón de Aguirre, nombre con el que se denominó hasta febrero de 2015, cuando se acordó en votación unánime en la Asamblea Legislativa el cambio de nombre oficial a Quepos. Es el cantón número 6 de la provincia de Puntarenas, en la costa pacífica central de Costa Rica. Posee un área de 543.77 Km y está dividido en 3 distritos. Limita al norte con Tarrazú, Dota y Pérez Zeledón, al oeste con Parrita, al este con Osa y al sur con el océano pacífico. La cabecera es Quepos, pueblo con categoría de ciudad.

El cantón inicialmente obtuvo su nombre de Rolando Aguirre Lobo (1918-1948), quien participó en la campaña del ejército de Liberación Nacional en 1948. Aguirre Lobo también fue un ciudadano que siempre se preocupó por la búsqueda de soluciones a los problemas nacionales en general y particularmente a los de Quepos. Este nombre estuvo vigente desde octubre de 1948 (a seis meses de la muerte de Aguirre), cuando se hizo oficial por decreto de la Junta Fundadora de la Segunda República.

Sin embargo, en febrero de 2015, se modificó mediante decreto la nomenclatura cantonal por la de Quepos, como una referencia histórica sobre el nacimiento de la comunidad, y como un homenaje a la etnia indígena Huetar de los Quepos o Quepoa, la cual habitó la zona durante la época precolombina y colonial. De acuerdo al proyecto de ley que derogó el nombre de Quepos, se menciona que “los Quepos Vivian cerca de la ciudad de Parrita, provincia de Puntarenas., vivían

junto a un río navegable, el cual debe ser el río Pirris o Parrita, y por consiguiente, distaban unos 25 km al oeste de la actual ciudad de Quepos”.

El territorio que actualmente corresponde al cantón de Quepos, estuvo habitado por indígenas llamados Huetares; que prefirieron albergarse en las áreas próximas a las costas; los cuales formaron parte de la provincia de los Quepos, en el litoral pacífico, entre los ríos Pirris y Terraba.

El descubridor de la región fue el conquistador español don Gil González Dávila, en el año de 1522; cuando se realizó el primer recorrido por tierra de nuestro territorio nacional, desde el sector sureste hasta el poblado indígena Avancari (hoy Abangaritos, cantón de Puntarenas). En 1563 don Juan Vázquez de Coronado visitó la zona; el cacique principal de la provincia de los Quepos Corrohora le solicitó ayuda para rescatar a su hermana Dulcehe que la tenían prisionera los indios Coctos. En el repartimiento de indios que realizó don Perafán de Rivera en 1569, el poblado de Quepos se adjudicó a la Real Corona.

Los primeros colonizadores costarricenses llegaron a la región a finales del siglo XIX, por lo que era muy difícil la comunicación. La única forma de llegar a Quepos era por mar desde la ciudad Puntarenas, o a caballo desde la hoy ciudad San Isidro del General.

En decreto ejecutivo No. 7, del 21 de abril de 1941, en la Administración de don Rafael Ángel Calderón Guardia, Quepos se elevó a la categoría de distrito número diez del cantón de Puntarenas. En el gobierno de la junta Fundadora de la Segunda República, el 30 de octubre de 1948, en decreto ley No. 235, se le otorgó el título de Villa a la población de Quepos, cabecera del Cantón creado en esa oportunidad. Posteriormente, el 21 de septiembre de 1963, en el gobierno de don

Francisco Orlich Bolmarcich, se promulgó la ley No. 3201 que le confirió a la villa, la categoría de ciudad.

2.1.2 Creación y procedencia

En decreto Ley No. 235, del 30 de octubre de 1948, se erigió, como el cantón número seis de la provincia de Puntarenas, bajo el nombre de Aguirre, dividido en tres distritos, se designó como cabecera la población del mismo nombre. En este entonces, Quepos procedía del cantón de Puntarenas, establecido este último en ley No. 22 del 4 de noviembre de 1962.

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica Decreta: Cambió de nombre del cantón de la provincia de Puntarenas para que en adelante se denomine Quepos, Artículo único se denomina en adelante el cantón VI, de la provincia de Puntarenas, con el nombre de Quepos. Rige a partir de su publicación. (Lunes 6 de julio, del 2015)

2.2 Contexto teórico conceptual

El objetivo de este marco conceptual es presentar los fundamentos teóricos y conceptuales relevantes sobre la evaluación de desempeño y el enfoque basado en la gestión de competencias funcionales y la importancia de ésta, en el recurso más importante, los empleados.

Todo proceso investigativo se realiza desde una perspectiva teórica. Esta puede ser explícita o implícita. Si el investigador se limita a recoger datos y analizarlos buscando regularidades para plantear generalizaciones, por ejemplo se

dice que es un enfoque positivista. Ya que según este enfoque los hechos hablan por sí mismos.

En el caso de esta investigación se considera adecuado por tratarse de una institución pública, apearse a la teoría implícita que permea las investigaciones que realiza la Contraloría General de la República y las interpretaciones y aplicaciones que esta institución realiza sobre las leyes costarricenses, en especial la Ley No. 6227, Ley General de la Administración Pública, y la Ley 8292 Ley General de Control Interno, del año 2002 y su Manual de Normas.

También está el Código Municipal, así como los manuales de puestos y de evaluación del desempeño elaborados por la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), organismo establecido por el Código Municipal como ente coordinados y de apoyo intermunicipal reglamentos y normativas que son coherentes con las interpretaciones doctrinarias que hace dicha contraloría.

Complementariamente al enfoque doctrinario administrativo provisto como marco teórico coherente para análisis de la realidad municipal, también se ha considerado importante definir una escuela teórica relacionada con el tema de recursos humanos y se adoptado el enfoque de recursos humanos por competencias, el cual ha sido incorporado por la Contraloría en sus dictámenes y enfoques.

Como se indicó antes, las competencias de los individuos son las fortalezas propias que les distinguen en el ejercicio de sus funciones y se expresan como el resultado de un conjunto de atributos, tales como capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes, valores, que se organizan en combinaciones diversas para llevar a cabo tareas específicas. El concepto de competencias fue introducido por

McClelland (2016) y modernamente ha obtenido amplios desarrollos y ha adquirido relevancia en la teoría de la administración o gestión de recursos humanos, de modo que ya existe lo que se denomina un modelo de gestión de recursos humanos, basado en el enfoque de competencias. Este modelo, según Marín (2008) consiste en lo siguiente:

Es el conjunto de Componentes Organizacionales y Administrativos que deben configurarse para que las competencias sean el factor decisivo y distintivo en la Gestión del Recurso Humano. Todos ellos constituyen un sistema muy específico de gestión del Recurso Humano. (2008, p. 33)

Según la cita anterior las competencias, son definidas como capacidades, habilidades y conocimientos constituyen un eje alternativo para la determinación de la idoneidad de una persona para un puesto, independientemente de los títulos o experiencia que pretenda presentar como atestados para ser contratado.

La selección de los enfoques administrativos aplicados de forma coherente por la Contraloría General de la República y el enfoque de gestión de recursos humanos por competencias se pueden considerar como dos sistemas teóricos coherentes, es decir como un conjunto de proposiciones vinculadas entre sí, para el análisis del objeto de estudio (el proceso de evaluación del desempeño) y de las variables relacionadas con el problema de investigación.

En otras palabras estos dos enfoques, (competencias y enfoque administrativo de la CGR) proveen a la investigación de un conjunto de conceptos relacionados entre sí, cual es la idea de una teoría. Se debe recordar que una teoría, es un conjunto de proposiciones relacionadas entre sí, que sirven para explicar un fenómeno. Las proposiciones están formadas por conceptos, ya que los conceptos

son la base del pensamiento, y sirven para describir y captar, de manera intelectual, las realidades que rodean al ser humano según este las puede percibir.

De lo anterior se desprende que sin conceptos no habría pensamientos ni ideas claras y transmisibles, por tanto los conceptos son lo primero que deben ser explicados para poder entender una teoría.

Sobre la importancia y naturaleza de los conceptos se manifiestan Kédrov y Spirkin, en su explicación sobre lo que es la ciencia (2011) que:

Los conceptos representan el sistema teórico de cualquier ciencia y son los símbolos de los fenómenos que se estudian. Son construcciones lógicas creadas a partir de impresiones de los sentidos, de percepciones e incluso, de Experiencias bastantes complejas, y que no son fenómenos en sí, es decir, Estas construcciones lógicas no existen fuera del marco de referencia Establecido. (2011, p. 73)

Según Kédrov y Spirkin los conceptos son construcciones acerca de la realidad elaborados desde la perspectiva de quien observa y experimenta la realidad. Por tanto, los conceptos no son correspondientes ni espejos exactos de la realidad entendida como los fenómenos percibidos, sino solo aproximaciones.

De manera que tanto las definiciones de la Contraloría General de la República como del modelo de gestión de recursos humanos por competencias son solo conceptos o herramientas que permiten acercarse de forma aproximada a la realidad del fenómeno en estudio, en este caso se va a dar la evaluación del desempeño en la Municipalidad de Quepos.

2.2.1 Administración

La administración es una de las actividades más antiguas e importantes que ha practicado el ser humano desde sus orígenes; especialmente, cuando comenzaron a organizarse en grupos para alcanzar objetivos comunes que no podían lograr de forma individual, según Brech (1949) lo explica:

Se aproxima a la noción de “fenómeno social” cuando dice que la administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma “eficiente” las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado. Sin embargo, su vida de “operaciones de una empresa”, malogra la connotación de proceso social más amplio que se vislumbra al principio de su definición y delimita el sentido de “administración como proceso social”, a los elementos de planear y regular operaciones de una empresa, restándole así perspectiva y ámbito de proyección a lo que es un proceso o fenómeno social, como se definió arriba. (Brech, p. 218)

La administración, para Brech es un proceso social mediante el cual la responsabilidad de planear y regular en forma “eficiente” las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado es fundamental, las organizaciones como una forma de crecimiento y ejecución de las de las operaciones, para que exista esa gradualidad debería hacerse de modo planificado.

Por su parte, Tannenbaum (Citado por Terry, p. 649) indica:

Introduce la noción de “autoridad” y dice que administración es el empleo de ésta para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados para lograr los objetivos de la empresa. (Terry, p. 649)

Según Tannenbaum se puede comprender que la administración tiene la responsabilidad organizar, dirigir y controlar el equipo de trabajo con el que se cuenta en una organización para hacer efectivos los objetivos propuestos por la entidad.

El recurso humano es la fuente más importante en una institución y es responsabilidad de la administración hacer que el personal este cumpliendo con sus labores y con el propósito de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados y ejecutados con eficiencia al público.

Además de que la definición se refiere básicamente a la forma de organización denominada empresa, este autor claramente da énfasis a un conjunto de “funciones” administrativas para ser ejercidas por unos pocos individuos con “autoridad”, limitando el análisis sobre otros “subordinados”, limitando el análisis del fenómeno administrativo a relaciones entre superiores y subordinados y el ejercicio de algunas funciones determinadas por los primeros. Con relación al tema, Fayol (1945) (Citado por Terry (1982) expresó que consiste en:

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Pero aquí también parece que dicha noción es utilizada como una “función mayor” a ser ejercida mediante varias “funciones ejecutivas”, restando profundidad y perspectiva la naturaleza más compleja del fenómeno administrativo, que no se reduce a una o un conjunto de funciones a cargo de los ejecutivos o directores de una empresa o entre público. (Terry, p. 72)

Lo expuesto por Fayol prácticamente, conduce a pensar que la administración que se presenta en las organizaciones se reduce a tan solo prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Se le resta importancia a otras actividades, porque la administración es algo más complejo que solo cuatro acciones para ser ejecutadas y no se puede o debe reducir a algo simple, sin determinar la profundidad y perspectiva y la naturaleza más compleja del fenómeno administrativo.

Sobre la complejidad de la actividad administrativa, Sánchez (2010) aduce que:

Por administración “se entiende la dirección eficaz de los grupos humanos, es decir, la dirección social y no tan solo el manejo y la utilización de las cosas”. Aquí también se dan contradicciones importantes, pues mientras habla de dirección social, supedita esta al manejo, de los grupos humanos, sin ahondar apropiadamente en el sentido más amplio de dirección social, pues bien podría éste implicar el fenómeno administrativo integral de lograr actuaciones y resultados concretos de ciertos conglomerados sociales o de la sociedad como un todo. (Sánchez, p. 11)

Según Sánchez y su concepto de administración, esta es definida como la dirección eficaz sobre el recurso humano para una organización. Presentando algunos diferencias por la formación de pensamiento sobre el tema complejo y que sin embargo, algunos autores lo reducen, de modo que aparente ser algo encajonado o sencillo, reducido a la dirección, dejando de lado la serie de repercusiones que tiene el administrar de manera eficiente. Se habla de dirección social, reduciéndola al manejo de los grupos humanos, sin ahondar apropiadamente en el sentido más amplio de dirección social que no solo se trata de eso sino que también de la sociedad que es factor dentro del mismo proceso administrativo.

Elevándose casi al plano filosófico, J. D Mooney (s.f.) dice que “la administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

Este filósofo expresa el concepto de la administración como un arte o técnica entendiendo el concepto de arte o técnica como un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado y efectivo, ya sea en el campo de las ciencias, de la tecnología, del arte,

del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad. Y poder ofrecer a los demás un conocimiento claro de la naturaleza humana. Según Marín (2012):

Parece razonable asumir que la generalización de que en toda sociedad, o en toda organización sea pública o privada, hay alguna dosis de acciones directivas, planificadoras, de organización, de coordinación, control y evaluación, acciones que se aplican sobre, y entre, las distintas manifestaciones del fenómeno social-administrativo. Alguien sigue el razonamiento en algún momento encarna la responsabilidad y capacidad de ejercer dichas acciones sobre los demás involucrados en el respectivo ámbito social: el estado sobre todo la sociedad; empresas monopolistas sobre su clientela y competidores potenciales; partidos políticos sobre la clientela electoral y otros partidos de oposición; agrupaciones sindicales sobre el estado y sus instituciones y sobre cámaras patronales; y así por el estilo. (Marín, p. 33)

Para Marín (2012) no importa si la organización es pública o privada, estas deben de contar con las mismas dosis de acciones directivas que por lo tanto, hacen que cualquier tipo de ente cuente con ellas para que tenga una buena administración. El planificar, el organizar, el coordinar, el control y evaluación con los componentes que si una organización los desarrollo a cabalidad tiene las herramientas para alcanzar un buen desempeño de labores y crecimiento de ente. Además Marín (2012) también señala que:

Cada una de esas acciones o funciones en efecto puede, y de hecho ocurre, proyectarse o ejercerse con total desvinculación del ámbito del contenido y proyección de la demás y ello causará distintos grados de incertidumbre e ineficacia en los resultados que se generan. Puede ejercerse dirección política sobre la sociedad por parte del Estado; pero, dirección sin planificación, ni organización, ni control y evaluación, tiende a producir decisiones y acciones inciertas que incrementan las consecuencias indeseables o negativas pues se pierde de vista la globalidad de perspectiva que se requiere para todos los problemas de un país, y se actúa entonces desconociendo el verdadero impacto, por ausencia de control y evaluación, de la acción del Estado así sustentada. (2008, p. 33)

Muchas organizaciones no aplican estas cinco etapas de la administración que hacen el proceso estructurado, la dirección, la planificación, la organización, el control y la evaluación son las que hacen ordenada la estructura de crecimiento organizacional cuando alguno de estos esta deficiente, se pierde de vista y enfoque y como se menciona en la cita se tienden a producir las decisiones y acciones inciertas que incrementan las consecuencias indeseables o negativas pues se pierde de vista la globalidad de perspectiva y no se trabaja bajo una misma dirección sino que se dirige sin rumbo, es un problema más común de lo que se puede imaginar.

También Marín insiste en que la administración es un proceso, y que no es solo el gerente el que administra, por tanto no se puede confundir dirección o gerencia como sinónimo de administración, sino que la gerencia y la dirección son roles y funciones que forman parte (la tercera) de las etapas del proceso administrativo por lo que (2012) afirma lo siguiente:

Un gerente o presidente de empresa puede ser un gran organizador, pero si no se dirige y planifica lo organizado, no lograra los resultados pretendidos, pues permanecerá en un nivel habilidad para asignar recursos y dividir tareas, más no para ordenar metas y movilizar cursos de acción. (Marín, p. 34)

Para una persona en un cargo de gerencia o presidente debe ser alguien con mucha iniciativa y capacidad para organizar, porque depende de las decisiones que este puede tomar a la luz de lo planificado y dirigido que podrá alcanzar los resultados propuestos por la organización. Ser gerente no es tarea fácil y más tratándose de movilizar una empresa. En el caso de una Municipalidad esta responsabilidad gerencial primaria recae en la figura del Alcalde. Esta figura reúne las funciones de dirigir, planificar y coordinar. Para Marín (2012) menciona que:

El hombre en sociedad tiene necesidad de comunicarse y relacionarse con otros para poder satisfacer muchas de sus necesidades. Tal relación puede ser estrictamente unilateral e individual cuando él acude a un negocio para adquirir algún bien; pero para la empresa, él constituye un cliente y es parte de su razón de ser, pues es a él a quien el ámbito organizativo de esa empresa debe llegar a través de los bienes o servicios que esta produce. Este hombre, así, se convierte en objeto de interés y estudio del fenómeno administrativo que concierne a la empresa vendedora. (2008, p. 34)

Para Marín (2012) las organizaciones deben darse a sus clientes precisamente porque son los que generan los recursos económicos, en caso de ser lucrativa la actividad, y son los que pagan los impuestos, en el caso de las instituciones públicas, eso son creadas para brindar una solución a un problema o necesidades que existe en el entorno, o prestar servicios como es el caso de la Municipalidad de Quepos. Si bien es cierto el hombre en sociedad tiene necesidad de comunicarse y relacionarse con otros para poder satisfacer muchas de sus necesidades, el cliente o usuario debe ser siempre el factor a considerar, en relación a esto, según Terry (2012) para los teóricos del proceso administrativo

la administración se le ha llamado “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. (Terry, p. 76)

Esto significa que para Terry, el pensamiento administrativo ha evolucionado desde la concepción de una serie de actividades, a la idea de proceso complejo de elementos interrelacionados de forma dinámica. Fayol, considerado el padre de la teoría de la administración científica, estableció las áreas de acción de la

administración como planificación, organización, dirección, coordinación y control. Fayol (citado por Terry, 2012) indica que “Los administradores desempeñan las funciones de planificación, organización, dirección, control y coordinación.”

Sobre cada uno de los elementos del proceso administrativo Fayol (Citado por Terry) detalla lo siguiente:

La Planificación: es un sistema integral de pensamiento y acción racional, y está dividida en cuatro componentes: a) Diagnóstico, que está compuesto por una regresión histórica de los hechos que desean valorarse, una interpretación de la realidad actual y una proyección de los indicadores que explican la realidad, b) una definición de política, proyectos, programas, planes, objetivos, estrategias, prioridades y recursos disponibles, c) una clara dirección política, estratégica y operacional de los sistemas y d) un sistema de información gerencial guiado por el conjunto de controles que alimentan la toma de decisiones. La calidad de ese sistema de planificación dirá de que capacidad proyectiva será la organización empresarial, e indicará qué también está preparado el sistema gerencial para enfrentar los obstáculos del presente, y para aprovechar las oportunidades del futuro. (Terry, p. 75)

Este autor fundamenta la administración científica en cinco grandes áreas muy bien explicadas y definidas iniciando con la planificación, que consiste en la definición de lo que sea desea poder llevar una organización siempre a más allá, y para estar preparada con el sistema gerencial adecuado para enfrentar los obstáculos del presente, y para aprovechar las oportunidades del futuro, con metas y objetivos claros de crecimiento.

La organización: está compuesta por dos grandes áreas que necesariamente se completan: La organización formal, constituida por el sistema de relaciones, establecida en cada una de las posiciones de responsabilidad que la empresa ha creado para cada puesto de trabajo, y la organización informal que se explica en el comportamiento de la red de relaciones de comunicación que cada día producen entre los miembros de la organización. En edición, puede decirse que la organización también es un sistema de equilibrio humano entre el rumbo que la empresa establece y el uso adecuado del talento humano que posee para hacerlo posible, lo que por tanto significa que los administradores

coordina por su medio el uso adecuado de los recursos materiales y humanos de la organización. La eficacia de una organización depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas. Es obvio que, cuanto más integrado y coordinado esté el trabajo en una organización, más eficaz será la organización. Obtener esa coordinación forma parte del trabajo del administrador. La organización se encarga de la identificación y clasificación de las actividades requeridas, de la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, y la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad. (Terry, p. 76)

Según lo expone Fayol, la organización no puede ser ideada si no existen objetivos de la empresa considerada en conjunto. Los objetivos generales determinarán la estructura básica de la organización, en tanto que los objetivos departamentales pueden decidir el carácter general de unidades de la organización, tales como producción, ventas, finanzas, entre otros.

Deben organizarse el establecimiento de los objetivos de la empresa, formular los planes y políticas para su realización; determinar las actividades necesarias para ejecutarlas; enumerar y clasificar las actividades; agruparlas para lograr una mayor efectividad respecto a los objetivos de la empresa y asignar a cada grupo, normalmente a través de su jefe, de la autoridad necesaria para llevar a cabo sus actividades.

Según los diversos autores, Terry entre ellos, los instrumentos que facilitan la organización:

- ✓ -El organigrama.
- ✓ -El reglamento y políticas de la empresa.
- ✓ -El plan y programa de trabajo.
- ✓ -Los registros sobre el personal.
- ✓ -Tarjeta de control de tareas y producción.

- ✓ -Evaluaciones periódicas.
- ✓ -Control de pedidos: solicitudes y entregas.
- ✓ -Buen sistema de control de asistencia, para los puestos que lo requieran.

La tercera de las funciones del proceso administrativo es la dirección. Sobre esta destaca Terry, siempre siguiendo a Fayol, (2012):

La dirección: es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. También, la dirección describe cómo los administradores dirigen e influyen a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales. Crean la atmósfera adecuada y, de ese modo, ayudan a los subordinados a dar su mejor esfuerzo. En la mayoría de las empresas, se preocupan por una economía que depende del grado de especialización técnica en las áreas de producción, finanzas, mercadeo, administración y contabilidad, para un mayor perfeccionamiento y enfrentar con mayor eficiencia los problemas técnicos que se presenten. Esto va depender, en gran medida, de la efectividad que presentan los directivos para dirigir a los demás, siendo así más productivo para los fines de la empresa. Estilos de dirección: coercitivo, autoritario, democrático, afiliativo, marcapaso, entrenador.

La etapa o fase final del proceso administrativo, según la escuela del proceso modificado, originalmente planteada por Fayol, es el control, el cual consiste según Terry (2012) en lo siguiente:

Control: implica observar, inspeccionar, verificar y registrar la ejecución de un plan, de manera que puedan compararse continuamente los resultados obtenidos, con los planes esenciales y tomar las medidas necesarias para asegurar la realización de sus objetivos. Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apaguen a los planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y contribución a la corrección de estas. El control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe proceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado. (Terry, p. 76)

La función administrativa de control se realiza de formas y modos variados que originan distintos tipos de control: control a “priori”, que se realiza antes que se ejecute la acción, por ejemplo, un presupuesto. Control concurrente, se realiza en el momento de la acción, como un inventario permanente. Y control a “posteriori”, se realiza después de ejercer la acción, como un inventario físico.

El nombre de la última etapa, fase o componente del proceso administrativo es la coordinación, la cual según Terry (2012) consiste en lo siguiente:

Coordinación o integración de personal: implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación, tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, para lograr la eficaz y eficiencia realización de las tareas. Significa acción y efecto de ordenar metódicamente, reunir esfuerzos que tienden a un objetivo determinado común a varias personas, que participan armoniosamente, libres de fricción y unidos por un ideal, busca armonizar el esfuerzo individual dirigido a la obtención de objetivos. (Terry, p. 80)

Parte fundamental de las teorías de administración científica de Fayol, son los Catorce puntos, o principios generales de la Administración:

1. **División de tareas.** Cuantas más personas se especialicen, más eficientemente realizarán su trabajo. Este principio se compendia en la moderna línea de montaje.
2. **Autoridad.** Los gerentes deben brindar órdenes para poder hacer que se realicen las cosas. Aunque su autoridad formal les da el derecho de mandar, no siempre impondrán la obediencia, a menos que cuenten además con una autoridad personal (por ejemplo, una gran pericia).
3. **Disciplina.** Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen. Para Fayol, la disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles de la organización, de los acuerdos justos (como las normas para premiar un desempeño superior) y los castigos que se imponen prudentemente a las infracciones.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente. Fayol pensaba que, cuando un empleado

“reportaba” a más de un supervisor, surgían necesariamente conflictos en las instrucciones y habría confusión de autoridad.

5. **Unidad de dirección.** Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben ser dirigidas por un solo gerente que use un plan. Por ejemplo, el departamento de personal no debería tener dos directores, cada uno con distintas políticas de contratación.
6. **Subordinación del interés individual al bien común.** En cualquier empresa los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.
7. **Remuneración.** El estipendio del trabajo ejecutado deberá ser justo para el empleado y el empleador.
8. **Centralización.** El papel decreciente de los subordinados en la toma de decisiones es la centralización; un papel creciente en esa actividad es la descentralización. Fayol estaba convencido de que los gerentes debían conservar la responsabilidad suprema, aunque también es necesario que den a los subordinados suficiente autoridad para realizar bien su trabajo. El problema radica en encontrar el grado óptimo de centralización en cada caso.
9. **Jerarquía.** La línea de autoridad es una organización, representada, a menudo, por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.
10. **Orden.** Materiales y personas deberían estar en el sitio adecuado cuando se necesiten. Sobre todo, las personas, han de ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.
11. **Equidad.** Los gerentes han de ser, a la vez, amistosos y justos con sus subalternos.
12. **Estabilidad del personal.** Una alta rotación de empleados no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.
13. **Iniciativa.** Los subordinados deberán tener la libertad de idear y poner en prácticas sus planes, aun cuando puedan incurrir en errores.
14. **Espíritu de equipo.** Favorecer el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Para Fayol, incluso los factores pequeños pueden fomentar ese espíritu. Por ejemplo, recomendó utilizar en lo posible la comunicación verbal en lugar de la comunicación escrita y formal.

2.2.2 La administración de recursos humanos

La administración como actividad práctica existió desde que dos o más personas unieron sus fuerzas para el logro de sus objetivos comunes. Así surgieron las organizaciones.

El estudio de la administración surge como movimiento denominando Comercialismo y continua con el derecho Administrativo a partir de la Revolución Francesa, para luego constituir un campo de atención política y administración pública que propugnan el logro de la eficiencia en el manejo de los asuntos del gobierno cambiando la improvisación por la previsión y basando su acción en sólidos principios elaborados utilizando la metodología científica. Luego surge el enfoque del comportamiento concentrándose en las relaciones humanas y el estudio de la conducta del hombre.

Después surgen los movimientos denominados la Administración Científica, General e industrial propugnados por Taylor y Fayol. Estos dieron énfasis a factores vinculados al concepto de productividad, descuidando un tanto el carácter humano de la administración.

2.2.2.1 Escuelas de pensamiento administrativo sobre administración de RH

Son numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la administración los cuales han originado el

surgimiento de la "selva de las teorías administrativas", por lo que continuación se describen muy brevemente las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, sus fundadores y las características principales de cada una de ellas.

Frederick Winslow Taylor abandonó los estudios universitarios y se inició como aprendiz de confección de moldes y mecánico en 1875.

Tres años después, en 1878, entró a trabajar como mecánico a la Midvale Steel Company, empresa en la que llegaría a ocupar el puesto de jefe de departamento de ingeniería tras haber conseguido un título universitario en esta disciplina. Inventó herramientas de alta velocidad para el corte de acero y dedicó la mayor parte de su vida a la consultoría en ingeniería. Se le reconoce como el padre de la administración científica.

Sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico y después como director de una empresa acerera le ofrecieron la oportunidad de conocer los problemas y actitudes de los trabajadores y de descubrir las grandes posibilidades para la elevación de la calidad de la administración. Aunque, tal vez, el verdadero padre de la teoría administrativa moderna sea el industrial francés Henri Fayol, quien advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia, identificó 14 principios (ver p. 46), aunque hizo notar que se trataban normas flexibles, no absolutas, utilizables de cualquier modo más allá de la ocurrencia de cambios en las condiciones imperantes.

La Administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales desde que el hombre comenzó a formar grupos para alcanzar metas que no habría podido satisfacer en forma particular, o bien desde que el

hombre toma conciencia de su existencia y comienza a intentar controlar una serie de variables para hacer de su vida algo más seguro y confortable.

La tarea de los administradores ha crecido en importancia, en la misma medida en que la sociedad ha ido confiando la satisfacción de sus metas en el esfuerzo del grupo. Cada vez es mayor la toma de conciencia acerca de la condición de pasivos que tienen los recursos físicos, financieros y los mismos recursos humanos, si no se sabe combinar y coordinar en un sólido proceso administrativo.

Aparece la administración como una actividad crítica en relación con el progreso. Señalan los autores Koontz y O'Donnel (2012):

Un país puede tener abundantes recursos naturales o humanos, incluyendo la mano de obra calificada y recursos de capital substanciales, y sin embargo, ser relativamente pobre porque hay muy pocos administradores competentes disponibles para conjugar con eficacia estos recursos en la producción y distribución de bienes y servicios útiles. (Koontz, p. 5)

En efecto, la administración como preocupación es casi tan antigua como la Humanidad misma. Existen escritos y otros datos relacionados con la administración que datan desde la antigüedad; se puede citar preocupaciones de los antiguos pueblos, como los egipcios, griegos y romanos, de la iglesia católica, de las organizaciones militares, de economistas, políticos y mercantilistas. Todas estas preocupaciones podrían calificarse como intentos empíricos, filosóficos o pre-científicos para mejorar la administración.

Dentro de la disciplina de la Administración, el campo de gestión de recursos humanos se ha convertido en un vasto campo de estudio y reflexión. Desde el nacimiento mismo de la administración científica se reconoció el factor humano como el aspecto clave de la eficiente y eficaz administración empresarial y organizacional.

Hasta entonces prevaleció la visión del trabajo como uno de los factores claves de la producción, haciendo abstracción de su esfuerzo e ignorándosele en cuanto a personas individuales con capacidades y necesidades. Sobre este particular, el así llamado padre de la administración Fayol (1932) científica manifestó (citado por Terry, 2012)

Un sistema de planificación empresarial de primer orden, guiará las decisiones gerenciales hacia el óptimo nivel de aprovechamiento del potencial humano de la empresa. No ha de desconocer que el verdadero poder de la organización se sustenta en el principio del conocimiento que está presente en el cerebro de cada trabajador, activado por el conjunto de valores, principios y convicciones que conforman la trilogía de poder del sentimiento, que empuja con gran fortaleza a la empresa en la búsqueda de las metas (Terry, p.79)

En la cita anterior, de palabras del propio Fayol, surge el principal objetivo de la ciencia de administrar recurso humano, es decir, que el gerente, administrador o jefe, director o alcalde "...guiará las decisiones gerenciales hacia el óptimo nivel de aprovechamiento del potencial humano de la empresa".

La Administración de Recursos Humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral contractual dentro de las normas vigentes del país, capacitar y entrenar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario, despedir empleados.

Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. Los recursos presentan una increíble aptitud para el desarrollo, que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes o comportamientos. Una empresa puede tener novedosos

recursos tecnológicos, suficientes recursos financieros e infraestructura impecable, que si carece de personas o éstas son mal dirigidas, no tienen incentivos y carecen de motivación; el éxito sería imposible. Por eso, se dice que el recurso humano es el recurso más valioso de la empresa.

Chiavenato (2012) literalmente describe:

El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Los recursos humanos determinan el grado de éxito en la organización. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituyen una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas cuentan con un Departamento de Recursos Humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos. El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero si ejerce una influencia definitiva en ambas áreas. El departamento de Recursos Humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para realizar esta tarea, los Departamentos de Administración de Recursos Humanos deben tener objetivos claros. (p, 76)

Los objetivos de la administración de recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento del personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Chiavenato (2007) literalmente describe los objetivos pueden que se clasifican en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos corporativos: Es necesario conocer el hecho fundamental que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa, no es un fin en sí mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del Departamento de Recursos Humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración no se adecua a las necesidades de la organización, se desperdician recursos de todo tipo.

Objetivos sociales: El Departamentos de Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad puede ejercer sobre la organización.

Objetivos personales: El Departamento de Recursos Humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. (2012, 78)

Siguiendo a Chiavenato, Barquero C. (2012) dice que la administración de recursos humanos se encarga de que el recurso humano de la empresa se desempeñe de la mejor manera posible, para que se alcancen los objetivos tanto de la empresa, como de cada uno de los empleados. Se encarga de lograr que las personas se realicen plenamente y den lo mejor de sí mismos.

La Administración de Recursos Humanos busca administrar de una manera eficiente el capital humano dando un buen manejo de los diferentes procesos que deben gestionarse como son la contratación de personal, ascensos, transferencias, planeación de carreras, compensación y capacitación, con esto se busca que se realicen los procesos de una forma eficaz, y así lo logren cumplirse los objetivos propuestos por la organización y por los empleados, buscando el éxito de la empresa.

Se tardaron decenios y siglos en reconocer el valor del liderazgo compartido; la importancia de la motivación y la información como factores de afiliación psicológica de los miembros a la organización; la influencia de la organización informal en la vida institucional; el carácter de sistema abierto que poseen las organizaciones humanas, etc.

Asimismo, hubo lentitud en reconocer la universalidad de las funciones y principios administrativos, cualquiera fuera la naturaleza, los objetivos o el tamaño de la organización. En efecto, todo administrador (Gerente de empresa, jefe de servicios

públicos, director de establecimiento educacional, etc.), debe cumplir las mismas funciones administrativas (Planificar, organizar, dirigir y controlar); lo que varía, obviamente, son las habilidades no administrativas que exige cada tipo de empresa (Industria, hospital, colegio, etc.) y cada cargo o puesto.

Existen hechos que han contribuido ostensiblemente a destacar la importancia de una administración científica en el último medio siglo. La Gran Depresión Mundial que siguió al año 1929, mostró que había existido una deficiente manipulación de los recursos humanos y no humanos. La Segunda Guerra Mundial y los subsecuentes programas espaciales y de defensa, destacaron la importancia del administrado y de las funciones administrativas para obtener resultados a bajo costo. El crecimiento de las empresas y el aumento de la competencia, ha obligado a considerar la relación costo-precios. Las empresas que no aplican técnicas modernas de administración, ven aumentar sus costos y quedan a merced de aquellos competidores que sí lo hacen.

Esta rivalidad no es sólo aplicable a las empresas de negocios. Los servicios públicos, la educación, la salud, etc. se ven enfrentados a una búsqueda de eficiencia. Normalmente las necesidades superan largamente a los recursos disponibles, situación que obliga a una óptima utilización de estos últimos para el logro eficaz de los objetivos, materia que es justamente la preocupación central de la administración moderna.

Por todas las razones expuestas, la lentitud de los períodos empíricos, filosóficos y pre-científicos de la administración, ha sido desplazada en el presente siglo por un acelerado progreso, surgiendo varias escuelas o corrientes administrativas de base científica.

Escuelas de pensamiento administrativo

Escuela Tradicional.

El surgimiento de la moderna administración científica, se remonta a los albores del siglo XX y va unido, como se reconoce, a F. W. Taylor, H. R. Town, H. Fayol, etc.

La administración tradicional o científica, se desarrolló de la observación sistemática de los hechos de la producción, investigación y análisis de la operación del taller. Aunque interesada en técnicas específicas tales como: los estudios de tiempo y movimientos, la planeación y el control de la producción, la distribución del equipo en planta, los incentivos de salarios, la administración del personal e ingeniería humana, todas ellas están centradas en la teoría. Siendo la primera estructura de conceptos administrativos, ha servido bien a los administradores y ha provisto una base sobre la cual los estudios se pueden construir y mejorar.

Frederick W. Taylor. En el desarrollo de su tipo de administración, el enfoque de Taylor era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación de trabajo, y de estas observaciones, derivar principios. Veía a la administración como el obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos. Su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo: definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas cuantitativas a todos los aspectos capaces de ser medidos, experimentar mantenimiento, desarrollar una guía o principio administrativo derivado de las observaciones y los estudios.

Utilizando este enfoque para estudiar el trabajo, Taylor dejó una verdadera riqueza de información administrativa para prácticas posteriores.

F. Taylor insistía en la idea de que los problemas de la productividad del trabajo no pueden resolverse en forma eficiente, si los dirigentes de la producción sólo toman en cuenta los factores estimulantes más comunes, y si se basan, en realidad, en la iniciativa estimulada de los obreros. Únicamente la propia dirección puede y debe responder de la aplicación del sistema científico, capaz de asegurar un crecimiento permanente de la productividad del trabajo.

Sólo por vía de la estandarización forzosa de los métodos de la utilización de los mejores implementos, condiciones de trabajo y la cooperación forzosa, se puede asegurar esta aceleración general del ritmo de trabajo. Logrará la adopción de normas y asegurar la cooperación recae exclusivamente sobre la administración de la empresa.

En términos generales, el taylorismo consiste en:

- Creación de una base científica capaz de sustituir los métodos de trabajo tradicionales. Investigaciones científicas de cada componente del mismo.
- Selección de los obreros con base en criterios científicos, entrenamiento y aprendizaje de los obreros.
- Colaboración entre la administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de la organización del trabajo.
- Distribución equitativa del trabajo y de la responsabilidad, entre la administración y los obreros.

Es innegable que Taylor actúa como catalizador en el desarrollo de la escuela tradicional de la administración. Como es de suponer, muchas de sus prácticas y principios no eran nuevas; ya se ha visto que Devons y Babage habían concebido experimentos muchas décadas antes que Taylor, sin embargo, el tiempo ya era

propicio para que el pensamiento de alguna otra persona llegara a encabezar el movimiento científico.

Principios de la Administración según Taylor y Fayol. En su obra "Principios de la Administración Científica" Taylor (1911) plantea básicamente seis postulados:

1. Principio del estudio del tiempo: Cada operación, cada proceso debe medirse en el tiempo. De esta manera se puede asignar tareas y rendimientos específicos y así establecer lo que cada cual puede producir; esto hace posible el control.

2. Principio de estimulación: Se debe lograr la cooperación del individuo. La remuneración debe ser proporcional a la producción; las tarifas diferenciales deben fijarse pensando siempre en el trabajo máximo que puede hacer un obrero medio.

3. Principio de separación entre dirección y ejecución: Los directivos son los responsables de preparar los procesos y programas de trabajo, registrándolos en fichas de instrucción.

4. Principio del método científico del trabajo: No es el trabajador el que crea o elige el método de trabajo; estos procesos han sido previamente estudiados y ensayados antes de implementarlos; el trabajador debe ser instruido para aplicarlos fielmente, así alcanza la prosperidad máxima y la de la empresa.

5. Principio del control de la dirección: Quien dirige no debe ser un instructor nato. Debe ser un profesional con formación básica en principios científicos de dirección y control. Se debe reemplazar las reglas y convencionalismos del empirismo, por la ciencia.

6. Principio de la dirección funcional: Taylor revisa los estilos existentes, en que predomina la unidad de mando; propone una organización especial para la industria, en la cual la supervisión puede ser ejercida por varios especialistas.

En su obra "Administración Industrial y General" (1916) Fayol plantea los siguientes catorce principios de la administración (ver supra)

Escuela Conductista. La acción administrativa en esta escuela es la conducta de los de los seres humanos. Todo lo que se logra y en qué forma se logra esta visto al impacto o influencia que cause sobre la gente, según se cree constituye la entidad realmente importante de la administración. Parten de la idea de que el gerente debe emplear las mejores prácticas en relaciones humanas. Entre los tópicos más comunes se encuentran: las relaciones humanas, motivación, jefatura, capacitación y comunicación.

Esta escuela ha hecho contribuciones de importancia como; el uso de la participación y las formas de manejar los conflictos organizacionales. También da un mayor reconocimiento a la influencia del ambiente y las restricciones que afectan al comportamiento.

La idea de la naturaleza de la conducta humana en los organismos sociales y el afán de menoscabar el papel que desempeñan en ella los recursos humanos, constituye un defecto orgánico tanto en la escuela clásica como de las demás corrientes. Los representantes más sensatos de estas escuelas, suelen hacerse cargo de ello, pero en una forma inadecuada, proponiendo las más superficiales explicaciones de las causas que originan dicho simplismo y definiendo, de modo también superficial, las vías para superarlo.

Esta escuela surgió de los esfuerzos de líderes como Gantt y Munsterberg, para reconocer la central importancia del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo. Su razonamiento era, que el estudio de la administración debía concentrarse en los trabajadores se concentran en las motivaciones, la dinámica de grupos, los motivos individuales, la relaciones de grupos etc.

Esta corriente tiende a ser ecléctica, incorporando la mayoría de las ciencias sociales, incluso a la psicología, sociología y antropología. Su rango es amplio e incluye desde cómo influir sobre el comportamiento individual hasta un análisis detallado de las relaciones socio-psicológicas. Centrándose en el elemento humano, se interesa por una parte, en la comprensión de fenómenos relevantes en las relaciones entre e interpersonales, en cuanto a la situación del trabajo, y por otra, se interesa en observar los grupos de trabajo como subestructuras antropológicas.

El origen de esta escuela puede localizarse a partir del año 1879, cuando Wilhem Wondt estableció en Leipzig un laboratorio para estudiar el comportamiento humano, éste es el primer paso importante para transformar la psicología en una ciencia experimental. Fue en Leipzig donde estudió en 1885, el Dr. Hugo Mustenberg, aunque fue hacia 1913, siendo profesor de la universidad de Harvard, cuando publicó su libro Psicología y eficiencia industrial, abriendo el nuevo campo de la psicología industrial.

Hugo Munsterberg. Como iniciador de los primeros estudios en psicología industrial que se efectuaron en Harvard, las obras de Munsterberg eran ávidamente leídas. Hablaba y escribía sobre un sinnúmero de temas, desde el adiestramiento de puestos en artículos populares en el Ladie's Hense Journal, hasta tratados profundos en las más renombradas revistas técnicas.

En esta época, la administración no tenía aún bases muy firmes debido a la falta de pretensión intelectual y a la deficiencia de los supuestos expertos. Sin embargo, Munsterberg abogó en su libro por una mayor participación de la ciencia en la administración. Creó el campo de la psicología industrial, aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, a través de esto abrió una nueva faceta en la administración científica, el estudio y la aplicación científica de diferencias individuales.

Henry L Gantt. Gantt fue contemporáneo y protegido de Taylor, y es difícil clasificarlo en una sola escuela. Sus conceptos de costo organizacionales y su plan de bonificaciones, lo podrían ubicar fácilmente con los tradicionales. Sin embargo, en todo su trabajo, Gantt demostró un interés casi emotivo por el trabajador como individuo y abogó por un enfoque humanitario.

En 1908 presentó una conferencia ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, en donde pedía una política de enseñanza e instrucción para los trabajadores, en lugar de la acostumbrada dirección autocrática, un ejemplo de la psicología de Gantt sobre las relaciones con los empleados. Por sus incasables esfuerzos a favor de la clase trabajadora, Gantt tiene un lugar en, y es en parte responsable, del crecimiento de esta escuela.

Elton Mayo. Es conocido por sus experimentos con Hawthorne, así como por ser un firme abogado de la escuela del comportamiento. Fue él quien, trabajando en el departamento de investigaciones Industriales de Harvard, dirigió el equipo que realizó en la planta Western Electric en Hawthorne, para evaluar las actitudes y reacciones psicológicas de los empleados en la situaciones de trabajo. Como resultado de estos estudios, Mayo propuso el concepto de que los trabajadores

constituyen su propia cultura. Desarrolló una serie de ideas sobre conceptos sociológicos del esfuerzo en grupo.

Mary Parker Follett. Básicamente, Follett enfatizaba que un hombre en su trabajo era motivado por las mismas fuerzas que influían sobre sus tareas y diversiones fuera del trabajo y que el deber del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo no forzar y manejar. En su trabajo de consultación, Follett reconocía la necesidad de que el administrador comprendiera los principios del concepto de grupo, los cuales, ella profetiza, algún día sería la base para todos los enfoques firmes en el orden nacional e internacional. A la escuela del comportamiento, ella agrega dos nuevos vocablos, "unión" y "pensamiento de grupo" que subsecuentemente han calculado la literatura administrativa.

Chester I. Barnard. La participación de Chester I. Barnard en el desarrollo de esta corriente del pensamiento está en su análisis lógico de la estructura organizaciones y de la aplicación de conceptos sociológicos a la administración. Algunos no incluyen a Barnard en la escuela del comportamiento, sino en una nueva escuela fundamentada en su concepto del sistema social. Dicho concepto está sumamente relacionado con el enfoque del comportamiento y difiere solamente en que la administración es considerada como un sistema de relaciones interculturales.

Teorías en cuanto a la participación y liderazgo:

Para la participación, actividad básica para la realización de actividades productivas y para la administración, la escuela del comportamiento plantea tres esquemas básicos de trabajo, que son:

- La no-participación: aunque es aplicable en ciertos tipos de grupos y con cierto perfil de líder, sus resultados son generalmente negativos.

- La participación amplia: de poder ser aplicada garantiza excelentes respuestas, pero su mayor falencia es que su aplicación se hace dificultosa en grupos numerosos.

- La participación relativa: este tipo de participación se da a través de representantes y aunque sus resultados no alcanzan a los de la participación amplia, es el mejor método que se puede aplicar cuando el grupo es numeroso.

El liderazgo es otro requisito de suma importancia para la correcta ejecución del proceso administrativo, ya que se necesita a una persona que comande y delegue las tareas correspondientes a los más capacitados para realizarlas.

Luego de diferentes estudios se logró identificar tres tipos de grupos y sus correspondientes líderes.

- Jefe autoritario: este no mantiene un trato amistoso, sino que sin permitir la participación de los miembros da órdenes firmes.

- Jefe democrático: este mantiene un trato cordial tratando de integrarse al grupo, ofrece sugerencias y alienta a los miembros a participar en todo.

- Jefe permisivo: demuestra desinterés afectivo y emocional, dejando que el grupo haga lo que quiera o pueda, les permite participar, pero no existe aliento organizado.

Luego de distintas experiencias se pudo demostrar que los mejores resultados se obtienen en grupos de carácter, o con liderazgo democrático.

Escuela de sistemas.

El surgimiento de la escuela de sistemas, es un reflejo peculiar de la crisis metodológica que experimentan tanto la escuela clásica como la corriente del

comportamiento. Asimismo, la formación de esta tendencia refleja la complejidad progresiva de la economía.

Esta escuela considera la administración como un sistema social, o un sistema de relaciones interculturales, orientada sociológicamente y se identifica con los diversos grupos sociales, así como de sus relaciones culturales, esta escuela es parecida a la del comportamiento humano ya que ambas están basadas en la ciencia de la conducta.

Esta escuela tiene como uno de sus principios solucionar en forma cooperativa las diversas limitaciones que el hombre y su ambiente puedan encontrar. Se dice también que en esta escuela se emplea el concepto de unidad social, en donde la gente se comunica recíprocamente en forma efectiva y dispuesta a contribuir al logro de un objetivo en común.

Por otro lado generalmente un sistema social crea conflicto, cohesiones e interacciones entre sus miembros, existen sentimientos, percepción e identificaciones de grupo, lo mismo que respuestas culturalmente modeladas, todo lo cual crea propensión al surgimiento de problemas respecto al control, el poder y la reconciliación de intereses.

Esta escuela se propone partir de concepciones sociológicas, para hacer un balance crítico de las ideas anteriores sobre la naturaleza y los métodos de la gestión, para sintetizar teóricamente, la nueva experiencia práctica en el dominio de la organización de la producción.

Esta corriente se distingue por su propensión a ver en la organización social, un sistema complejo formado por varios subsistemas parciales. Entre dichos

subsistemas suelen incluir: al individuo, la estructura formal, la estructura informal, los status, así como el ambiente físico.

De una manera operacional, esta escuela comprende 3 partes principales, que se clasifican según las técnicas y herramientas que utilizan:

- Los sistemas de información. Se diseñan para proveer al administrador de conocimientos y datos útiles para el desarrollo de su trabajo, por ejemplo: la teoría de información, los sistemas de control, las computadoras.
- Los modelos de decisión. Guarda estrecha relación con los problemas matemáticos de investigación de operaciones y con el extenso dominio de los llamados métodos de planeación reticular. Éstos han permitido hallar un nuevo lenguaje para describir, resumir en modelos y analizar complejas operaciones polifásicas. Tales métodos de confección de modelos de sistemas y regulación operativo son: la simulación, y en particular el camino crítico (CPM), el Pert (Program evaluation and review technique).

El enfoque de sistemas, mediante la cual, el administrador puede evaluar las interrelaciones de todos los factores a considerar, por ejemplo: estructura organizacional, flujos de información, estructura procedimental, ambiente de decisión, comparación de costos y riesgos asociados a estrategias alternativas.

La Teoría general de sistemas. La Teoría General de los Sistemas presenta una nueva forma de pensar y observar el mundo real como un conjunto de elementos independientes o fenómenos individuales interrelacionados entre sí, en los que la complejidad es un motivo de interés. Para Bertalanfy (1956):

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que pueden considerarse como una sola entidad y tienen un objetivo en común. Los objetos de estudio de cualquier ciencia son un sistema, entonces tienen la

propiedad de generalizar, forman un pasaje de conclusiones entre las ciencias y los objetos que ellas estudian. (p.3)

Conociendo los objetos como sistemas, es conveniente distinguir sus características para así llegar a conocer su comportamiento.

Cuando se toma un objeto para estudiar y se lo considera un sistema, este estará formado por subsistemas que a su vez son sistemas de rango inferior al sistema del que forman parte. Los sistemas se caracterizan por estar dentro de un contexto o entorno que influye y es influido por el sistema, un límite que define la esfera de acción del sistema y su grado de apertura en relación con su medio ambiente.

La homeostasis es una tendencia intrínseca a la autorregulación del sistema para adaptarse a su entorno y la entropía es la tendencia a la degeneración del sistema por el paso del tiempo y la falta de adaptación al medio.

Teorías

- Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
- Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
- Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.

- Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.
- La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

Premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Concepción del hombre por parte de cada escuela

Cada una de las escuelas de pensamiento administrativo anteriormente expuestas basaron su metodología y formas de acción basándose en la concepción propia que tenían sobre el hombre, ya que este es el ente necesario y obligatorio tanto para la realización del trabajo organizado como para llevar a cabo el proceso administrativo. A continuación, se presenta un resumen donde se explica resumidamente cual fue cada una de esas concepciones.

Escuela administrativa Concepción del hombre

Clásica: estudia y comprende al hombre desde la perspectiva de su capacidad económica, es decir la capacidad de trabajo y producción de cada individuo o grupo.

Homo económico

Conductista: elabora el proceso administrativo a partir de nociones sociológicas (el estudio del hombre como grupo) y psicológicas (el hombre como individuo)

Homo social. Sistémica: se enfoca en la importancia de la organización, así como en el conocimiento de los sistemas y las interrelaciones entre estos para elaborar las teorías y planteamientos metodológicos propios de la escuela

Homo organizacional. Hasta los principios de la década de los cincuenta, las contribuciones de autores y teóricos académicos al estudio de la administración fueron escasas, pues la mayoría de los textos anteriores a esta fecha fueron obra de especialistas empíricos, en las últimas décadas es donde ha caído un verdadero diluvio de textos procedentes de recintos académicos.

La enorme variedad enfoques del análisis administrativo, la gran cantidad de investigaciones y número considerable de opiniones divergentes han resultado en una terrible confusión acerca de que es la administración, que la teoría y ciencia de la administración.

Pero el otro lado de la moneda es que con la variedad de análisis de la administración hay material de donde escoger, enfoques que más se adecuen a las necesidades del ente social y de la sus componentes. La diversidad ayuda para tomar mejores decisiones al escoger un "método para administrar" las características de este, sus virtudes y lados flacos.

2.2.2.2 Debilidades en la planificación del recurso humano en el sector público y en las municipalidades

Según el autor Chiavenato, en la obra titulada “Gestión del Talento Humano”

La estrategia de una institución representa la manera como se comporta la empresa frente al ambiente que la rodea, en busca de aprovechar las oportunidades potenciales del ambiente y neutralizar las eventuales amenazas; representa el camino seleccionado por la dependencia para enfrentar las amenazas externas y aprovechar los recursos disponibles de la mejor manera.

Añade este autor, que la estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de objetivos organizacionales, recibir la aprobación general y motivar e involucrar a todos los colaboradores de la organización; asimismo, debe difundirse y comunicarse ampliamente para servir como hilo conductor de la acción organizacional.

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia institucional es su articulación con la función de gestión del talento humano; es decir, cómo traducir los objetivos y las estrategias institucionales en objetivos y estrategias de recursos humanos, lo cual se logra mediante la planeación de tales recursos; razón por la cual esta planeación debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización.

Lo anterior en procura de que la función de recursos humanos contribuya a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorezca e incentive la consecución de los objetivos individuales de los empleados, a la vez que

le permita a la respectiva institución definir oportunamente la cantidad y perfil de los recursos humanos necesarios, para lo cual debe tomar en consideración, entre otros aspectos: la demanda y la oferta de trabajo, perfil de los funcionarios requeridos, recurso humano disponible en la institución, etc.

En cuanto a este componente, el Dr. Francisco Longo Martínez, ha señalado que es uno de los componentes de la gestión de recursos humanos de mayor relevancia, por cuanto se constituye en la puerta de entrada al sistema de la gestión de recursos humanos en las instituciones, además que afecta a los restantes componentes de este sistema.

No obstante la trascendencia de este componente, en el Informe sobre las estructuras organizativas y la gestión del recurso humano de los gobiernos locales, No. DFOE-SM-IF-62-2009, la CGR indica que en el análisis efectuado a una muestra de diecisiete (17) instituciones, tanto del Gobierno Central como del Sector Descentralizado, se determinó que no se le da la importancia que merece, esto por cuanto se detectaron debilidades que tienen alta incidencia en los procesos de planificación y gestión de recursos humanos, según se detalla en los siguientes puntos:

a) Ausencia de planificación estratégica de recursos humanos. En el análisis realizado se determinó que únicamente en el 47% (8) de las diecisiete (17) instituciones contenidas en la muestra se efectúa una planificación estratégica del recurso humano, observándose un alineamiento de ésta con la estrategia institucional que considera los principios, valores, objetivos, metas e indicadores relacionados con el capital humano. Asimismo, en esas instituciones la planificación del recurso humano está vinculada con el modelo de planificación institucional y derivado del plan estratégico institucional, integrando las políticas y acciones en la organización. No obstante, en nueve (9) de las instituciones analizadas (53%) la planificación del recurso humano se da por demanda o requerimientos de personal con una visión cortoplacista, a fin de atender las necesidades inmediatas que se presenten en el desarrollo de las actividades propias de la

institución respectiva; es decir, en varias de las dependencias analizadas no se da relevancia a la planificación estratégica del recurso humano, situación que podría originar que el manejo del recurso humano se encuentre completamente desvinculado de la estrategia institucional, y por tanto, ese recurso humano no contribuya con el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas institucionales.

Por otra parte, en relación con el uso de modelos y metodología e instrumentos de planificación de los recursos humanos, se determinó que el 35% (6) de las instituciones consultadas carecen de este tipo de herramientas de planificación; mientras que en el 65% (11) se señala que se cuenta con herramientas para determinar las cargas de trabajo, personal requerido para la sostenibilidad del negocio y la definición de tablas de reemplazo o se está en proceso de desarrollo de una redefinición del modelo de planificación de recursos humanos, metodologías, y de instrumentos estandarizados para fortalecer ese proceso. (CGR DFOE-SM-IF-62-2009, p. 34)

En torno a la ausencia de planificación estratégica de recursos humanos, y como ejemplo de ello, esta Contraloría General en el informe No. DFOE-SM-IF-62-200913, señaló que en el sector municipal no se han definido políticas para la estimación del recurso humano, que permita a las unidades que desarrollan labores sustantivas y de apoyo de la municipalidad, determinar la cantidad de funcionarios y sus competencias, para brindar de manera eficiente y eficaz los servicios que se prestan y con base en esa definición, tomar las acciones que se puedan realizar a corto y mediano plazo, de acuerdo con las posibilidades económicas de cada organización; además que se enfatizó acerca de la carencia de políticas y procedimientos para establecer de manera técnica la asignación de las plazas nuevas, de acuerdo con las condiciones de cada gobierno local.

b) Estudios integrales recientes sobre las necesidades reales de personal. En tres (3) de las instituciones evaluadas, que representan un 18% del total analizado, se carece de estudios integrales recientes sobre las necesidades reales de personal, y, no obstante tal omisión, la Administración ha planteado nuevos requerimientos de plazas, así como la ocupación de las que han quedado vacantes. Aunado a lo anterior, se determinó que en algunas de las entidades descentralizadas se solicitaron plazas nuevas para el presente año, en donde la justificación e impacto esperado de éstas es muy general y omiso

para sustentar la necesidad de su creación, lo cual podría generar distorsiones en los requerimientos formulados, tales como personal subutilizado o crecimiento vegetativo, lo que incide directamente en la eficiencia institucional, y en las finanzas públicas. (CGR, DFOE-OP-23-2009, p. 11)

En punto a lo señalado, en el informe No. DFOE-OP-23-2008 del 19 de diciembre de 2008, emitido por la Contraloría General, se evidenció la creación de treinta y dos (32) plazas nuevas en una entidad, justificando la necesidad de incorporarlas a las áreas técnicas o sustantivas de la organización; no obstante, se verificó que trece (13) de dichas plazas se encuentran en áreas adjetivas y otras seis (6) en unidades que aunque se pueden considerar como sustantivas, no están incluidas en la estructura oficial de esa dependencia.

c) Políticas e instrumentos para la flexibilización y optimización en el uso del recurso humano.

Las políticas para flexibilizar la asignación del recurso humano, deberían permitir a las dependencias estatales un mejor y mayor aprovechamiento del personal, asignándolo a las labores y procesos prioritarios, en aras de procurar el uso eficiente y oportuno de tales recursos, y con ello lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas institucionales de que se trate, así como atender con mayor flexibilidad los eventos que requieren de la canalización oportuna y diligente de los recursos en el menor tiempo posible, todo ello, con el fin de fomentar la eficiencia en la gestión administrativa, aspecto que debe ser de particular atención en aquellas entidades que por el giro del negocio, o el tipo de actividades que desempeñan, estarían afectas a mayor riesgo ante la ausencia de esas políticas.

Sobre el particular, se observó que el 29% de las instituciones analizadas carecen de este tipo de políticas, aspecto que les resta flexibilidad para disponer oportunamente de esos recursos en las áreas prioritarias, por lo que puede presentarse que aunque se disponga de los funcionarios requeridos para la gestión institucional éstos no necesariamente sean canalizados hacia las prioridades técnicamente establecidas.

En relación con lo anterior, según la documentación aportada por las instituciones analizadas, en el 53% de éstas se tienen limitaciones para optimizar el uso del recurso humano, establecidas principalmente por aspectos de índole gremial o por disposiciones contenidas en las convenciones colectivas suscritas entre la respectiva administración y sus funcionarios

d) Sistemas de información que contribuyan a la planificación de requerimientos y disponibilidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos.

La administración activa debe contar con sistemas de información que permitan la toma de decisiones en forma oportuna, en procura del logro de los objetivos y metas institucionales, para lo cual es de trascendental importancia que cada dependencia disponga de una gestión de información institucional, lo que implica realizar un conjunto de actividades que permita controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados.

En cuanto a la información y comunicación, son deberes del jerarca y de los titulares subordinados, como responsables del buen funcionamiento del sistema de información, diseñar e implementar procesos que permitan identificar y registrar información confiable, relevante, pertinente y oportuna; además de garantizarse que la información sea comunicada a la administración activa que la necesite, en la forma y dentro del plazo requeridos para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades, incluidas las de control interno y que los sistemas de información estén en armonía con los objetivos institucionales y permitan el cuidado y manejo eficientes de los recursos públicos.

Respecto de los sistemas de información en materia de planificación de recursos humanos, se debe señalar que el 24% (4) de las instituciones analizadas carecen de dichos sistemas; y en el 76% restante (13 instituciones), esos sistemas no se consideran que sean los apropiados, por cuanto corresponden a módulos o bases de datos de consulta, independientes, los cuales no están integrados, además que muestran un atraso tecnológico considerable, según se comunicó a este órgano contralor.

En ese mismo orden de ideas, el 29% (5) de las instituciones evaluadas, considera que los citados sistemas de información no permiten un conocimiento razonable de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas existentes en la materia objeto de análisis. Lo anterior por cuanto los sistemas que poseen no están integrados. En el 71% restante (12 instituciones) se determinó que si bien los sistemas les permiten un conocimiento cuantitativo de los recursos existentes, no brindan información adecuada y oportuna para hacer frente a las previsiones de recursos humanos, dadas las limitaciones de los equipos con que disponen para realizar tales labores.

Por su parte, el 24% (4) de las instituciones consultadas manifiestan tener limitaciones financieras para disponer de los recursos tecnológicos adecuados para el desempeño eficiente de la función de planificación de los recursos humanos. Al respecto, en visitas realizadas a varias dependencias, se evidenció que los sistemas de información en recursos humanos no están organizados en forma sistémica ni integrada, dado que corresponden a bases de datos independientes para cada uno de los procesos relacionados con la gestión de recursos humanos.

En torno a los recursos asignados para el desempeño de la planificación de los recursos humanos, se debe citar que el 88% de las instituciones consultadas (15) señalaron carencia de planes o programas de capacitación específicos en esa materia, que permitan disponer de personal capacitado para realizar en forma eficiente dicha labor de planificación.

e) El empleo público en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.

Especialistas en la gestión del potencial humano “han señalado que el proceso de planificación de recursos humanos constituye uno de los componentes más débiles en la gestión de recursos humanos; y que ha sido una de las grandes debilidades de la Administración Pública Costarricense”. Además, dichos especialistas han enfatizado en la necesidad que se realice una debida planificación del recurso humano, sustentada en estudios reales de las necesidades de personal, ya que en el Gobierno Central se da una planificación por demanda y no estratégica, por cuanto para el establecimiento de los requerimientos de personal no median de previo los estudios técnicos necesarios.

Sobre esta temática, funcionarios de las unidades de recursos humanos de las dependencias cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, señalaron la carencia de políticas, directrices, o lineamientos sobre planificación de recursos humanos, emitidas por la Dirección General de Servicio Civil; asimismo, indicaron que esa institución no ha participado en la organización, supervisión, asesoría, coordinación, o capacitación de los procesos de planificación de los recursos humanos en esas dependencias, esto por cuanto su labor se ha limitado a la aprobación de diversos

trámites administrativos, tales como la remisión de ternas o nóminas para atender los pedimentos de personal.

En punto a lo expuesto, los funcionarios antes mencionados expusieron que para realizar una adecuada planificación de los recursos humanos, la citada Dirección General debe dotar de mayor autonomía a las unidades de recursos humanos, y que esa Dirección General asuma un rol asesor; lo cual permitiría que las instituciones tuvieran la posibilidad de tomar decisiones de una forma más expedita, tales como organizar sus propios concursos externos y registros de elegibles, entre otros asuntos de interés.

Lo antes mencionado, conlleva el reiterar lo dispuesto por este órgano contralor en el aparte 4.1 b) del informe No. DFOE-PGAA-4-2009, sobre la necesidad de que se realice un estudio técnico-jurídico de las competencias que la normativa vigente le asigna a la Dirección General de Servicio Civil, tanto para que se ajuste a los requerimientos de un Estado que está cambiando por los procesos de globalización y apertura a que se enfrenta, como el 14 Informe sobre la situación del servicio civil en dotar a esa Dirección General de los recursos necesarios para que atienda esos nuevos desafíos, precisando las competencias que efectivamente debe asumir como órgano técnico y delegando aquellas de naturaleza operativa que corresponde a las unidades de recursos humanos su ejecución.

Más aún, el referido estudio de las competencias técnico-jurídicas de la DGSC debería ser uno de los temas de análisis en la agenda de la CEARE, por cuanto los cambios que se operen en esa Dirección General tienen una incidencia directa en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, lo cual como se señaló previamente no son asuntos que hayan sido abordados por esa Comisión.

Los señalamientos anteriores ponen de manifiesto las debilidades que poseen las instituciones públicas en la planificación del recurso humano requerido para la adecuada gestión institucional, lo que incide directamente en los restantes componentes de la gestión de recursos humanos y en los costos de la planilla estatal, lo que podría limitar la canalización de algunos de los recursos del presupuesto nacional a otras prioridades del Gobierno.

A su vez, en cuanto a este tema de planificación del recurso humano, en el diagnóstico realizado por esta Contraloría General, según informe interno No. DFOE-PGA-I-05200715, del 9 de abril de 2008, se señaló que la planificación de los recursos humanos en la Administración Pública es débil por cuanto en algunos casos es incipiente y se encuentra divorciada de la estrategia institucional y nacional, lo cual es coincidente con los resultados obtenidos del análisis efectuado a instituciones seleccionadas en este estudio; asuntos que tal como se señaló, no obstante la importancia para realizar una adecuada evaluación del sistema de empleo público, no han sido abordados en el seno de la CEARE.

2.2.3 Régimen Municipal de Costa Rica

Se conoce como régimen municipal al sistema jurídico que regula las autoridades locales en Costa Rica y que rige los municipios, territorialmente conformados por cantones y estos por distritos. Está regulado legalmente por el Código Municipal.

Mediante el Decreto Ejecutivo N° 7248-E del 19 de julio de 1977, se estableció el 31 de agosto de cada año, “Día de Régimen Municipal” como un reconocimiento a

la presencia de la Municipalidad como institución consustancial al régimen democrático costarricense. En la constitución de 1825, se dispuso que en cada pueblo por pequeño que fuera, debía haber una Municipalidad, situación que amenazaba la centralización del Estado y la concentración del poder, razón por la cual don Braulio Carrillo Colonia, en 1841, las elimina.

Con la constitución de 1844 se retoma el criterio de que existiría una municipalidad en cada pueblo, y ya en el año 1847, se establecen las municipalidades únicamente en las cabeceras de departamento. Es en el año 1876 cuando se estipula que cada cantón debía contar con un municipio, tal y como lo conocemos en la actualidad.

En el año 1867 fueron promulgadas las famosas Ordenanzas Municipales, que regulan la organización de estos entes autónomo y que tuvieron vigencia hasta el año 1970 que publica el Código Municipal.

Pero las municipalidades no son entes aislados. Sobreviven gracias a sus munícipes, es decir, las y los ciudadanos. Por ellos, es de suma importancia que desde nuestras comunidades asumamos un papel proactivo, participativo y responsable, proponiendo ideas a los gobiernos locales y fiscalizando su labor.

2.2.3.1 Principios jurídicos de la administración municipal y la evaluación del desempeño

En forma breve, la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La evaluación o medición del desempeño,

y las calificaciones resultantes, pueden cumplir dos funciones generales, a saber juicio o desarrollo. El juicio se refiere a la toma de decisiones sobre la asignación de los incrementos salariales y las promociones de los subordinados. El desarrollo asigna el hecho de ayudar a mejorar su productividad y adquirir nuevas competencias y destrezas.

Estos fines no son mutuamente excluyentes, sino que suponen diferencias en la orientación del tiempo, en los métodos y en las funciones del superior y sus subalternos. Algunos métodos se aplican con excelentes resultados al juicio: otro al desarrollo. Al examinar esas técnicas y reconocer sus ventajas y limitaciones, se tendrá un fundamento para hacer una elección inteligente entre ellos. Se consideran como ventajas de la evaluación de desempeño:

- ✓ Mejora del desempeño.
- ✓ Políticas de compensación: ayudan a determinar quiénes deben recibir que tasas de aumentos.
- ✓ Decisiones de ubicación: las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo: puede indicar la necesidad de volver a capacitar o la existencia de un potencial no aprovechado.
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: las mediciones del desempeño guían las decisiones sobre las posibilidades profesionales.
- ✓ Imprecisión de la información: al confiar en información imprecisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- ✓ Errores del diseño del puesto: las evaluaciones ayudan a identificar errores en la concepción de puestos.
- ✓ Desafíos externos: si factores externos aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Por otra parte, la administración general de las municipalidades y la gestión de los recursos humanos en ellas no son actividades y procesos de carácter discrecional, se rigen por principios del Derecho Público. Las municipalidades son entes públicos, y como tales están sujetas al derecho administrativo público.

La Constitución Política de la República, el Código Municipal. La ley General de Control Interno, son algunas normativas que forman parte del marco jurídico del accionar municipal. Y todas estas normativas constituyen el así llamado régimen Municipal vigente en el país. Al respecto dicen los Art 1 al 4 de la Ley general de la Administración Pública

Artículo 1.- La Administración Pública estará constituida por el Estado y los demás entes públicos, cada uno con personalidad jurídica y capacidad de derecho público y privado.

Artículo 2.-1. Las ***reglas*** de esta ley que regulan la actividad del Estado ***se aplicarán también a los otros entes públicos, en ausencia de norma especial para éstos.***

Artículo 3.-1. El ***derecho público*** regulará la organización y actividad de los entes públicos, salvo norma expresa en contrario.

Artículo 4.- La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a ***los principios fundamentales del servicio público,*** para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.

Los artículos anteriores señalan aspectos relevantes que deben considerarse sobre la administración municipal y la gestión de recursos humanos. Se mencionan las reglas de la ley, el derecho público y también los principios fundamentales del servicio público. Todas las normas del Estado forman parte de un sistema jerarquizado, en el que cada norma ocupa un lugar de subordinación o supremacía respecto de otras normas. Sobre la jerarquización de las leyes dentro del Estado dice la misma Ley General de Administración Pública (LGAP) lo siguiente:

Artículo 6.-

1. La jerarquía de las fuentes del ordenamiento jurídico administrativo se sujetará al siguiente orden:

- a) La Constitución Política;
- b) Los tratados internacionales y las normas de la Comunidad Centroamericana;
- c) Las leyes y los demás actos con valor de ley;
- d) Los decretos del Poder Ejecutivo que reglamentan las leyes, los de los otros Supremos Poderes en la materia de su competencia;
- e) Los demás reglamentos del Poder Ejecutivo, los estatutos y los reglamentos de los entes descentralizados; y
- f) Las demás normas subordinadas a los reglamentos, centrales y descentralizadas.

2. Los reglamentos autónomos del Poder Ejecutivo y los de los entes descentralizados están subordinados entre sí dentro de sus respectivos campos de vigencia.

3. En lo no dispuesto expresamente, los reglamentos estarán sujetos a las reglas y principios que regulan los actos administrativos.

También el Artículo 7 de la misma (LGAP), se complementa la explicación de esta jerarquía, aclarando que:

Las normas no escritas -como la costumbre, la jurisprudencia y los principios generales de derecho- servirán para interpretar, integrar y delimitar el campo de aplicación del ordenamiento escrito y tendrán el rango de la norma que interpretan, integran o delimitan y cuando se trate de suplir la ausencia, y no la insuficiencia, de las disposiciones que regulan una materia, dichas fuentes tendrán rango de ley. Las normas no escritas prevalecerán sobre las escritas de grado inferior.

De particular interés para la comprensión de la forma de entender y aplicar las normas de derecho público, con relación al funcionamiento administrativo de las municipalidades es lo dispuesto en el Art. 8 de la LGAP, según lo cual toda esta jerarquía de leyes y su integración y entramado, deben comprenderse como que son necesarias para garantizar un equilibrio entre la eficiencia de la Administración y la dignidad, la libertad y los otros derechos fundamentales del individuo.

Artículo 8.- El ordenamiento administrativo se entenderá integrado por las normas no escritas necesarias para garantizar un equilibrio entre la eficiencia de la Administración y la dignidad, la libertad y los otros derechos fundamentales del individuo.

En otras palabras, la preocupación final de toda normativa es por un lado el equilibrio entre la eficiencia de la y los otros derechos fundamentales del individuo, es decir, el bienestar de las personas.

De este modo debe entenderse que la problemática de la selección, reclutamiento, contratación y evaluación del recurso humano de una institución pública se debe entender como una necesidad social como un derecho de las personas a recibir el mejor servicio que sea posible en la satisfacción de sus derechos. Esto es reforzado por la declaración del Artículo 10.-, que dice en su párrafo 1, que “La norma administrativa deberá ser interpretada en la forma que mejor garantice la realización del fin público a que se dirige, dentro del respeto debido a los derechos e intereses del particular.”

Complementan esta explicación del marco legal de las instituciones públicas, está el enunciado del principio de legalidad, según el cual

Artículo 11.-1. La Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios

públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes.

2. Se considerará autorizado el acto regulado expresamente por norma escrita, al menos en cuanto a motivo o contenido, aunque sea en forma imprecisa.

Con todo lo anterior, se fundamenta que todas las acciones de un ente público, tienen como marco y como fundamento, una Ley, un decreto, o Reglamento o una norma expresa que lo ordena y lo describe, por lo cual, la evaluación del desempeño de los servidores públicos, es también una acción sujeta a normas específicas. Y lo mismo ocurre con el reclutamiento, la selección, la contratación, la remuneración, la evaluación del desempeño y los ascensos o despidos de empleados municipales.

Y que, si un aspecto de la acción de una municipalidad no está normado por una ley específica, se refiere a una normativa relacionada que sirva como patrón o antecedente. Por lo anterior, resulta relevante conocer las disposiciones del Reglamento Del Estatuto De Servicio Civil (Decreto Ejecutivo N° 21 De 14 De Diciembre De 1954), Capítulo 1, Disposiciones Generales, con relación Capítulo V La Selección De Personal:

Artículo 15.- Todo aspirante a servir un puesto dentro del Régimen de Servicio Civil, deberá someterse a los concursos, investigaciones, pruebas, exámenes y demás procedimientos y recursos técnico-científicos que estime convenientes la Dirección General, con el objetivo de verificar que la persona reúna las condiciones físicas, morales y psicológicas y otras requeridas para el desempeño exitoso del cargo.

Los candidatos que alcancen una calificación mínima de 70% integraran el registro de candidatos elegibles, de donde se escogen a las personas que

ofrezcan un mejor pronóstico de éxito, para conformar la nómina que se envía a la institución poseedora de la vacante.

Para determinar la nómina con los candidatos más idóneos, como lo establece el artículo 26 del Estatuto de Servicio Civil, la Dirección General podrá convocar a los candidatos elegibles a una nueva evaluación, con el fin de poder ubicar los candidatos que ofrezcan el mejor pronóstico de éxito, de acuerdo con los requerimientos específicos que exija el respectivo pedimento de personal.

El Ministro o Jefe autorizado deberá escoger al nuevo empleado dentro de un plazo máximo de 10 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de la nómina. La Dirección General llevará los controles necesarios y en caso de desavenencia, se trasladará el asunto al Tribunal de Servicio Civil, para que éste decida en alzada.

La regulación y control de los registros de candidatos de elegibles es responsabilidad de la Dirección General. La vigencia de cada registro de elegibles la determinará discrecionalmente la Dirección General, considerando para ello las necesidades de las instituciones y la conveniencia y funcionalidad del servicio.

Los concursos para puestos que por la naturaleza de sus funciones requieran esencialmente destreza manual, fuerza física o el dominio de un oficio mecánico, con la debida orientación de la Dirección General, pueden ser tramitados directamente en los ministerios e instituciones donde se produce la vacante.

Si bien este Artículo 15 se refiere a todo aspirante a servir o permanecer trabajando un puesto dentro del Régimen de Servicio Civil, (para ingresar a un dependencia del Poder Ejecutivo) los principios y requerimiento para un empleado municipal, serán los mismos, es decir que todo aspirante deberá someterse a los concursos, investigaciones, pruebas, exámenes y demás procedimientos y recursos técnico-científicos que estime convenientes en este caso el Alcalde, con el objetivo de verificar que la persona reúna las condiciones físicas, morales y psicológicas y otras requeridas para el desempeño exitoso del cargo.

2.2.3.2 Efectos de la evaluación periódica del desempeño en las instituciones públicas

El tema de la evaluación del desempeño de un servidor público se aborda de forma muy detallada en los artículos 27, 37 y 41 al 44bis la LGAP. Con ello se pone de relieve la importancia que tiene dentro de la normativa, el tema de la evaluación del desempeño del servidor público.

En breve, según artículos 27, 37 y 41 al 44bis: la evaluación y calificación periódica del servidor puede resultar en descenso, en caso de incompetencia, (Art 27); determinar la posibilidad de permisos de estudio (Art. 37); la fecha de evaluación y las categorías de valoración así como los entes participantes y la responsabilidad de cada uno (Art. 41).

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. En el caso de municipalidades, se trata del Alcalde y los directores de áreas o de departamentos. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación es muy probable que se deba recurrir a la capacitación de los evaluadores, ya que el solo hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación.

En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Por ejemplo, las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

El más claro enunciado del propósito de la evaluación del desempeño (Art 43) dice ya que servirá: como reconocimiento a los buenos servidores, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se puede considerar para capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y los demás fines que la Dirección General de Servicio Civil determine mediante resolución". Y el Artículo 44 bis dice que cada institución elaborara instructivos elaborados específicos.

Art. 27 , inciso f) Cuando se compruebe, mediante el resultado de la calificación periódica, incapacidad o deficiencia en el desempeño de un empleo determinado, podrá acordarse el descenso del servidor a un puesto de grado inferior, sin responsabilidad para el Estado, siempre que sea posible y se estime conveniente a juicio del respectivo ministro. El acuerdo de traslado no podrá dictarse sin antes haber oído al servidor, quien podrá apelar del mismo ante el Tribunal dentro de los tres días siguientes a la notificación escrita que reciba.(Reformado mediante Decretos Ejecutivos Nos. 4501 -P de 29 de enero de 1975 y 4602-P de 28 de febrero de 1975).

Es interesante que en este artículo se hable del descenso, y no del despido de un servidor público que no da la talla en su desempeño, a un grado inferior, se

compruebe, mediante el resultado de la calificación periódica, incapacidad o deficiencia en el desempeño de un empleo determinado.

Con relación a los permisos y el desempeño, el reglamento del Servicio Civil dice:

Artículo 37.- El Ministro respectivo podrá conceder Licencia para que los servidores regulares asistan a cursos de estudio en las instituciones educativas de nivel superior del país, si con ello no se causa evidente perjuicio al servicio público, y lo permiten las condiciones administrativas y exigencias de trabajo de cada dependencia, previa consulta con la Dirección General. A ese efecto las licencias para estudio se registrarán por las siguientes normas:

- a) Que los estudios capaciten al servidor para el mejor desempeño de su cargo o para un puesto de grado superior;
- b) Que la conducta del servidor lo justifique y dé motivo para esperar de él un buen aprovechamiento del estudio; y
- c) Que el número de horas semanales que requiera la licencia, que no deberá pasar de veinticuatro, o cualquier otra circunstancia propia de las necesidades del Departamento de que se trate, no afecte el buen servicio público.

2.2.3.3 Las calificaciones periódicas

Según el Artículo 41 del Reglamento Del Estatuto De Servicio Civil (Decreto Ejecutivo N^o 21 De 14 De Diciembre De 1954).-

La evaluación anual del desempeño de los servidores se efectuará en la segunda quincena del mes de noviembre de cada año. La evaluación será una apreciación del rendimiento del servidor en cada uno de los factores que influyen en su desempeño general. Las categorías que se utilizarán para la evaluación anual del servidor serán como máximo cinco (Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente -o sus equivalentes) y como mínimo tres (Insuficiente, Bueno y Sobresaliente- o sus equivalentes).

Dada la necesidad, para realizar una buena evaluación de la ejecutoria de un servidor de contar con los factores, la ponderación de los mismos y evaluadores, adecuada a los procesos en que interviene, se autoriza a las Unidades de Recursos Humanos a desarrollar sistemas adecuados a las circunstancias presentes en los procesos de su Institución.

La Dirección General de Servicio Civil, deberá asesorar, revisar y aprobar mediante resolución los sistemas de evaluación de los desempeños creados o modificados por las instituciones y los criterios que emita serán vinculantes en el Régimen de Servicio Civil.

Las Oficinas de Recursos Humanos deberán preparar y distribuir oportunamente el material pertinente, además de controlar su aplicación. Le corresponderá a la Oficina de Recursos Humanos de la respectiva Institución, controlar el cumplimiento y correcta aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño en ella, independientemente de las Auditorías que pueda realizar la Dirección General de Servicio Civil cuando así lo considere pertinente, cuyos criterios tendrán efectos vinculantes en el Régimen de Méritos.

Artículo 42.- En el caso de las instituciones que continúen aplicando el sistema general de evaluación del desempeño, creado mediante Decreto Ejecutivo N0 22341-MP del 9 de julio de 1993, y en todos aquellos que en su sistema no se disponga algo diferente, le corresponderá al jefe inmediato presentar y analizar, mediante entrevista con el servidor, el resultado de la evaluación del desempeño reflejada en los formularios aprobados por la Dirección General de Servicio Civil siguiendo las instrucciones contenidas en el Manual de Procedimientos para la Evaluación de Desempeño.

En las instituciones que decidan elaborar y aplicar sus propios sistemas de evaluación del desempeño, le corresponderá al evaluador o a los evaluadores, efectuar la evaluación del desempeño en los formularios aprobados por la Dirección General de Servicio Civil siguiendo las indicaciones contenidas en los instructivos oficialmente aprobados.

Para cualquiera de las dos situaciones señaladas anteriormente, el responsable inmediato del trabajo del funcionario evaluado, el evaluador o los evaluadores, según corresponda, deberán responder por los perjuicios que como consecuencia de la omisión de la evaluación del desempeño se le ocasione al personal evaluado.

(Reformado mediante Decretos Ejecutivos Nos. 12 de 29 de julio de 1960, 1-SC de 2 de julio de 1966, 16710-P del 10 de diciembre de 1986 y 22341-MP de 9 de julio de 1993 y 26509-MP del 21 de noviembre de 1997).

Artículo 43.- La evaluación del desempeño servirá: como reconocimiento a los buenos servidores, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se puede considerar para capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y los demás fines que la Dirección General de Servicio Civil determine mediante resolución.

Para la aplicación de la evaluación del desempeño deberán observarse las siguientes normas:

- a) El evaluador que participe en el proceso de evaluación del desempeño, deberá agregar una explicación de las causas que originen los niveles de desempeño Regular y Deficiente (o sus equivalentes) en los factores o parámetros equivalentes utilizados en el formulario de evaluación, con el fin de instar al servidor a mejorar su desempeño, o tomar las medidas necesarias para mejorar los resultados de la correspondiente.
- b) Se establece la obligatoriedad por parte de los evaluadores de justificar la categoría Excelente (o su equivalente) que se asigne a sus colaboradores con base en la contribución destacada de los mismos en los logros alcanzados por ellos o por los equipos de trabajo o unidades donde se encuentren ubicados durante el período de evaluación.
- c) Es obligación del servidor firmar oportunamente el documento donde consten los resultados de la evaluación del desempeño y manifestar por escrito su conformidad o no con la apreciación hecha por su evaluador, de acuerdo con las indicaciones del respectivo instructivo. El incumplimiento de esta obligación no invalida el resultado de la evaluación, por lo que el servidor asumirá las consecuencias que se derivan por causa de esta omisión.
- d) Cuando el resultado de la evaluación del servidor fuere Regular (o su equivalente) por dos veces consecutivas, o si previas las advertencias o sanciones del caso, la evaluación fuere por solo una vez de Deficiente (o su equivalente), se considerará el hecho como falta grave, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 43, del Estatuto de Servicio Civil. En estos casos el evaluador respectivo o la Oficina de Recursos Humanos, deberán informar al respectivo Ministro, con el fin de que se promuevan las consiguientes diligencias de despido.

(Reformado mediante Decretos Ejecutivos Nos. 25 de 8 de noviembre de 1963, 16710-P de 10 de diciembre de 1986 y 22341-MP de 9 de julio de 1993 y 26509-MP del 21 de noviembre de 1997).

Artículo 44.- Cuando el servidor no hubiere completado un año de prestación de servicios al momento de hacerse la evaluación; si hubiere trabajado a las órdenes de diferentes jefes en el año anterior, o tuviere un jefe para los aspectos administrativos y otro para los asuntos técnicos en el caso de que su sistema institucional no se indique otro tratamiento, se observarán las siguientes reglas:

- a) Si el servidor hubiere estado a las órdenes de varios jefes, el resultado de la evaluación la presentará al funcionario el último jefe o grupo de

evaluadores con los que hubiere trabajado más cuenta los informes que los otros jefes y evaluadores.

b) En todos los casos la Evaluación del Desempeño la realizará el jefe inmediato del servidor y en el caso de existir alguna relación de dependencia de carácter técnico con otra instancia o funcionario, se deberá recurrir a éstos en consulta para un mejor criterio.

c) En todo el proceso de la evaluación del desempeño, el desacuerdo entre la persona que evalúa y la que es evaluada, respecto al resultado de ésta, será resuelto por el superior del evaluador o evaluadores que la realizaron, quien o quienes resolverán en definitiva tomando en cuenta la información suministrada por el responsable o responsables de llevar a cabo la evaluación del desempeño.

(Reformado diciembre de N0 23366-MP y 26509-MP mediante Decretos Ejecutivos Nos. 16710-P de 10 de 1985 y 22341-MP de 9 de julio de 1993, ver también el de 30 de mayo de 1994, 25247-MP de 24 junio de 1996 del 21 de noviembre de 1997)

Artículo 44 bit-Los demás aspectos no considerados en los anteriores artículos, se resolverán conforme se indique en los instructivos elaborados por cada institución y aprobados por la Dirección General de Servicio Civil o el Manual General vigente, para regular sus respectivos sistemas de evaluación del desempeño.

(Adicionado mediante el Decreto Ejecutivo N0 26509-MP del 21 de noviembre de 1997).

Todas las organizaciones probablemente valoran o determinan el desempeño de alguna manera. En las organizaciones pequeñas, la evaluación puede ser formal; en las grandes puede ser un procedimiento sistemático y en el desempeño prácticamente de todos los empleados de nivel gerencial, de los profesionales, de los técnicos, del personal de ventas y de los oficinistas, se somete a una evaluación formal.

2.2.3.4 Estándares y mediciones

Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, si no lo hace, carece de validez. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables.

Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo". Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

Los estándares del desempeño son parámetros que permiten una medición más objetiva, para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Las mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

2.2.3.5 Objetividad y subjetividad

Dentro de las mediciones del desempeño se pueden encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Los elementos subjetivos del calificador. Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- ✓ Los prejuicios personales.
- ✓ La tendencia a la medición central.
- ✓ La interferencia de razones subconscientes.
- ✓ El efecto de acontecimientos recientes.
- ✓ Efecto halo o aureola.
- ✓ Elementos interculturales

Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy

bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos.

Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son.

Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar o conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir distorsiones: los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

La capacitación puede incluir tres pasos: en primer lugar explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión, en segundo lugar, la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal, y en tercero permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

Elementos interculturales. El fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de "etnocentrismo", y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas es probable que surjan diferencias y roces.

2.2.4. Métodos de evaluación del desempeño

2.2.4.1 Métodos basados en el desempeño durante el pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son, según Chiavenato (2000, p. 204):

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Método de registro de acontecimientos notables
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de puntos comparativos
- Método de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total
- Escalas de puntuación

Escalas de puntuación: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Lista de verificación: La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

Método del registro de acontecimientos críticos. Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluador. Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Escalas de calificación conductual: Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Método de verificación de campo: En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

Método de evaluación en grupos: Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pagos basados en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.

Método de distribución forzada: Se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

Método de comparación por pareja: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido.

2.2.4.2 Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- ✓ Autoevaluación
- ✓ Administración por objetivos
- ✓ Evaluación psicológica

- ✓ Métodos de los centros de evaluación
- ✓ Autoevaluaciones

La autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

Administración por objetivos: Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Cono además puede medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr los objetivos. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual.

Evaluaciones psicológicas: Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

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

Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes

psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo evaluador.

2.2.5 Evaluación del desempeño en las municipalidades

2.2.5.1 Base jurídica

La normativa específica vigente que señala como necesaria y obligatoria la evaluación del desempeño en las municipalidades, está en el Código Municipal, Artículos 135 a 140, los cuales se transcriben a continuación, para su posterior comentario:

ARTÍCULO 134.- Los incentivos y beneficios que propicien el cumplimiento de los objetivos de cada municipalidad y que por sus características internas fomenten el desarrollo y la promoción del personal municipal, estarán regulados por la evaluación de su desempeño -proceso o técnica que estimará el rendimiento global del empleado- o por una apreciación sistemática del desempeño del individuo, que permita estimular el valor, la excelencia y otras cualidades del trabajador.

Comentario. Cada Municipalidad está llamada a implementar al menos un manual que disponga el mecanismo y procedimiento a seguir, para la evaluación y calificación del servicio.

ARTÍCULO 135.- Los trabajadores municipales comprendidos en la presente ley tendrán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios. Para tal fin, la Oficina de Recursos Humanos confeccionará los formularios y los modificará si fuere necesario, previa consulta al alcalde municipal, a quien le corresponderá elaborarlos donde no exista esta Oficina.

Comentario. El Artículo de análisis tiene vasta relación con los enunciados principales de la Ley de Control Interno, por cuanto la misma establece mecanismos de evaluación del desempeño de la gestión de la Administración y, por ende, del desempeño del personal municipal.

ARTÍCULO 136.- La evaluación o calificación anuales de servicios servirán como reconocimiento a los servidores, estímulo para impulsar mayor eficiencia y factor que debe considerarse para el reclutamiento y la selección, la

capacitación, los ascensos, el aumento de sueldo, la concesión de permisos y las reducciones forzosas de personal.

ARTÍCULO 137.- La evaluación y calificación de servicios será una apreciación del rendimiento del servidor en cada uno de los factores que influyen en su desempeño general. Las categorías que se utilizarán para la evaluación anual serán: Regular, Bueno, Muy bueno y Excelente.

La evaluación y calificación de servicios se hará efectiva en la primera quincena del mes de junio de cada año. La Oficina de Recursos Humanos velará por que cada jefe cumpla esta disposición

ARTÍCULO 138.- La evaluación y calificación de servicios deberá darse a los servidores nombrados en propiedad que durante el año hayan trabajado continuamente en las municipalidades.

ARTÍCULO 140.- El desacuerdo entre el jefe inmediato y el subalterno respecto al resultado de la evaluación y calificación de servicios, será resuelto por el alcalde municipal, previa audiencia a todas las partes interesadas

ARTÍCULO 141.- Cuando el resultado de la evaluación y calificación de servicios anual del servidor sea Regular dos veces consecutivas el hecho, se considerará falta grave.

Comentario. Valga considerar que una falta grave conduce normalmente al despido del funcionario, sin responsabilidad patronal.

Como se puede apreciar, la normativa específica del proceso de evaluación de desempeño municipal, sigue los lineamientos generales que se examinaron con relación al sector público en general (supra).

Las disposiciones contempladas en estos artículos, se implementan en un modelo de evaluación de desempeño de carácter genérico, elaborado por la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL, 2010), el cual consta de ocho formularios y un instructivo. Al decir genérico, se entiende que cada municipalidad puede elaborar sus propios modelos según sus necesidades y capacidades, siempre acatando los principios establecidos vía legal.

El manual en referencia inicia con una conceptualización, según (UNGL, 2010) de la evaluación de desempeño como:

un proceso continuo, sistemático y periódico mediante el cual se realiza una apreciación cuantitativa y cualitativa por el jefe o superior inmediato del grado

en que el servidor municipal logra las finalidades de su puesto de trabajo en términos de los compromisos de gestión individual y del desempeño laboral esperado, según competencias en el conjunto de sus unidad de trabajo y criterio del entorno, usuario interno y externo/ciudadano con el propósito fundamental de la mejora continua y desarrollo de las personas al servicio municipal.

Tiene como principios la fundamentación legal en el Código Municipal, artículos 135 al 140, la participación de las jefaturas, los evaluados y los ciudadanos usuarios, el enlace de la gestión individual y grupal con la gestión organizacional a partir de planes operativos, planes de Trabajo anual, las competencias genéricas y las específicas por grupo ocupacional.

2.2.5.2 Objetivos de la Evaluación del desempeño en las municipalidades

Como objetivos de la evaluación de desempeño se enuncian:

Objetivo general Generalizar la evaluación del desempeño de los servidores municipales, con un enfoque de indicadores de rendimiento enlazado con el POA o los planes de trabajo anual, competencias genéricas y específicas y evaluación del servicio municipal con participación de usuario interno o externo/ciudadano (UNGL, p. 6)

Objetivos específicos:

1. Definir un modelo de evaluación del desempeño de los servidores municipales aplicable y ajustable a las condiciones de cada municipalidad
2. Instrumentar la operacionalización y administración del modelo de evaluación
3. Fortalecer la función de recursos humanos en las municipalidades como órgano asesor en evaluación del desempeño de los servidores
4. Coadyuvar la culturización municipal hacia el proceso de evaluación del desempeño municipal como herramienta de mejora de los desempeños institucional, individual y grupal

5. Dar participación ciudadana en los procesos de evaluación del desempeño de los equipos y grupos de trabajo municipal en el marco de organizaciones o grupos de interés comunal. (UNGL, p. 7)

El Manual Genérico, señala como finalidades específicas de la evaluación de desempeño los siguientes:

Reconocimiento del buen desempeño del trabajo en el nivel individual y grupal
Participación activa y consensuada en la fijación de los criterios de rendimiento grupal e individual y de los desempeños esperados.
Reorientación a los evaluados en procura de la mejora continua de los procesos de trabajo municipal. (UNGL, p.7)

La Unión Nacional de Gobiernos Locales, es una entidad política gremial dirigida a fortalecer la autonomía política, administrativa, financiera e institucional de los gobiernos locales, como promotores del desarrollo social, humano y sostenible de sus territorios.

Dentro de su plan estratégico, la UNGL contempla como uno de sus ejes el apoyo a las municipalidades en la implementación y desarrollo de la carrera administrativa municipal, consciente de que es uno de los fundamentos principales para el fortalecimiento institucional y la mejora en los servicios de las municipalidades hacia la comunidad.

A partir de lo anterior, la UNGL, con la cooperación de la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe (Fundación DEMUCA), auspiciado por el Programa Municipio de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), pone a disposición un compendio de herramientas con el propósito de facilitar a las municipalidades los procesos de implementación de los preceptos y prácticas de la

función pública local, fundamentados en los principios de mérito, igualdad y transparencia, que permitan la profesionalización de la función pública municipal y con ello una mejor gestión de los gobiernos locales.

El marco regulador, en el Título V del Código Municipal, atribuye a la UNGL la responsabilidad de elaborar y mantener actualizados el Manual Descriptivo Integral de puestos y el Manual General de Reclutamiento y Selección, herramientas con base en las cuales las municipalidades deben elaborar sus propios manuales.

De igual forma la normativa le atribuye a la UNGL la elaboración de una Escala de salarios única para el personal de las municipalidades. Partiendo de esos mandatos y dentro del marco de acción y apoyo que la UNGL ha venido ofreciendo a las municipalidades en lo concerniente a la carrera administrativa municipal, se dio a la tarea también de elaborar los siguientes instrumentos: Manual Genérico de Evaluación del Desempeño; así como una Guía metodológica para la implementación de la carrera administrativa municipal; una Guía metodológica para la elaboración de manuales de puestos institucional; y el Reglamento de Carrera Administrativa Municipal.

Un aspecto fundamental en la elaboración de estos instrumentos fue la validación que se hiciera con las jefaturas de recursos humanos municipales, quienes participaron en diferentes talleres de trabajo para la revisión, análisis y retroalimentación respectiva, de tal manera que los instrumentos fuesen lo más cercanos a la realidad del quehacer municipal, la cual se muestra insuficiente en el tema de gestión de recursos humanos.

Este manual, junto con otros relacionados, fue elaborado como respuesta a las recomendaciones del estudio realizado para la Contraloría General de la República

(CGR, 2010 p. 18) según el cual, los estudios realizados para el ente contralor revelaron una situación deficiente en los procesos de gestión de los recursos humanos en las municipalidades y otros entes públicos:

El empleo público en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil. Especialistas en la gestión del potencial humano¹⁴ “han señalado que el proceso de planificación de recursos humanos constituye uno de los componentes más débiles en la gestión de recursos humanos; y que ha sido una de las grandes debilidades de la Administración Pública Costarricense. Además, dichos especialistas han enfatizado en la necesidad que se realice una debida planificación del recurso humano, sustentada en estudios reales de las necesidades de personal, ya que en el Gobierno Central se da una planificación por demanda y no estratégica, por cuanto para el establecimiento de los requerimientos de personal no median de previo los estudios técnicos necesarios.

Sobre esta temática, funcionarios de las unidades de recursos humanos de las dependencias cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, señalaron la carencia de políticas, directrices, o lineamientos sobre planificación de recursos humanos, emitidas por la Dirección General de Servicio Civil; asimismo, indicaron que esa institución no ha participado en la organización, supervisión, asesoría, coordinación, o capacitación de los procesos de planificación de los recursos humanos en esas dependencias, esto por cuanto su labor se ha limitado a la aprobación de diversos trámites administrativos, tales como la remisión de ternas o nóminas para atender los pedimentos de personal.

En punto a lo expuesto por la CGR 2010 p. 19, los funcionarios antes mencionados expusieron que para realizar una adecuada planificación de los recursos humanos, la citada Dirección General debe dotar de mayor autonomía a las unidades de recursos humanos, y que esa Dirección General asuma un rol asesor; lo cual permitiría que las instituciones tuvieran la posibilidad de tomar decisiones de una forma más expedita, tales como organizar sus propios concursos externos y registros de elegibles, entre otros asuntos de interés.

2.2.5.3 El modelo genérico de evaluación de desempeño del servidor municipal

Todas las organizaciones -públicas y privadas- tienen como propósito fundamental el lograr niveles de eficiencia en procura de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas definidos por y para la organización, que, en el caso de las instituciones públicas, se manifiesta en la satisfacción de necesidades de la sociedad a través de la prestación del servicio que el Estado les encomienda.

En la búsqueda y logro de tales niveles de satisfacción, se requiere que dichas instituciones evalúen el desempeño de sus funcionarios, a fin de valorar la eficiencia con que se están prestando los servicios institucionales.

La evaluación del desempeño es definida como el proceso permanente establecido en una organización, a fin de valorar el rendimiento de un servidor, mediante el uso de instrumentos técnicos apropiados y retroalimentación oportuna a la persona evaluada respecto de su rendimiento, ligado fundamentalmente en el Sector Público, con la eficiencia en el logro de los objetivos institucionales, en procura de orientar el desempeño futuro del servidor.

Tal evaluación se constituye en una sistemática apreciación del potencial de desarrollo del individuo en su cargo, a fin de juzgar la contribución del personal a los objetivos de la organización, así como para estimular el desarrollo de sus potencialidades y propiciar niveles de excelencia en el desempeño. Lo anterior en procura de mejorar a futuro el nivel de productividad o eficiencia del desempeño laboral, para lo cual se debe realizar en dos niveles: el individual y el organizacional,

esto por cuanto en la medida que se mejore el desempeño individual se mejorará la eficiencia en la respectiva institución; siendo requerido para lograr su propósito, que tal evaluación se base en indicadores objetivos y verificables.

El desempeño debe ser evaluado a fin de que el funcionario reciba retroalimentación sobre aspectos a mejorar en su gestión, comportamiento, actitudes, habilidades o conocimientos; además, que dicha evaluación proporciona un juicio sistemático a las organizaciones para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias, determinar necesidades de capacitación, otorgamiento de becas, permisos y formación de registros de elegibles idóneos para diferentes puestos, lo que coadyuva a fomentar la eficacia de los servidores, estimulando su desarrollo profesional y optimizando su contribución al logro de la eficiencia en el servicio público.

A su vez, esta evaluación permite identificar el potencial de desarrollo de los funcionarios, estimula sus deseos de superación y guía sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento; asimismo, se constituye en un insumo para la adopción de medidas disciplinarias en caso de que así proceda; de forma tal que se mejore la productividad del individuo en la organización y de esa forma se produzca con eficacia y eficiencia; siendo un requisito para el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación, que sea equitativo y justo.

El modelo genérico de evaluación del desempeño que se ha propuesto a las municipalidades está conformado por tres componentes de medición que son evaluación de grupo, departamento o área, evaluación individual a partir de la evaluación de competencias y objetivos o compromisos de gestión individual y evaluación de usuarios internos y externos/ciudadanos.

Figura 1

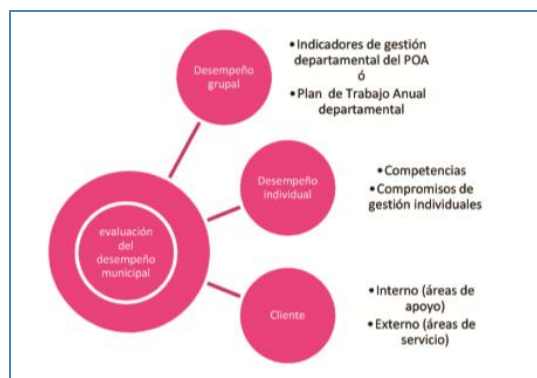


Tabla 1

Resumen de los componentes de la evaluación del desempeño

COMPONENTE	PARAMETRO	PORCENTAJE
Evaluación grupal o gestión departamental	Cumplimiento de metas propuestas en el POA o Planes Anuales de Trabajo	20%
Evaluación individual	Competencias definidas tanto genéricas como específicas para cada grupo ocupacional	35%
	Cumplimiento de indicadores de gestión o compromisos de gestión	35%
Evaluación del usuario, ya sea interno o externo/ciudadano	Encuesta de opinión sobre los resultados brindados	10%

Fuente: UNGL Manual genérico de evaluación del desempeño municipal, p. 13

Se debe destacar, que en virtud de la importancia del tema antes descrito y que dicho componente no ha sido abordado por la CEARE, se realizó un análisis de los distintos sistemas de gestión del desempeño instaurados en diecisiete (17) instituciones del Sector Público, identificando debilidades que, si se desea lograr un funcionamiento más eficiente del sistema de empleo público, deberán ser subsanadas. Dichas debilidades se comentan según la CGR (2010) en los siguientes puntos.

- a) Ausencia de criterios de evaluación, estándares de rendimiento u otros mecanismos que permitan medir la vinculación del rendimiento del funcionario con el alcance de los objetivos institucionales.

Los criterios de evaluación son estándares establecidos previamente, en función de lo que razonablemente se puede esperar del funcionario; y para ello debe contener elementos tales como el rendimiento esperado de acuerdo con sus posibilidades, el progreso (relación entre el rendimiento actual y rendimiento anterior) y la norma, límite o meta como mínimo que se debe exigir al funcionario. No obstante la importancia de tales criterios de evaluación y estándares de rendimiento, en las instituciones evaluadas se determinó que en trece (76.5%) de ellas no se cuenta con esos criterios y estándares, que permitan comparar éstos con el rendimiento real del funcionario. (CGR, p.34)

En ese orden de ideas, según la información suministrada por las referidas instituciones, nueve de ellas cuentan con mecanismos de control para medir el rendimiento de sus funcionarios, distintos al sistema de evaluación del desempeño, y también nueve instituciones señalaron que suscriben compromisos de gestión. Sin embargo, al realizar el análisis se evidenció que en ambos grupos de instituciones, el plan anual operativo institucional (PAO) se constituye tanto en el mecanismo de control referido y en el documento donde se establecen los compromisos de gestión suscritos a nivel de cada dependencia institucional.

Sobre lo anterior, el PAO se puede catalogar como un mecanismo de control general, el cual permite realizar una evaluación del cumplimiento de objetivos y metas en forma global, a nivel organizacional, departamental o por unidades administrativas; sin embargo, no se constituye en un insumo adecuado para evaluar el desempeño del funcionario en forma individual. De ahí que, luego del análisis de la información suministrada por las instituciones seleccionadas, se puede concluir que 14 de esas instituciones (82%) carecen de mecanismos de control que sustenten la evaluación del rendimiento individual de sus funcionarios.

A su vez, debe considerarse que los compromisos de desempeño individuales, son una definición entre el evaluador(a) y sus colaboradores(as), de las expectativas,

metas, resultados o logros que cada uno de estos últimos asumirá y cumplirá durante el año.

Estos compromisos deben ser realistas y no simples aspiraciones desvinculadas de las ideas rectoras de la organización (misión, visión, valores y objetivos), acordes con las capacidades del colaborador(a) y los recursos materiales y tecnológicos disponibles para la ejecución del trabajo; facilitar la labor de evaluación del desempeño, dado que permiten tener una base para verificar y comparar, al final del período, el cumplimiento de las responsabilidades individuales establecidas en la fase inicial del proceso; y ser la fuente de información sobre las circunstancias que pueden afectar el desempeño del evaluado.

La ausencia de estándares e indicadores para evaluar el desempeño, no permite a la administración conocer el aporte de cada funcionario al alcance de los objetivos o metas institucionales, así como tampoco el identificar el potencial de desarrollo de los colaboradores, ni cuáles son los aspectos que deben mejorar; lo que dificulta estimular sus deseos de superación, fomentar la eficacia de los servidores y guiar sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.

Además, de que imposibilita a la administración el establecimiento de una política de asignación de incentivos, en función del logro de los objetivos y metas preestablecidas; razón por la cual, se podría estar otorgando este tipo de reconocimientos a personal que no ha realizado acciones para merecerlos.

Aunado a lo anterior, en tres instituciones (17.7%) de la muestra analizada, se determinó la ausencia de evaluación del desempeño u otro mecanismo para medir el rendimiento de sus funcionarios, lo cual no permite determinar si existe una

vinculación entre el trabajo que desempeña un servidor y la planificación estratégica institucional. En las citadas entidades, el pago de las anualidades a los funcionarios se realiza amparado en sus convenciones colectivas, sin importar el nivel de satisfacción de la labor realizada, ni la contribución de los servidores en el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales; situación, que no está acorde con las teorías modernas de gestión del recurso humano y los nuevos enfoques de administración en este campo, que señalan que la retribución a los funcionarios deberá realizarse según su rendimiento y el alcance de las metas preestablecidas por la administración; ni permite tomar decisiones oportunas para implementar acciones de mejora, a fin de propiciar un uso eficiente de los recursos, en beneficio de la Hacienda Pública.

Por otra parte, en las visitas efectuadas por este órgano contralor a algunas instituciones, con el propósito de verificar la aplicación práctica y periódica del instrumento de evaluación que informaron poseer, se comprobó inobservancia de la normativa interna establecida para evaluar el desempeño, ya que al analizar el 5% de la planilla institucional, correspondiente a veintisiete (27) expedientes de los funcionarios, catorce (52%) no contaban con las evaluaciones del desempeño de los dos últimos años; lo anterior, no obstante que el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño vigente en esa institución, preceptúa la responsabilidad de los superiores jerárquicos de evaluar anualmente a sus subalternos, definiendo como un acto de negligencia por parte del jefe inmediato no realizar tal evaluación. Con respecto al tema, la CGR (2010) dictaminó que:

Asimismo, al revisar treinta y cinco (35) expedientes personales (5% de los servidores) de otra de las instituciones considerada en la muestra analizada, se observó que en veintitrés (65.7%) de esos expedientes se carecía de las

evaluaciones de desempeño de los funcionarios por varios años; además, de que en algunos expedientes no se especificaba la fecha de realización de la evaluación ni la firma del evaluador.

Adicional a lo antes señalado, cabe mencionar que no obstante no se hayan efectuado oportunamente las correspondientes evaluaciones del desempeño, los funcionarios obtuvieron el reconocimiento de la anualidad respectiva, lo cual evidencia que ese plus salarial se reconoce, independientemente de la gestión del servidor. (CGR, p.36)

Respecto de este subsistema, en el referido Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles de Centroamérica y República Dominicana, se señaló que el subsistema que presenta el desempeño más bajo es el de la gestión del rendimiento, por cuanto persiste cierta resistencia cultural a implementar efectivamente los sistemas de evaluación, dado que aun cuando la normativa vigente faculta a las instituciones tener su propio sistema, se recurre en forma limitada a esa posibilidad.

Las situaciones expuestas, denotan la poca importancia que los jefes de las instituciones públicas le dan a la evaluación del desempeño de los servidores, no obstante la relevancia de tales instrumentos para la oportuna toma de decisiones y para la adecuada gestión pública, en procura del logro de los objetivos y metas institucionales.

Ello también evidencia la inobservancia de lo previsto en el inciso 1, capítulo 4.5. de las “Normas de Control Interno para el Sector Público”, que exige al jefe y titulares subordinados ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de la gestión institucional y la observancia de las regulaciones atinentes al sistema de control interno institucional, así como emprender las acciones necesarias para la consecución de los objetivos. Sobre esta problemática, y sus derivados, indica CGR (2010) que

b) Desvinculación de la planificación institucional con la evaluación del desempeño y ausencia de políticas relacionadas con tal evaluación.

Es de vital importancia que los indicadores establecidos en la evaluación del desempeño estén vinculados con la planificación institucional, con el fin de poder medir el alcance de los objetivos y metas institucionales, en función del aporte de cada uno de los funcionarios al logro de éstos. No obstante, en la revisión de los distintos instrumentos utilizados se observó que en doce (70.6%) de las instituciones consultadas, los factores de evaluación incluidos establecen aspectos que únicamente miden competencias actitudinales, tales como conocimiento y calidad del trabajo, rendimiento, actitud para aprender, creatividad, disciplina, relaciones con el público y con compañeros, puntualidad y asistencia, presentación personal, liderazgo, organización del trabajo, entre otros; aspectos que no permiten medir el rendimiento y el desempeño de los funcionarios en concordancia con el desarrollo y ejecución de las actividades sustantivas y proyectos planificados estratégicamente. (CGR, p. 37)

En punto a lo anterior, los instrumentos de evaluación del desempeño utilizados en el 76.47% (13) de las instituciones contempladas en la muestra son los mismos cada año, y miden los mismos factores, por lo que no existe vínculo alguno entre tales factores y los objetivos y metas definidos anualmente. Se desprende de lo anterior, que en la mayoría de los instrumentos no existen factores de medición relacionados con la planificación estratégica institucional, que permitan establecer en qué medida están siendo alcanzados los objetivos y las metas institucionales.

La situación expuesta, es contraria a lo previsto en el artículo 15, inciso a), de la Ley General de Control Interno, el cual señala como responsabilidad del jerarca y titulares subordinados, el documentar, mantener actualizados y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve al desvío de los objetivos y metas institucionales.

De las diecisiete (17) instituciones analizadas, cinco (5) de ellas (29.41%) no cuentan con políticas, normativa o manuales de procedimientos que regulen la

gestión de rendimiento de los funcionarios. Además, a pesar de que se solicitó la información, las otras doce (12) instituciones analizadas (70.59%), no suministraron la fecha en que las políticas, normativa o manuales de procedimiento fueron dadas a conocer a los funcionarios, razón por la cual no se dispuso de la evidencia suficiente para determinar si fueron formalmente comunicadas a los diferentes niveles dentro de la respectiva organización.

Respecto de la evaluación del desempeño, en el citado informe DFOE-SM-IF62-2009, este órgano contralor señaló la ausencia en un grupo importante de gobiernos locales de procedimientos para la evaluación del desempeño de los funcionarios. Asimismo, se expuso que en 52 corporaciones municipales (58% del total de municipalidades) no se efectúan tales evaluaciones, incumpliendo lo dispuesto en el artículo 135 del Código Municipal, en el sentido de que los trabajadores municipales comprendidos en esa ley “(...) tendrán anualmente una evaluación y calificación de sus servicios...”.

Con respecto a la emisión de políticas y normativa que regulen la evaluación del desempeño, la Ley General de Control Interno, No. 8292, en su artículo 13, preceptúa como responsabilidad del jerarca y titulares subordinados, entre otras, el establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas en cuanto a evaluación del desempeño.

Asimismo, en el punto 4.2 de las Normas de Control Interno para el Sector Público, referido a las Actividades de Control, se establece que este tipo de actividades deben documentarse mediante su incorporación en los manuales de procedimientos, en las descripciones de puestos y procesos, o en documentos de naturaleza similar; debiendo estar dicha documentación disponible para consulta y

evaluación. Asimismo, estipula que tales actividades deben ser de conocimiento general, y comunicarse, preferiblemente por escrito, a los funcionarios que deben aplicarlas.

Por su parte, en la Carta Iberoamericana de la Función Pública se señala lo siguiente: “La evaluación del rendimiento de las personas en el trabajo debe formar parte de las políticas de gestión de recursos humanos incorporadas por todo sistema de servicio civil...”

La ausencia de políticas que guíen y regulen la gestión del rendimiento en las instituciones, impide al funcionario tener un escenario definido y claro para la aplicación adecuada del proceso de evaluación, y además se imposibilita contar con una guía al servicio de los funcionarios.

A su vez, se puede acotar que en aquellas instituciones en que se cuenta con la normativa establecida, pero en las cuales no se evidenció la realización de acciones formales para comunicarlas y darlas a conocer a los funcionarios, se podría generar cierta debilidad en el ambiente de control institucional, lo que iría en detrimento de los niveles adecuados de credibilidad, convencimiento, legitimidad institucional, confianza, seguridad y el respaldo que requiere la ejecución del sistema de evaluación para lograr la aceptación y compromiso por parte de los funcionarios.

Para la CGR, (2010) la retroalimentación derivada de la evaluación del desempeño es esencial para que la evaluación tenga sentido y cumpla su verdadero propósito de mejora tanto del funcionario como de la institución, no obstante, señala que

c) Insuficiencia en la retroalimentación a los funcionarios sobre los resultados de la evaluación de su desempeño y subutilización del instrumento para la evaluación.

En materia de evaluación del desempeño, la retroalimentación efectiva es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del

individuo y la organización, que ha de fundamentar sus planes de mejora en este ámbito, que permita soluciones oportunas a fin de eliminar las brechas del rendimiento demostrado. (CGR, p.38)

No obstante, se determinó que en nueve (9) dependencias, correspondientes al 52.94% de las instituciones analizadas, no se retroalimenta periódicamente a su personal en cuanto a los resultados de su desempeño.

Adicionalmente, las entidades que indicaron que sí lo hacían, manifestaron que la retroalimentación se daba únicamente al discutir los resultados finales de la evaluación, por lo general una vez al año, situación a todas luces inconveniente cuando se requiere corregir errores, fallas o actitudes que afectan el desempeño del funcionario, pues de haberlos discutido con el evaluado en el transcurso del año, podrían haberse establecido mecanismos y acciones de mejora oportunas.

La ausencia de retroalimentación al funcionario influye negativamente en la oportuna motivación, al no reconocer el buen desempeño en sus funciones, o no informar sobre debilidades en su gestión y proponer las consiguientes alternativas de mejora, cuando sea requerido; además que crea en el empleado incertidumbre en cuanto al nivel de satisfacción de su desempeño, por parte de sus superiores jerárquicos, así como su participación en el logro de los objetivos organizacionales. Además, que se desaprovecha la utilización de la retroalimentación como un mecanismo de guía a las acciones que ejecutan los funcionarios.

En cuanto a la importancia y el papel que cumple la herramienta de evaluación del desempeño en las diferentes instituciones analizadas, se observa que diez (58.8%) de esas entidades argumentan que el instrumento no contribuye a la adecuada y oportuna toma de decisiones; lo cual denota que su aplicación es meramente de trámite, para cumplir un requisito o norma establecida o para efectos

del reconocimiento salarial, que ante los evaluados pierde importancia, validez y confiabilidad, además representa un uso ineficiente de los recursos, al contar con un instrumento que se aplica sin que genere utilidad alguna a la institución; no obstante, que tal como se señaló en el aparte 2.3.3. de este informe, las corrientes modernas de administración de recursos humanos señalan que tal instrumento se puede utilizar, entre otras cosas, en la determinación de necesidades de capacitación y desarrollo de personal, otorgamiento de permisos y promociones, y fundamental para motivar y estimular la eficiencia, calidad y productividad en el trabajo.

La subutilización de la evaluación del desempeño se origina por factores asociados a las debilidades que presenta la herramienta, tales como la falta de vinculación con la gestión institucional, por el hecho que sus resultados no se toman en consideración para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de metas; ausencia de la retroalimentación; carencia de indicadores de productividad y rendimiento; se encuentra desactualizado y no responde a las exigencias modernas de gestión del capital humano o es muy general, y por tanto no permite individualizar el rendimiento y la productividad de cada empleado, en función de las tareas que desempeña, según los aspectos señalados en los apartes anteriores.

El Estado debe velar porque el sistema de empleo público permita a las instituciones lograr los niveles de eficiencia requeridos, con el fin de garantizar a los ciudadanos la satisfacción de sus necesidades esenciales con servicios de alta calidad y al menor costo posible, según las competencias y funciones que el mismo Estado les encomienda a dichas instituciones.

Para ello se requiere que los funcionarios seleccionados sean idóneos y que el sistema garantice estabilidad, a través de compensaciones equitativas y de herramientas apropiadas para que los funcionarios cumplan con los objetivos y metas de la respectiva institución, así como la observancia de las ideas rectoras, en las que se fundamenta cada órgano y ente público.

No obstante lo señalado, no se ha contado con la suficiente voluntad política para abordar en forma integrada y sistémica el tema de empleo público, lo cual ha imposibilitado entrelazar los esfuerzos que han llevado a cabo diferentes instituciones para mejorar la gestión en la función pública.

Si bien en el año 2007 se constituyó la Comisión de Eficiencia Administrativa y Reforma del Estado (CEARE) y al interior de ésta la Subcomisión de Empleo Público, lo cierto es que esa Comisión ha carecido de una orientación adecuada y de claridad sobre el rol que le compete en materia de empleo público, donde -sin menospreciar los esfuerzos realizados a la fecha de este estudio- las propuestas se constituyen en actividades o acciones aisladas, que no responden a una planificación estratégica, táctica ni operativa de parte de la CEARE sobre la materia.

Además, que se ha prescindido en su accionar del análisis de aspectos medulares sobre el empleo público, omitiendo abordar asuntos relevantes para el adecuado manejo del sistema de empleo público, como la planificación de recursos humanos a nivel del sector público en general, la cual en la mayoría de las instituciones analizadas está desvinculada de la planificación institucional.

Tampoco se han analizado los modelos de compensación salarial aplicados en dicho sector, donde los diferentes regímenes vigentes han incorporado y otorgan a los servidores públicos una serie de pluses o incentivos, muchas veces al margen

del rendimiento mostrado por los funcionarios y el aporte que brinden al logro de los objetivos y metas institucionales, es decir, esas compensaciones se otorgan a los servidores sin considerar la evaluación del desempeño, por lo que se concluye que ese instrumento de evaluación, el cual no es aplicado adecuadamente en la mayor parte de instituciones analizadas, se ha constituido en un mero formalismo, utilizado únicamente para el reconocimiento de anualidades; originando con ello disparidades salariales irrazonables y desproporcionadas.

Las debilidades determinadas en el estudio de la Contraloría, podrían tener su origen en la desatención al tema de gestión pública, durante diferentes periodos gubernamentales; dado que no ha propiciado una administración eficiente del recurso humano institucional, que impide el efectivo desarrollo del Sector Público, lo cual es determinante en la gestión de la calidad y en la eficiencia en la gestión del Estado. Según lo señalado, el Estado Costarricense históricamente ha omitido tomar decisiones y acciones para el fortalecimiento del sistema de empleo público, por lo que en criterio de esta Contraloría General se puede concluir que la labor del Estado en esa materia ha sido insatisfactoria e insuficiente.

Dado lo anterior, es urgente e impostergable que el Estado defina políticas y estrategias para el manejo del empleo público, donde se elaboren propuestas tendientes a implementar en el sector público, modelos de gestión que procuren la eficiencia en la función pública, considerando, entre otros aspectos, la planificación de los recursos humanos de cara a la priorización y desarrollo de las actividades sustantivas de los órganos y entes públicos; la compensación salarial acorde con las exigencias del sector en el que se desenvuelvan las instituciones públicas, respetando los derechos laborales de los funcionarios y los principios

constitucionales de igualdad, idoneidad comprobada, eficiencia y estabilidad; y por último, la evaluación del desempeño institucional e individual, utilizándola como un instrumento que permita la interrelación del rendimiento de los servidores con los objetivos y metas institucionales y con los eventuales reconocimientos salariales.

En este análisis, se deberán evaluar los modelos o esquemas de planificación del recurso humano, de compensación salarial y de gestión del rendimiento, entre otros, que se ajusten a la capacidad fiscal del Estado y a las políticas gubernamentales destinadas a propiciar el desarrollo y bienestar del país, coadyuvando con los esfuerzos para garantizar la prestación de servicios públicos efectivos a la sociedad costarricense.

2.2.6 Reclutamiento

Ley General de Control Interno, (2004) Artículo 13 establece

“políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas, principalmente en cuanto a contratación, vinculación, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable”., (p.18)

La Ley General de Control Interno promueve que exista protección sobre temas como lo son los siguientes; la contratación, la vinculación, el entrenamiento, la evaluación, la promoción y las acciones disciplinarias, todas las anteriores como parte de un sistema de regularidad sobre el tema del reclutamiento.

Según el Manual de Normas de Control Interno CGR (2004), Norma 2.4

Administración eficaz del potencial humano:

El control interno debe incluir las políticas y los procedimientos necesarios para asegurar una apropiada planificación y administración del potencial humano de la institución, de manera que se asegure desde el reclutamiento y hasta el mantenimiento al servicio de la institución, de funcionarios que reúnan competencias (habilidades, actitudes y conocimientos) idóneas para el desempeño de cada puesto. (, p. 22)

La importancia del elemento humano radica en que el funcionamiento eficaz de los sistemas de control interno dependen de cuán adecuadamente desempeñe su función cada uno de los miembros de la organización y de cuán claramente comprendan su papel para el cumplimiento de los objetivos. En efecto, la aplicación exitosa de las medidas, los mecanismos y los dispositivos de control implantados por la administración está sujeta, en gran parte, a la calidad del potencial o recurso humano con que se cuente, pues a éste le corresponde la ejecución de esas medidas y el accionar de esos dispositivos y mecanismos de manera idónea. En vista de lo anterior, el jerarca debe diseñar y poner a operar un proceso de administración de recurso humano que le garantice la adquisición y el mantenimiento de personal idóneo.

En el primer caso, se contemplan actividades de planificación de necesidades, reclutamiento, selección y contratación técnicamente correctos y transparentes. En el otro, se agrupan, entre otros asuntos, la creación de condiciones laborales idóneas, la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos y destrezas, y la existencia de un sistema de evaluación del desempeño, rendición de cuentas e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales.

El proceso de administración mencionado debe contemplar definir políticas y procedimientos adecuados para que se ejecuten correctamente todas las tareas referentes a la planificación, adquisición, conducción y desarrollo del personal, considerando que tales políticas y procedimientos constituyen, a la postre, una combinación de controles aplicables a la gestión de recursos humanos por parte de los encargados de ésta, a saber, la unidad respectiva y los funcionarios que, por detentar cargos de jefatura, deben ejercer liderazgo sobre los individuos que conforman el equipo de trabajo puesto a sus órdenes.

No obstante la importancia del tema del reclutamiento y de que esta sea realizado con apego a la normativa vigente y a principios de idoneidad, transparencia y búsqueda de la eficiencia y la calidad en la gestión municipal, lo cierto es que la situación sigue estando a la deriva en el tema, según lo indica la CGR, (2012)

Según datos de la CGR (2012), sólo 53 de 88 gobiernos locales consultados en el 2011, no contaba con manuales de reclutamiento y selección de personal, lo que ha facilitado la injerencia política en el proceso de contratación de personal, el cual podría estar incumpliendo los requisitos mínimos deseables. Una política clara para el fortalecimiento del talento humano, orientada desde los principios y elementos de la administración la educación no formal, sea la planificación, organización, ejecución y monitoreo de procesos de actualización profesional, es una alternativa urgente que subsana las debilidades de este escenario, en que –como se dijo- la injerencia política obstaculiza la selección del personal ideal para la entidad municipal

Según el Manual de Normas de Control Interno CGR (2004), p 73.

En general, la definición del número de servidores requeridos y de las competencias deseables debe estar respaldada por un análisis de la organización y sus actividades y ser producto de una adecuada planificación de personal. Los requisitos que se establezcan deben observar no sólo los conocimientos prácticos o académicos que posee un individuo y que, por ende, lo deberían capacitar para desarrollar un trabajo de conformidad con la excelencia que la organización debería esperar y promover en él, sino también los valores, actitudes y habilidades personales que puedan servir como criterio para determinar si un futuro empleado podría colaborar eficazmente en el

desarrollo de las tareas y ajustarse a lo largo del proceso a la institución y su cultura. (2004, 23)

Por lo demás, en cuanto se refiere a fomentar la permanencia de personal idóneo en la institución, es necesario contemplar dos asuntos que, forzosamente, requieren atención, a saber: que el personal continúe siendo competente y que se mantenga al servicio de la institución, en virtud del capital intelectual que ello provee y la dificultad que tiene la institución para volver a contar con él una vez que pierde miembros valiosos de su personal. Chiavenato (2002) literalmente describe:

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después nuevos empleados. Básicamente, es un sistema de información o proceso de comunicación mediante el cual la organización, divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretenden llenar. También, puede definirse el reclutamiento como proceso de general un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlos. El mercado en el que se trata de buscar los candidatos puede dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios. (2002, 80)

2.2.6.1 Tipos de reclutamiento

Chiavenato (2002) literalmente describe:

El reclutamiento puede ser interno, externo o combinación de ambos. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de Recursos Humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. (2002, 80)

Como se puede observar, la recomendación de Chiavenato es norma en el estado costarricense en cuanto a que la primera opción obligatoria en una municipalidad es el ascenso y luego el reclutamiento interno cuando se trata de llenar una vacante, pues el artículo 128 del Código Municipal, dice:

Al quedar una plaza vacante, la municipalidad deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones:

- a) Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato.
- b) Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará a concurso interno entre todos los empleados de la Institución.

2.2.7 Selección

Chiavenato (2002) literalmente describe:

La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar los intereses y competencias funcionales, funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización. En términos más amplios, la selección busca entre varios reclutados, los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, para mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. También, es el proceso que determina cuáles, entre los solicitantes de empleo son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. En algunos casos, estos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico vacante, en el cual puedan estar interesados. Sin embargo muchas veces, a causa de la continua necesidad de nuevo personal, los solicitantes pueden ser evaluados, tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que puedan estarlos en el futuro.

Los empleadores están dando cada vez más atención al proceso de selección, que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en su organización. Los individuos que son cuidadosamente estudiados, de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de su puesto con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que han sido contratados sobre una base informal. Como resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la organización. (2002, 84)

Según la cita anterior cada vez las entidades deben contratar personal para algún puesto es muy importante que conozcan cuáles son los criterios más usados en la búsqueda y selección del talento humano para que se pueda potencializar los conocimientos con la empresa, y este proceso se realiza con el fin de que exista variedad de oferentes para un mismo puesto y poder contratar al mejor, para una mejor eficiencia del personal y eficiencia en la organización, la persona que adquiere el puesto debe conocer a la perfección cuáles serán las funciones para las que fue contratado y dar lo mejor de sí. No es lo mismo sustituir a una vacante en una empresa, que contratar a una persona para un puesto nuevo, porque se está necesitando en la organización.

Según Chiavenato (2002), “la selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”. (2002, 87). Según el autor hace relevancia sobre el tema de la selección, es importante para los empresarios o empresas poder contratar al candidato que mejor se ajuste para el puesto vacante o disponible para el cual se está realizando el proceso.

En el caso de las municipalidades, corresponde por ley a la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), fortalecer y contribuir al mejoramiento del funcionamiento municipal del país, elaborando el “Manual para el reclutamiento y la selección de recursos humanos municipales”, dirigida a los responsables de la selección de personal, para que les sirva de soporte, ya sea para elaborar su propio manual o bien, revisar y actualizar el existente. Considerando lo anterior, la UNGL

cumple con esta entrega, con el mandato del artículo 126, Título V, del Código Municipal, que expresa:

Artículo 126. —Las municipalidades mantendrán actualizado el respectivo Manual para el reclutamiento y selección, basado en el Manual general que fijará las pautas para garantizar los procedimientos, la uniformidad y los criterios de equidad que exige este Manual. El diseño y actualización del Manual General para el reclutamiento y selección será responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales, mediante la instancia técnica que disponga para este efecto.” (Ley N° 7794, 1998).

Como objetivos del manual UNGL (2010) se definen los siguientes:

Ofrecer a la comunidad municipal una guía general de cómo desarrollar la selección de personal acorde con la técnica y el Código Municipal.

Sistematizar los procedimientos y lineamientos que deben seguirse para la obtención y contratación de recursos humanos idóneos, fundamentados en la uniformidad y el criterio de equidad.

Establecer niveles de responsabilidad de los funcionarios que intervienen en la selección de personal para que se ejecute de forma eficiente y eficaz. (UNGL, p. 1)

Por otra parte, debe señalarse que el proceso de selección de personal en el Régimen Municipal, tiene su fundamento legal en el Artículo 125 del Código Municipal que establece:

El personal se seleccionará por medio de pruebas de idoneidad, a las cuales se admitirá únicamente a quienes satisfagan los requisitos prescritos en el artículo 116 de esta ley. Las características de estas pruebas y los demás requisitos corresponderán a los criterios actualizado de los sistemas modernos de reclutamiento y selección y corresponderán a reglamentaciones específicas e internas de las municipalidades”. (UNGL, p. 1)

Algunos aspectos conceptuales del reclutamiento y la selección de recursos humanos municipales, que se deben destacar son los siguientes:

Definición: La selección de personal se define como una:

Actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos -candidatos- que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades

determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea...” (Ansorena, 1996:19).

Según el Manual para el reclutamiento y la selección de recursos humanos municipales, el sistema de selección de personal: El sistema de selección de personal se realiza en tres etapas, a saber Reclutamiento, Selección e Inducción. La UNGL, (2010) especifica que:

El Reclutamiento, es una actividad de divulgación orientada a identificar y atraer a la organización a un grupo de candidatos, en suficiente número, con los debidos requisitos y estimularlos para que soliciten empleo, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para llenar la plaza vacante. El reclutamiento puede ser interno o externo. **Selección:** Es una actividad de clasificación donde se escoge aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. Para ello, se aplican diferentes herramientas o predictores para la evaluación de los candidatos; por ejemplo: evaluaciones psicológicas de administración individual o grupal, evaluaciones psicotécnicas, test psicométricos, entrevistas, otras que combinan distintos tipos de evaluaciones y de idiomas. En esta etapa se incluye además, el registro de las personas elegibles, confección de la terna o nómina y la escogencia del o los candidatos. **Inducción:** Es una actividad que realiza el jefe inmediato del nuevo empleado y debe ser planeada con anticipación. Es clave, ya que le informa a la persona recién nombrada, de las políticas que regulan y pautan su relación futura con la organización. Existen diferentes formas de hacerlo: una carpeta, un curso, un vídeo, un CD, la página Web. Se recomienda complementar esta fase con un procedimiento de seguimiento para averiguar cómo se siente el nuevo empleado, dudas que tenga y si la organización llena sus expectativas de empleo. (UNGL, p. 3)

Otras normas de selección de personal son las relacionadas con el ingreso al servicio municipal (requisitos) según el artículo 119 del Código Municipal, son los siguientes:

- a) Satisfacer los requisitos mínimos que fije el Manual descriptivo de puestos para clase de puesto de que se trata.
- b) Demostrar idoneidad, sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos contemplados en esta ley y sus reglamentos.
- c) Ser escogido de la nómina enviada por la oficina encargada de seleccionar al personal.

- d) Prestar juramento ante el alcalde municipal, como lo estatuye el artículo 194 de la Constitución Política de la República.
- e) Firmar una declaración jurada garante de que sobre su persona no pesa impedimento legal para vincularse laboralmente con la administración pública municipal.
- f) Llenar cualesquiera otros requisitos que disponga los reglamentos y otras disposiciones legales aplicadas.” (UNGL, p. 2)

Las situaciones que no permiten el ingreso al servicio municipal, que las establece el artículo 127 del Código Municipal, son las siguientes:

No podrán ser empleados municipales quienes sean cónyuges o parientes, en línea directa o colateral hasta el tercer grado inclusive, de alguno de los concejales, el Alcalde, el Auditor, los Directores o Jefes de Personal de las unidades de reclutamiento y selección de personal ni, en general, de los encargados de escoger candidatos para los puestos municipales. La designación de alguno de los funcionarios enunciados en el párrafo anterior no afectará al empleado municipal cónyuge o pariente de ellos, nombrado con anterioridad. (UNGL, p. 2)

La participación del personal interino y de confianza en concursos internos, será una política de cada municipalidad. El artículo 118 del Código Municipal, observa en lo que interesa, que: “... no quedarán amparados por los derechos y beneficios de la Carrera administrativa municipal, aunque desempeñen puestos comprendidos en ella...”:

Para los nombramientos del personal municipal los hará el alcalde o alcaldesa, conforme al artículo 124 del Código Municipal, que expresamente indica en lo que interesa, que: “Con las salvedades establecidas por esta ley, el personal de las municipalidades será nombrado...por el alcalde municipal...”

Con relación a la realización de concursos internos o externos, antes de la realización de un concurso interno o un concurso externo, se tratará de llenar la plaza vacante, mediante ascenso directo. De presentarse inopia, se efectuará el

concurso interno; de persistir esta situación, el concurso externo. Lo anterior, según el artículo 128 del Código Municipal, que dice:

Al quedar una plaza vacante, la municipalidad deberá llenarla de acuerdo con las siguientes opciones:

- a) Mediante ascenso directo del funcionario calificado para el efecto y si es del grado inmediato.
- b) Ante inopia en el procedimiento anterior, convocará a concurso interno entre todos los empleados de la Institución.
- c) De mantenerse inopia en la instancia anterior, convocará a concurso externo, publicado por lo menos en un diario de circulación nacional y con las mismas condiciones del concurso interno.” (UNGL, p. 3)

Deberá disponerse de una descripción actualizada del perfil ocupacional de los puestos vacantes, que se tomará del Manual Descriptivo de Puestos General con que cuenta la municipalidad. El artículo 120 del Código Municipal, expresa en lo que interesa:

Art. 120 del Código Municipal Las municipalidades adecuarán y mantendrán actualizado el Manual Descriptivo de Puestos General, con base en un Manual descriptivo integral para el régimen municipal. Contendrá una descripción completa y sucinta de las tareas típicas y suplementarias de los puestos, deberes, las responsabilidades y los requisitos mínimos de cada clase de puestos, así como otras condiciones ambientales y de organización. El diseño y la actualización del Manual descriptivo de puestos general estarán bajo la responsabilidad de la Unión Nacional de Gobierno Locales... Las municipalidades no podrán crear plazas sin que estén incluidas, en dichos manuales, los perfiles ocupacionales correspondientes. (UNGL, p. 3)

El proceso de selección de personal, mediante concurso interno o externo, se iniciará a solicitud del alcalde o alcaldesa, quien enviará a la unidad o funcionario responsable un pedimento o requerimiento de personal.

Cuando el perfil ocupacional de un puesto vacante requiera modificarse o revisarse, el estudio correspondiente deberá realizarse y aprobarse previo al concurso interno o concurso externo, así como el presupuesto autorizado que derive

dicha acción. Para la resolución de una solicitud o pedimento de recurso humano: se hará conforme al artículo 128 del Código Municipal.

En el proceso de la selección de personal es necesario el concurso de los siguientes funcionarios y unidades:

- a) El alcalde o alcaldesa.
- b) La Unidad de trabajo o responsable del proceso de análisis ocupacional de cada municipalidad.
- c) La Unidad de trabajo o responsable del proceso de dotación de recursos humanos de cada municipalidad.
- d) El Jefe inmediato o directo del nuevo funcionario.

Con relación al concurso interno, este se define como

El concurso interno está orientado a ofrecerle al personal en servicio la posibilidad de ocupar una plaza vacante. Para el empleado puede significar un traslado sin ascenso (movimiento horizontal) o un traslado con ascenso a una clase no inmediata superior (movimiento diagonal). Se activa al recibir del alcalde o alcaldesa la solicitud o requerimiento de personal y no es posible llenar la plaza vacante con un ascenso directo. (UNGL, p. 4)

Para la (UNGL, p. 4) las ventajas de un concurso interno son las siguientes:

- Estimula la carrera administrativa de los funcionarios municipales.
- Retiene a los servidores más idóneos dentro de las municipalidades.
- Aumenta el grado de motivación del recurso humano.
- Fortalece la lealtad y el compromiso con la municipalidad.
- Aprovecha el conocimiento y la experiencia alcanzada por los servidores de la institución.

Fundamento legal y procedimiento, según el Artículo 128, inciso b), del Código Municipal.

Normas: En el momento en que se resuelva realizar un concurso interno se informará a todos los funcionarios. Si existiera un registro de elegibles vigente

(artículo 131 del Código Municipal) se avisará a todos los elegibles; si muestran interés de aspirar por la vacante y cumplen con todos los requisitos, se les solicitará la actualización de su expediente de personal:

Artículo 131. —El servidor que concurse por oposición y cumpla con lo estipulado en el artículo 116 de esta ley, quedará elegible si obtuviere una nota mayor o igual a 70. Mantendrá esta condición por un lapso de un año, contado a partir de la comunicación.”

El concurso interno estará abierto para todos los funcionarios en propiedad y activos que cumplan con los requisitos académicos, de experiencias, conocimientos, habilidades y de carácter legal, establecidos para concursar. Siguiendo el artículo 130 del citado Código, el alcalde o alcaldesa podrá autorizar un nombramiento interino o ascenso de un trabajador mientras se lleva a cabo el concurso interno o externo, hasta por un plazo máximo de dos meses, según las disposiciones del artículo 116 de esta ley.

2.2.8 Descripción del puesto

Marín (2008) menciona que el “Perfil del Puesto” es el conjunto de competencias requeridas para desempeñar exitosamente las tareas propias del cargo, y se relaciona con tres tipos de acciones: Procesos, Tareas y Funciones esporádicas. (2008. 36)

Al reclutar y contratar personal, el factor determinante es la capacidad comprobable y comprobada de realizar todas las tareas involucradas en los procesos sustantivos que estarán bajo su responsabilidad en la unidad, servicio o

puesto que se le asigne. Esto implica ir más allá de la contratación por títulos. Lo que cuenta son las competencias específicas vinculadas a desempeños específicos en los procesos específicos de la organización. Marín (2008) indica:

Los Procesos Sustantivos de cada unidad son los que plantean las principales exigencias a los funcionarios que hay en ella. Cada unidad debe tener un manual de Descripción de Puestos, el cual debe derivarse del manual de procedimientos. Donde se contemplan todos los procesos de la unidad, clasificados en sustantivos, complementarios y de apoyo.

Esta consistencia entre las funciones sustantivas de la unidad, determinada en forma de procesos y la elaboración de perfil del puesto en términos de competencias. (2008. 36)

La descripción del puesto es la base de los distintos procesos de recursos humanos. Se conceptualiza como un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Es importante como complemento de la descripción realizar un análisis y especificación del puesto.

El análisis es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas, qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Las especificaciones del puesto determinan las calificaciones mínimas aceptables que los empleados deben poseer para desempeñar exitosamente una posición. Según James, Stoner (1989) expresa que:

Una parte importante del proceso de reclutamiento es preparar una formulación escrita del contenido y ubicación de cada trabajo. En el nivel operacional, a esa formulación se le llama descripción del trabajo; a nivel gerencial, la formulación se le llama descripción del puesto. Cada casilla del organigrama estará unida a una descripción que contiene el título, obligaciones y responsabilidades del puesto. (1989, 87)

Lo que menciona el autor anterior es de vital importancia para las empresas, ojala existiera en cada organización un manual de puestos donde se puedan establecer cada una de las funciones de debe realizar cada uno de los funcionarios, y no sobrecargar en trabajo sobre algunos colaboradores que por la buena voluntad o por temor a ser despedidos, aceptan realizar funciones que no les corresponden o atender responsabilidades por las que no fueron contratados.

Si las organizaciones pudiesen tener definidos estos manuales se simplificaría mucho el proceso de reclutamiento porque se tendría más claro un perfil de una persona para ocupar el puesto y no tendría que probarse uno y otro para ver a quien le queda mejor el puesto o vacante.

En el sector publico costarricense, la elaboración de manuales de puestos ha recaído en la UNGL, organización que elabora manuales genéricos para las municipalidades de forma que estas puedan, a partir de estos, diseñar sus propios manuales.

En torno a la ausencia de planificación estratégica de recursos humanos, y como ejemplo de ello, esta Contraloría General en el informe No. DFOE-SM-IF-62-200913, señaló que en el sector municipal no se han definido políticas para la estimación del recurso humano, que permita a las unidades que desarrollan labores sustantivas y de apoyo de la municipalidad, determinar la cantidad de funcionarios y sus competencias, para brindar de manera eficiente y eficaz los servicios que se prestan y con base en esa definición, tomar las acciones que se puedan realizar a corto y mediano plazo, de acuerdo con las posibilidades económicas de cada organización; además que se enfatizó acerca de la carencia de políticas y procedimientos para establecer de manera técnica la asignación de las plazas nuevas, de acuerdo con las condiciones de cada gobierno local.

Por su parte, el 24% (4) de las instituciones consultadas manifiestan tener limitaciones financieras para disponer de los recursos tecnológicos adecuados para el desempeño eficiente de la función de planificación de los recursos humanos. Al

respecto, en visitas realizadas a varias dependencias, se evidenció que los sistemas de información en recursos humanos no están organizados en forma sistémica ni integrada, dado que corresponden a bases de datos independientes para cada uno de los procesos relacionados con la gestión de recursos humanos.

En torno a los recursos asignados para el desempeño de la planificación de los recursos humanos, se debe citar que el 88% de las instituciones consultadas (15) señalaron carencia de planes o programas de capacitación específicos en esa materia, que permitan disponer de personal capacitado para realizar en forma eficiente dicha labor de planificación

2.2.9 Capacitación, adiestramiento y desarrollo

Otros aspectos relacionados con la Norma de Control Interno sobre la gestión eficiente del recursos humano, se agrupan, entre otros asuntos, con la creación de condiciones laborales idóneas, la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos y destrezas, y la existencia de un sistema de evaluación del desempeño, rendición de cuentas e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales.

El proceso de administración mencionado debe contemplar definir políticas y procedimientos adecuados para que se ejecuten correctamente todas las tareas referentes a la planificación, adquisición, conducción y desarrollo del personal, considerando que tales políticas y procedimientos constituyen, a la postre, una combinación de controles aplicables a la gestión de recursos humanos por parte de los encargados de ésta, a saber, la unidad respectiva y los funcionarios que, por

detentar cargos de jefatura, deben ejercer liderazgo sobre los individuos que conforman el equipo de trabajo puesto a sus órdenes.

En todo caso, debe tenerse presente, además, que una administración apropiada del personal requiere la aplicación de principios de justicia y equidad, así como la adhesión al régimen de derecho y al marco jurídico de la relación laboral.

La declaración interpretativa sobre esta norma, emitida por la misma Contraloría, es que resulta indispensable que el individuo a quien se exige la responsabilidad por un asunto en particular y se demanda la consecuente rendición de cuentas, también reciba la autoridad necesaria para dirigir a las personas, obtener los recursos, la capacitación y los controles que hayan sido establecidos para llevar a cabo todas las gestiones requeridas para cumplir con las responsabilidades asignadas.

Dicho en otras palabras, la planificación y la capacitación del recurso humano municipal, son componentes inseparables y obligatorios de los procesos administrativos en general, del control interno y de la adecuada gestión administrativa y del recurso humano. A pesar de estos los estudios muestran que esta área sigue presentando vacíos y debilidades en todas las municipalidades, según lo muestra Rosario Vilaboa Ulloa, en un estudio elaborado para la 1 Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, 2013, p. 1 quien resume la situación así:

Incentivar el mejoramiento de capacidades individuales y la inversión en procesos de formación, profesionalización o actualización profesional por parte de la organización resulta en una apuesta a la mejora del desempeño, a la eficiencia administrativa y de obtención de mejores resultados. Tanto organizaciones públicas como privadas han incorporado la administración de la educación no formal (por medio de planes de capacitación) como estrategia para la mejora de la productividad, la eficiencia en la atención del público, el

cumplimiento de objetivos y metas en mayor o menor grado. La elaboración de planes de capacitación, si bien es un requisito solicitado por parte de la Contraloría General de la República (CGR) a las municipalidades, no es hoy una práctica generalizada. Mediante la definición de los conocimientos, las actitudes y las habilidades necesarias para llevar a cabo cada una de las funciones definidas en una herramienta de gestión administrativa como el manual de puestos, se establecen las prioridades de capacitación y fortalecimiento del recurso humano en una municipalidad de desarrollo medio como la del cantón de Aserri. Lo anterior, se plantea como modelo alternativo a la práctica actual existente no solo en Aserri sino en otras instancias municipales, donde la definición de la capacitación resulta de procesos poco o nada planificados. (Vilaboa, p.1)

Por consideraciones elementales de control, la delegación de autoridad hecha por el jerarca y por los demás niveles jerárquicos de la administración activa debe quedar formalmente establecida por escrito (en manuales u otros documentos de vigencia prolongada), como una medida de protección para la administración y el funcionario respectivo, y con el propósito de que éste conozca los límites de su ámbito de acción y actúe siempre dentro de ellos.

Asimismo, debe tenerse presente que, si bien cada funcionario es enteramente responsable ante sus superiores formales por el desarrollo eficaz de sus labores, el jerarca y el titular subordinado que asignan una tarea o proceso y delegan parte de su autoridad en procura de su cabal cumplimiento, comparten la responsabilidad final con aquel en quien la designación recae.

Por lo demás, el ejercicio de la delegación debe realizarse, en todos los casos, de conformidad con los límites y consideraciones establecidos en los artículos 89 a 92 de la Ley General de la Administración Pública, Nro. 6227 del 2 de mayo de 1978.

La capacitación es un proceso de preparación horizontal, que está dirigido a amplificar la capacidad ejecutiva de cada trabajador, y lo prepara para el ascenso progresivo. La capacitación amplía el enfoque lateral y permite al trabajador abordar

nuevas responsabilidades estratégicas hacia otras disciplinas o competencias, y lo coloca en posición de aportar a la empresa una contribución agregada de mayor alcance.

Adiestramiento en cambio, tiene un carácter de orden vertical, está orientado hacia la profundización de las destrezas operativas, fomentan la especialización en el dominio de las habilidades técnicas y profesionales, y es una excelente aliada de la calidad total. Justo ahí, en el espacio del adiestramiento, las tres C de la calidad total (comunicación, compromiso, creatividad) cobran toda su vitalidad en beneficios del desarrollo empresarial y, finalmente el desarrollo proyecta la carrera profesional del trabajador, por cuanto implica titulación académica, profesionalización, progreso en diferentes escalas y expansión del talento humano en todos los niveles de la organización.

Actualmente, la capacitación, que es el impulso de esos tres componentes, representa una de las funciones fundamentales, en la administración de recursos humanos. Tanto la capacitación como el adiestramiento y el desarrollo implican educar y enseñar al empleado el comportamiento y las destrezas que necesiten para cumplir sus tareas. La diferencia principal entre capacitación, adiestramiento y desarrollo se relaciona con el tiempo. La capacitación y el adiestramiento se enfocan a las necesidades inmediatas, en tanto el desarrollo se orienta hacia los objetivos a largo plazo.

La capacitación y el adiestramiento son un proceso continuo, en donde se desarrollan las habilidades operacionales y mentales de las personas. Es el conjunto planificado de actividades diseñadas para mejorar el desempeño de una persona en un área determinada. Debe verse como una capacidad de respuestas a las necesidades del presente, también como una inversión estratégica a largo plazo a la cual se le debe dar seguimiento. Los elementos básicos de la capacitación son:

- a) Plan de capacitación

- b) El medio utilizado para el desarrollo
- c) El presupuesto autorizado para valorarlo

Las etapas básicas de cualquier proceso de capacitación, adiestramiento y desarrollo se detallan a continuación:

1. Planeación: cuando se planea un proceso de éstos, deben considerarse aspectos como la misión de la organización, el presupuesto con el que se cuenta y el inventario de recursos humanos.
2. Detección de necesidades: Es un diagnóstico entre lo deseado y lo real, debe aplicarse mínimo una vez al año, se deriva de la evaluación de desempeño, de la cual se detectan las necesidades de mejora, de capacitación y planes de desarrollo.
3. Planificación: en esta etapa, se realiza los planes de capacitación, adiestramiento y desarrollo, con sus respectivas actividades. Se busca encontrar respuestas a preguntas como: ¿A quién se capacitará, adiestrará o desarrollará? ¿Para qué? ¿Qué importancia tiene este proceso? ¿Cómo se realizará? ¿Quién lo hará?
4. Ejecución: Para ejecutar este proceso debe tenerse una metodología. Se utilizan recursos internos y externos.
5. Evaluación: se hace en micro y en macro, o sea, una evaluación general y otra por procesos.

Existen técnicas de capacitación, adiestramiento y desarrollo, individual y grupal, para seleccionar la más conveniente en cada caso habrá que tomar en consideración los siguientes factores: según los objetivos que se persigan, según la madurez y entrenamiento del grupo, según el tamaño del grupo, según el ambiente físico, según las características de los miembros.

De todos los recursos empresariales organizacionales, los únicos capaces de autodirección y de desarrollo son los recursos humanos, que tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De aquí, la necesidad de subsistemas de desarrollo de recursos humanos que involucren capacitación, el adiestramiento y desarrollo organizacional.

La capacitación, el adiestramiento y el desarrollo buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización, mejoran la imagen de la empresa, el clima organizacional, las relaciones entre empresa y empleado, facilita los cambios y la innovación, aumenta la eficacia, entre otros. Es, por lo tanto un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento, su contenido puede implicar transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

La capacitación y el adiestramiento han sido entendidos como procesos mediante, el cual se preparan a los empleados para desempeñar de una manera más eficiente las tareas asignadas o aplicar nuevos conocimientos adquiridos que ayudarán a facilitar los diferentes procesos que realizan en la organización. Sin embargo, puede decirse que la capacitación y el adiestramiento es un medio de desarrollar competencias en los empleados que sean más productivos, creativos e innovadores y puedan contribuir a mejorar y lograr los objetivos de la organización.

Pueden utilizarse cuatro procedimientos para determinar la capacitación, adiestramiento y desarrollo que necesitan las personas de la organización:

- a) Evaluar el desempeño: Se compara el trabajo de cada empleado con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para este trabajo.
- b) Analizar los requisitos del trabajo: Se estudian los requisitos de cada puesto, los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para participar en uno de estos programas.
- c) Analizar la organización: Se estudian factores como la tasa de rotación y el desempeño en términos globales.

- d) Encuestas a los empleados: Se pide al personal que describan los problemas que tienen en su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

Alles, (2012) literalmente describe:

Elementos básicos de capacitación y entrenamiento: si bien capacitación y entrenamiento pueden ser utilizados como sinónimos, no lo son. Se entienden por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada, evaluable. Entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o por desempeñar. Implica transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes, desarrollo de conceptos. (2000, 134)

Lo expuesto por Alles de lo que se entiende por capacitación y entrenamiento hace una aclaración sobre la confusión que existe para estos conceptos que si bien es el caso las empresas utilizan para preparación del personal, estos no son lo mismo. La capacitación se le puede entender como las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados y temas establecidos para desempeñar su puesto para los cuales se necesita conocimiento, mientras que el entrenamiento se trata de proceso de aprendizaje en el que se obtienen habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos definidos, sobre la visión y la misión de la empresa.

2.2.10 Evaluación de desempeño

Como se ha venido exponiendo, la presente investigación se realiza bajo el doble referente teórico administrativo de la Contraloría General de la República y en lo referente a la gestión de los recursos humanos desde la perspectiva del modelo o enfoque de (Gestión de los recursos humanos por competencias).Marín (2008) (2008) con respecto al modelo de gestión de RR HH por competencias dice:

El Modelo está compuesto de varios Sub-Sistemas interdependientes e inter relacionados, que son los que en conjunto, permiten hacer de las competencias personales, el centro de la gestión del recurso humano organizacional:

Sistema de Análisis y Descripción de puestos por Procesos.

Sustantivos y Competencias Requeridas.

Sistema de Atracción Selección y Reclutamiento.

Sistema de Remuneración, Recompensas y Promociones.

Sistema de Evaluación del Desempeño.

Sistema de Capacitación, Entrenamiento, Inducción y Actualización Profesional.

Sistema o Planes de Desarrollo y Sucesión. (2008, 37)

Se plantean según el autor una serie de sistemas del El Modelo de Gestión de RRHH por competencias. Estos sistemas pueden desarrollarse gradualmente en Etapas hasta la implantación y operación completa de un Modelo de gestión por Competencias.

Como se puede verificar la evaluación del desempeño es el cuarto subsistema del modelo de gestión de recursos humanos por competencias y según la naturaleza de este modelo toda evaluación del desempeño se realiza primariamente para determinar la existencia o la ausencia de las competencias requeridas para el cumplimiento de las tareas y el desarrollo de los procesos relacionados con cada uno de los puestos existentes en la organización.

El éxito de una organización depende mucho de desempeño de sus empleados, sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias

funcionales y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. Para que pueda determinar la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

La evaluación de desempeño constituye un medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y el crecimiento de la organización. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa de desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro.

Es importante que todo empleado reciba retroalimentación respecto de su desempeño para conocer cómo es su desarrollo en el trabajo que realiza. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporcionan un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados cómo realizan el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes y competencias funcionales y personales.
3. Posibilita que los subordinados conozcan las consideraciones del jefe inmediato sobre su trabajo. La evaluación es utilizada como base para guiar y aconsejar a los colaboradores respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

1. La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el puesto, sino también alcances de metas y objetivos.

2. La evaluación debe enfocarse en el empleado que ocupa el puesto, y no en la impresión respecto de los hábitos personales. Debe concentrarse en un análisis de las competencias funcionales requeridas para el puesto.
3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. La evaluación debe utilizarse para mejorar la productividad del individuo en la organización y alcanzar una mejora continua en los procesos.

Debe establecerse el modelo de competencias funcionales de acuerdo con cada puesto, esto para lograr una exitosa evaluación.

Los objetivos de la evaluación de desempeño son los siguientes:

1. Ofrecer una base para todas las iniciativas en materia de Recursos Humanos, tales como promociones, aumentos de salario, capacitación, apercibimientos, traslados, despidos, de la manera más homogénea posibles, de tal modo que se dependa lo menos posibles del azar y del querer de alguien.
2. Permitir que cada empleado esté al tanto en lo que respecta al criterio que sus superiores tengan sobre su labor.
3. Realizar una evaluación de la carrera a largo plazo de los empleados y hacer conclusiones de la necesidad de formación del éste.
4. Permitir un mejor aprovechamiento del recurso humano para ubicarlo de acuerdo con sus potencialidades, permitiendo detectar cualidades excepcionales de algunos colaboradores, para utilizarlos en donde mejor convenga a la organización y al trabajador, de acuerdo con el análisis de sus aptitudes.

5. Servir como medio para que las jefaturas, afronten sus responsabilidades en cuanto a la toma de medidas pertinentes y necesarias, en su interacción con los subalternos.
6. Propiciar un mayor conocimiento entre evaluadores y evaluados y buscar con ello, una mejora en las relaciones de trabajo.
7. Permitir que cada empleado exprese sus opiniones en lo que corresponde a su gestión, para que la comunicación sea un verdadero vínculo de información.
8. Mediante un adecuado proceso de comunicación (retroalimentación), propiciar que la evaluación de desempeño permita a los empleados conocer las políticas y normas, así como facilitar la comunicación formal e informal, sirviendo para detectar aspectos positivos y negativos en la organización que afecten el desarrollo normal de la gestión administrativa, para reforzar los primeros y modificar los segundos, de modo que sirva de base para dramatizar ciertos cambios.
9. Conocer la eficacia y la eficiencia con la que labora el recurso humano, permitiendo detectar:
 - Necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo.
 - Problemas desmotivación.
 - Problemas de supervisión de personal.
10. Evaluar el grado de integración e identificación del empleado con la empresa, con su sitio de trabajo, y finalmente, con su puesto de trabajo.
11. Propiciar datos sistemáticos para fundamentar las decisiones generales administrativas, constituyéndose en un instrumento útil para incentivar cambios en la conducta y actitud de los protagonistas.

12. Propiciar a la administración superior base para evaluar la seriedad y objetividad con la que los jefes juzgan a los colaboradores, los cuales son una medida de control intermedia con sus empleados.

Siles, (1991) literalmente describe:

Existen algunos puntos débiles de la evaluación de desempeño:

1. Cuando los empleados involucrados en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior.
2. Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto.
4. Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
5. Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conduce a nada, y no agregan valor a nadie. (1991, 98)

En cuanto a la evaluación de desempeño, puede decirse que proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. El sistema de evaluación debe estar directamente relacionado con el puesto, ser práctico y confiable, de manera que la evaluación de desempeño puede medir el potencial humano, estimular la productividad, brindar mayores oportunidades de crecimiento, dar a conocer al empleado lo que de él se espera, ver los resultados y recibir orientación para lograr alcanzar los objetivos establecidos.

La evaluación de desempeño es el proceso en el cual se evalúa el rendimiento global del empleado en sus funciones. Es importante, ya que mejora el desempeño mediante la retroalimentación, ayuda a determinar quiénes merecen recibir incentivo económico, determina la ubicación de los empleados en el momento de un ascenso o transferencia. Además, identifica las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, para planear y desarrollar la carrera profesional de los colaboradores.

2.2.11 Competencias

Si bien el propulsor de este concepto fue David McClelland, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer: “competencias es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y permanece superior en un trabajo o situación”. Alles, (2012) literalmente describe:

Una característica subyacente, significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones o desafíos laborales.

Causalmente relacionado significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio. (2000, 143)

Según la cita anterior es importante destacar que la personalidad es parte relevante en la competencia, porque dependiendo del tipo de personalidad que posea un colaborador así va actuar y tener la habilidad para tomar decisiones y resolver conflictos. Cuando tienes a un colaborador que tiene habilidad para la toma de decisiones se puede decir que tienes a una persona competente en la organización y además alguien valioso para hacer de las actividades de una organización afectiva.

Como apoyo al tema de las competencias existen autores que definen el concepto como lo son Spencer & Spencer, que mencionan que las competencias son, en definitiva, “características fundamentales del hombre indican formas de

comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. (sf)

Lo expuesto por el autor, Spencer & Spencer, hace su enfoque en sobre el tema de las características personales que posee cada individuo, que son las que nos diferencian a los unos de los otros y que por la tanto, ante diferentes situaciones actuamos de diferentes maneras.

Por esta razón es que en las instituciones públicas o privadas deben siempre existir colaboradores que según el tipo de puesto permita contratar a personas pasivas, activas, extrovertidos, tímidos o meticulosos según el puesto a desempeñar de todo se necesita. Ernest & Young (1992) define competencia como “la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. (1992, 45)

Según el autor anterior las características que posee una persona en ocasiones son aprendidas, por lo tanto alguien que desee adquirir ciertas conductas puede aprenderlas sin ningún problema porque puede educarse. Mientras que existen muchas personas que ya las poseen por el hecho de traerlas consigo desde el momento que nacen y crecen con ellas.

Existe una gran variedad de ideas y conceptos desarrollados por muchos autores sobre el tema de las competencias estos con sus razones acertadas sobre el tema se consideran ser un conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forma la base de todos los procesos modernos de recursos humanos, las personas deben ser complementarias ya que en las organizaciones el recurso humano es el más importante para cualquier tipo de organización, cuando hay una persona que labora en su puesto a conciencia y haciendo uso de

conocimientos, habilidades y comportamientos hace de su trabajo algo ameno y placentero.

Las gestión por competencias, si bien es cierto se entiende como la capacidad de una empresa de atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas de procesos de Recursos Humanos, con base de las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. De acuerdo con el enfoque de competencias, una persona o equipo de trabajo es competente cuando sabe actuar de manera pertinente en una situación particular.

Esto es cuando se moviliza y combina sus recursos internos y externos, realiza un conjunto de actividades, según criterios externos, y consigue los resultados esperados para esas actividades.

A partir de esto, la experiencia y literatura internacional sugiere identificar tres tipos de competencias:

- a) Básicas: son los elementos mínimos que una persona requiere dominar para conseguir y mantenerse en un papel productivo, por ejemplo, leer, escribir, calcular, entre otros.
- b) Conductuales: son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que definen el sitio de actuación requerido y permiten distinguir una actuación de mayor calificación; es decir, el cómo hacer bien el trabajo. Por ejemplo conocimiento del negocio, toma de decisiones, resolución de problemas, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.
- c) Funcionales: son la descripción de una función productiva, en términos de los productos intermedios que una persona debe lograr para conseguir los resultados esperados, es decir, qué es el trabajo.

Alles, (2012) literalmente describe:

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. En líneas generales, la literatura y la teoría hablan de tres tipos de enfoques que, a su vez, inspira modelos de Gestión por Competencias:

Uno conocido como funcional orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor.

El segundo, llamado conductual, se mueve en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado.

El tercero es el enfoque constructivista, donde la competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su información temprana. (2012, 117)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente por la autora, Alles menciona los tres tipos de enfoques que existen, inspirados para el modelo de Gestión por Competencias considerandos de acuerdo a características identificados por sus nombres conocido uno como el funcional, el segundo como el conductual y el tercero como el constructivista.

La gestión por competencias, buscan a partir de la definición de un perfil de competencias y de propósitos dentro del perfil, que la relación entre una empresa y sus empleados sea consistente y los dirija, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. Se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar, de modo más directo, en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal con base en la definición de perfiles de puesto por competencias, lo que permite alinear consistentemente lo diferentes procesos de recursos humanos. La aplicación de gestión por competencias en la empresa consta de cuatro etapas que son: la

definición de perfiles de competencias, la evaluación y desarrollo, la gestión del desempeño y desarrollo de carrera. Alles, (2012) literalmente describe:

La gestión por competencias hace referencia justamente a eso, al comportamiento. Cada compañía define cuáles competencias serán las que llevarán a una gestión exitosa y a partir de allí, con lo que técnicamente se denomina el Diccionario de competencias, de esa compañía en particular, se definen o rediseñan los distintos subsistemas de recursos humanos. Definiendo las competencias, una persona puede gestionar sus recursos humanos por competencias, es decir, diseñar los distintos subsistemas en función de éstas.

Se realizará una introducción a la gestión de recursos humanos por competencias que hace referencia a una serie de autores cuyas opiniones se consideran como antecedentes en relación con el tema. (2012, 147)

Como saben todos los que de un modo u otro han trabajado en organizaciones, usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se les despide por su comportamiento.

Las entidades no en muchas ocasiones se dan cuenta del daño importante que se están haciendo a sí mismas, por el hecho de que persona que haya laborado por un periodo extenso, y esta sea despedida o se vaya de la empresa, ellos tienen información valiosa y se ha invertido en capacitación e inducciones que solo le han generado a la empresa inversiones pero si esta persona preparada simplemente se va a laborar a la competencia está ocasionando un daño importante que en muchas ocasiones no es previsto porque no se considera una pérdida, pero materialmente si es una pérdida importante.

Las empresas deben luchar en la medida de lo posible por velar por las condiciones de sus colaboradores, si existe estas pérdidas de personal constante hay de fondo fallas que se deben corregir, el recurso humano para cualquier entidad es lo más importante. Alles (2012) literalmente describe:

Elliott Jacques plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados (realizar la tarea). Señala el autor tres elementos en la capacidad para el trabajo: el nivel de complejidad de los procesos mentales, los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo y los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo en particular. (2012, 147)

Las menciones que hace la autora sobre el tema de las capacidades para el trabajo son esenciales porque existen grandes problemas por los temperamentos del personal de las instituciones, los valores y los intereses de las personas son factores que o producen beneficio o afectación directa a la organización sin importar el tipo de organización que sea.

Existen algunas gestiones que según David C. McClelland analiza la motivación humana, que constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión de competencias. Dentro de las cuales se necesita:

- Definición de las competencias
- Definición de grados
- Diseño de perfiles profesionales
- Análisis de las competencias del personal
- Implantación del sistema

Los criterios efectivos para definir competencias se componen de los siguientes pasos:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información

- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Se define la gestión por competencias como un estilo de administrar el capital humano, evaluar los resultados y las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, identificando y gestionando integralmente, el valor que aportan a la organización, y favoreciendo el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Una eficiente administración de los recursos humanos basados en la gestión por competencias nos proporciona como resultados profesionales más adecuados, que además de conocimientos, tienen destrezas, actitudes e intereses compatibles con sus funciones.

Estas competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo, se presentan como características personales, conocimientos adquiridos y comportamientos positivos. El ser humano puede adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

2.2.11.1 Competencias funcionales

Sobre este tema existen muchos tipos de pensamiento, por lo tanto se puede decir que son aquellas que se van desarrollando a través de las experiencias profesionales y la retroalimentación que se recibe sobre los resultados, de cursos, y de la influencia que tienen los líderes de la organización. Las competencias funcionales también son la descripción de una función que ayuda a definir ciertas pautas para que un empleado pueda conseguir los resultados esperados. Según Alles (2000)

Las competencias funcionales se pueden dividirse en competencias funcionales de gestión y competencias funcionales técnicas. Las primeras son de uso transversal, transferencias de cargo a otro, y no están asociadas a aspectos técnicos específicos del trabajo, como planificar, organizar, controlar y coordinar. Las competencias funcionales técnicas, por su parte, son de uso específico asociado a un papel particular, como puede ser, por ejemplo, manejar una grúa horquilla o planificar el abastecimiento de insumos de un proceso. El nuevo enfoque de evaluación de desempeño basado en competencias funcionales, es muy útil a las organizaciones para lograr tener el recurso humano competente de acuerdo con que exige actualmente el mercado. (Alles, p. 13)

Para efectos de este trabajo, las competencias funcionales son la capacidad para desempeñar una función en una situación particular o al realizar un conjunto de actividades, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, de acuerdo con requerimientos del puesto.

2.2.11.2 Evaluación de desempeño basada en competencias

Una de las características distintivas de la institución que ha incorporado la gestión del RRHH por competencias, es que estas no solo determinan el reclutamiento y

selección, sino que las competencias, de forma objetiva se convierten en la base para la evaluación del desempeño.

Al respecto Alles, (2012) señala lo importante de que exista esta coherencia:

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos y la definición de las competencias requeridas. El otro aumento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta por utilizar. Las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias evaluará en su función de éstas. Las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y, luego por área y nivel de posición. En función del grado se evaluará a la persona involucrada. (2012, 167)

Tener o contar dentro de una organización con un manual de puestos estrictamente definido y que además exista definición del mismo por competencias hace que el proceso de evaluación sea mucho más eficiente en una organización porque dicha herramienta se hace de manera meticulosa por obtener los mejores resultados posibles. Es importante recalcar sobre el tema de que las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Entonces en función del grado de adecuación al puesto, se evaluará a la persona involucrada. Alles, (2012) dice que

La evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de conductas o comportamientos. Si una persona posee ciertas características de personalidad, pero por una razón u otra, éstas no se ven reflejadas en su comportamiento, estas particularidades no son tenidas en cuenta. Se valora, se mide, se tiene en cuenta cómo se comporta en realidad. (2012, 168)

En el caso de las evaluaciones de desempeño, se determina cuál ha sido su comportamiento en el período evaluado. Alles, (2012) al respecto indica:

Los pasos para analizar las conductas observables en la evaluación de desempeño por competencias se basa en tres pasos clave:

1. Las conductas o comportamientos sobre los que se basa la evaluación de desempeño deben corresponder al período evaluado. En esto difiere de una

- evaluación de potencial por competencias o una entrevista por competencias, que pueden responder a un lapso mayor.
2. Una vez que se identifiquen comportamientos habrá que ponerlos en relación con competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos (definición de la competencia).
 3. Una vez que se identificó la competencia, deberá correlacionarse la conducta con el grado. Este será el nivel de desarrollo que ese empleado tenga respecto de esa competencia. (2012, 169)

La cita anterior señala que la evaluación por competencias tiene varios pasos, y el más importante paso previo, es que los puestos hayan sido diseñados teniendo como base las competencias requeridas para ejercerlo y desempeñarlo de forma idónea.

2.3 LA HIPÓTESIS

La hipótesis se utiliza cuando se realizan estudios experimentales, analíticos y relacionales, por lo que se suele incluir sobre todo en investigaciones con enfoques cuantitativos. El presente estudio constituye un trabajo cualitativo y no experimental, por lo tanto no contempla hipótesis que deba someterse a prueba.

Según la Real Academia (2011) El diccionario de la lengua española define la hipótesis como una suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una secuencia” (2011, 463)

El termino hipótesis para este caso se reconoce como una suposición de algo posible o imposible para sacar de ello un encadenamiento o continuidad de acuerdo al proceso.

Hernández (2010) menciona que “Las hipótesis son respuestas tentativas al problema para tener mayor claridad en cuanto a la comprobación o refutamiento empírico del problema estudiado”. (2010, p. 88). El autor expresa que mediante una pregunta o lo que bien se conoce como el problema a investigar se resuelve mediante preguntas las cuales tienen respuestas tentativas para la solución a la investigación.

Por otro lado Oviedo (2016), que menciona “las hipótesis se someten a prueba empírica o sea las mismas se fundamentan en las variables planteadas se selecciona la muestra y mediante un instrumento se aplica en el campo y mediante la sistematización de la información de evidencia si se rechaza o acepta de manera parcial o total”. (2016, 97)

Considerando que existen muchos tipos de instrumentos para la recolección de la información podemos decir que las hipótesis son sometidas a pruebas por lo tanto deben ser verificables mediante variables que permiten un procesamiento de la información que es recolectada como evidencia.

Para Arias Galicia (1991), “una hipótesis es una suposición respecto de algunos elementos empíricos y otros conceptuales, y sus relaciones mutuas, que surge más allá de los hechos y las experiencias conocidas, con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos” (Bernal, 2015)

Estas hipótesis de las que tan útiles son en una investigación porque le dan formación verificable para la recolección de información con respecto a algunos elementos prácticos o conceptuales y que se basan más allá de las experiencias acreditadas.

Estas son las Variables que se usaran en esta investigación.

1. Canales de comunicación
2. Proceso de evaluación
3. Contenidos del formulario
4. Funciones de cada puesto
5. Resultados de las evaluaciones
6. Acciones resultantes

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Objetivos Específicos	Conceptos	Variables	Indicadores
<p>1. Analizar la comunicación que existe en el proceso de evaluación de desempeño.</p> <p>2.- Determinar cuáles son los componentes que se incluyen en el formulario de evaluación del desempeño con relación a las funciones de cada puesto.</p>	<p>1. Proceso mediante el cual se transmite la información entre un emisor y un receptor Osorio 2008.</p> <p>2. Es un proceso de revisar la actividad productividad del pasado para valorar la contribución que el trabajador hace</p>	<p>1. La comunicación.</p> <p>2. proceso de evaluación del desempeño laboral.</p> <p>3.-Componentes del formulario</p> <p>4. Funciones de cada puesto.</p>	<p>Medios de Comunicación.</p> <p>Efectividad de la comunicación.</p> <p>Frecuencia.</p> <p>Información previa.</p> <p>Criterios de evaluación.</p> <p>Competencias.</p> <p>Objetivos.</p>

<p>3. Evaluar los beneficios en capacitación y promoción obtenidos por los trabajadores en razón de los resultados logrados en las evaluaciones de desempeño.</p> <p>4. Diseñar una propuesta del proceso de evaluación del desempeño a los trabajadores con el fin de buscar una mayor</p>	<p>para que se logren los objetivos del sistema se mide por el grado en que se cumplen los requisitos de su trabajo. Chiavenato, 2009.</p> <p>3. Los componentes de un formulario constituyen ítem de escalas de valoración, ya sea de conductas esperadas o de resultados obtenidos. Alles, 2000.</p> <p>4. Conjunto de tareas, acciones y procedimientos relacionados con los productos/servicios que deben generarse en cada puesto.</p>	<p>5.-Beneficios a los trabajadores.</p> <p>6. Resultados de la evaluación.</p>	<p>Tareas desempeño Laboral.</p> <p>Capacitación.</p> <p>Promoción.</p> <p>Altos.</p> <p>Medios.</p> <p>Bajos.</p>
--	---	---	--

eficiencia en el proceso actual.	5.-Son recursos, facilidades que mejoran las condiciones y las capacidades de trabajo. Chiavenato 2009. . 6. Conjunto de datos sobre el desempeño de los trabajadores.		
---	---	--	--

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de esta investigación es de carácter descriptivo, ya que este se ajusta al trabajo de investigación que se está realizando. Según Sandra Jiménez “el carácter descriptivo aparece cuando interesa presentar, detalladamente, las características del

objetivo de estudio, en forma ordenada, precisa e integrada y las relaciones que pueda tener con un entorno interés inmediato”.

3.1.1 Finalidad

La investigación teórica, es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia. (Barrantes 2013. P, 64).

En cuanto a la aplicada, su fin es sobre todo resolver problemas concretos y cotidianos, existentes en un país, empresa, institución comunidad o en un grupo de personas, tomando como base para esto los datos y la información generada por la investigación. En otras palabras cuando la investigación es aplicada los datos y la información recabada son utilizados para resolver problemas, pues se pueden extraer de ellos, luego de sus análisis, acciones, recomendaciones, planes, lineamientos, manuales, entre otros. (Barrantes 2013. P, 64).

Según el objetivo y las finalidades perseguidas, la investigación puede clasificarse en teórica o aplicada.

3.1.1.1 Teóricas

La investigación teórica también recibe el nombre de pura o dogmática. Se caracteriza, porque es parte de un marco teórico y permanece en él. “La investigación pura se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito fundamental

es el desarrollar teorías mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios. Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestreo, para extender sus hallazgos más allá de las situaciones estudiadas. Poco se preocupa de la aplicación de los hallazgos, por considerar que ello corresponde a otra persona, y no al investigador”. También Venegas define la investigación teórica como aquella que” Trata de resolver el problema a través del pensamiento, aunque el estudio incluya datos de carácter empírico”.

El propósito es desarrollar teorías, abordando los problemas, las causas y consecuencias sobre el tema que se investiga, y sugerir métodos de evaluación al sistema de desempeño.

3.1.1.2 Aplicada

La investigación aplicada se enfoca en resolver problemas y brindar soluciones, esta investigación va enfocada en realizar un análisis y dar una serie de recomendaciones sobre el sistema de Evaluación de Desempeño.

Esta investigación involucra tanto problemas teóricos como prácticos, por lo cual se clasifica como una investigación mixta, teórico-aplicada.

3.1.2 Dimensión Temporal

En cuanto a la dimensión o alcance temporal, existen básicamente dos tipos de investigaciones, a saber; la transversal y la longitudinal.

La transversal estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado. Es decir, “recorta” el tiempo, en sentido metafórico, para investigar un tema específico y en profundidad en un momento específico. En la investigación transversal, lo más importante es la profundidad y el gran detalle con que se trata el tema, más que la gran amplitud temporal la investigación. (Barrantes, 2013).

La longitudinal, en cambio, analiza un tema o el desarrollo de la conducta de un grupo de sujetos investigados, en diversos momentos y a lo largo del tiempo, a fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema o del grupo social investigado. En este tipo de investigación, el tiempo es una variable central, ya que se asume la hipótesis de que los temas y hechos investigados se pueden explicar mejor tomando en cuenta la influencia que el tiempo tiene sobre ellos. (Barrantes, 2013).

Temporal y espacial: Se tomó la decisión de realizar el trabajo de investigación en la institución de la Municipalidad de Quepos, tomando como muestra a todos los trabajadores de esta institución para realizar una propuesta de un nuevo método de Evaluación de Desempeño basado en competencias funcionales, dividido por grado salariales o de acuerdo con los puestos. Ya que, se cuenta con una Evaluación del personal del CICAP, y no le dan continuidad.

3.1.3 Marco

El marco de la investigación se refiere al tamaño de la investigación; es decir a la magnitud de la investigación en el contexto de un país, una organización o una temática; por ejemplo, una investigación tipo censo o una realizada en toda la empresa o en todo el campo del derecho laboral. (Chinchilla 2015).

Posteriormente se seleccionará una parte de las unidades de observación (muestra) sobre las cuales se realizará un estudio y los resultados se generalizarán para dicha institución.

3.1.4 Mega

El universo puede definirse como “la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada”. La municipalidad de Quepos cuenta actualmente, con ciento diecinueve trabajadores.

3.1.5 Macro

Lo macro, en cambio, refieren al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño en un departamento de una empresa, una evaluación del desempeño docente en una Regional de Educación, o un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, sobre el salario mínimo.

Finalmente, el macro o espacio de micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema, un micro-espacio, en donde el investigador hace su investigación. Según (Chinchilla 2015).

La población es “El mayor grupo de elementos por los cuales se tiene un cierto interés en un momento dado”. La población va ser toda la organización, que cuenta actualmente, con ciento diecinueve empleados en diferentes secciones.

3.1.6 Micro

La muestra puede definirse como el “conjunto de individuos extraídos de una población para inferir, mediante un estudio, característica de toda la población”. La muestra que se va a utilizar para analizar está constituida por toda la organización, en total ciento diecinueve empleados, para asegurar mayor veracidad de la información.

3.1.7 Naturaleza

Por la naturaleza: el paradigma positivista (cuantitativo) y/o naturalista (cualitativo) prevalecen desde inicios del siglo xx, tienen características particulares y funcionan de modos diferentes; aunque también en el presente hay cada vez más investigación con enfoque mixto, pues ambos pueden ser complementarios en algún tipo de estudios. Según (Chinchilla, 2015).

Una investigación puede ser cuantitativa o cualitativa, de acuerdo con su naturaleza.

3.1.8 Cuantitativa

“El investigado es tratado como un sujeto pasivo. El producto es la información. El marco teórico se define y construye en el momento de planificar la investigación. Las variables pueden medirse se definen de antemano”. Se enfatiza en la confiabilidad de la información, para lo cual se toman muestras grandes. Permite hacer análisis causal y de correlación. Y contribuye a la descripción analítica y la experimentación. En este trabajo, la finalidad es de naturaleza cuantitativa, ya que se estará aplicando la técnica de encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario. Con la información obtenida se realizarán mediciones que nos serán de mucha ayuda para evaluar el sistema actual.

3.1.9 Cualitativa

“Estudia los aspectos subjetivo-cualitativos. Ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten”. El investigador cumple una función activa. Las investigaciones cualitativas de mayor uso son las investigaciones participativas, la investigación- acción y la investigación etnográfica.

Se estará aplicando encuesta para obtener opiniones e información sobre el método que se tiene actualmente y el método propuesto, por eso la finalidad es de naturaleza cuantitativa, ya que toda la información será analizada a la luz de las teorías administrativas y la normativa relacionada.

3.1.10 Carácter

Por el carácter, puede ser una investigación; exploratoria, descriptiva, correlacional, o explicativa: según (Chinchilla, 2015).

La investigación descriptiva: “Es un trabajo que rebasa la mera tabulación de datos, supone un elemento interpretativo del significado o importancia de lo que se describe.

El propósito es realizar una descripción de la situación actual y establecer una serie de variable. Este trabajo es de carácter descriptivo, ya que el fin de esta investigación es definir una serie de variable y, luego, medirlas de manera independiente y, además, realizar una descripción de todo lo que se ha logrado investigar para realizar el análisis correspondiente.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Sujetos

En la empresa municipalidad se consultará sobre el tema a todo personal que ha estado completamente involucrado tanto en implementación como en la aplicación o seguimiento del sistema de evaluación de desempeño que se ha aplicado con un nuevo formato del año 2008 por el CICAP, pero no está aprobado, que se ha aplica actualmente.

3.2.2 Fuentes de Información

3.2.2.1 Fuentes primarias

Rodríguez (1980). Las fuentes primarias: son aquellas instituciones, empresa o personas que han recogidos ellas mismas los datos, bien porque la ley así lo determina o porque ellas tienen intereses académicos, comerciales, investigados; en recolectarlos. Muchas de esas fuentes primarias ofrecen sus datos en libros, informes, revistas científicas, publicaciones periódicas, sitios de internet, etc.

Las fuentes de información se definen como “cualquier objeto, persona, situación o fenómeno, cuyas características permiten leer información en él y procesarla como conocimiento parcial sobre algún objeto de discernimiento o

estudio. En esta investigación se utilizarán básicamente fuentes de primera y segunda mano.

Entre las fuentes que se consultaron están: libros, revistas, reseña histórica de la institución, internet y otros tipos de bibliografías; con ello se sustentó la parte teórica de esta investigación.

3.2.2.2 Fuentes Secundarias

Fuentes secundarias: Son aquellas instituciones, empresas, o personas que publican cifras que no fueron recolectadas por ellas mismas. Por ejemplo el informe del Estado de la Nación que recoge muchas estadísticas Nacionales que han sido obtenidas por otras instituciones públicas, como el Banco Central el INEC, etc. “Los de segunda mano, son las que operan con datos y hechos recogidos por distintas personas y para otros fines e investigación diferentes”. Según (Hernández, 2006).

3.2.2.3 Fuentes terciarias

Los de tercera mano, según Hernández (2010) son libros de texto, revistas no científicas, algunas monografías, etc.

Entre mejores sean las fuentes que se utilicen en el trabajo de investigación, se puede asegurar un trabajo más completo y con menos vacíos. La fuente terciaria que se utilizará en esta investigación es la de base de datos de la Universidad Hispanoamericana.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1 Población

La población son todos aquellos elementos dentro de un órgano de estudio, con ciertas características. Y apunta es: "...conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (Sampieri, 2010).

La investigación no se realizará con una muestra, pues se tomará la totalidad de la población de estudio formada por un total de 119 trabajadores los cuales están distribuidos en diferentes categorías puestos.

3.3.2 Muestra

La muestra es un "subconjunto de la población del cual se recolectan datos y debe ser representativo de ésta". Según (Hernández, 2010). En el caso de la presente investigación se trata de una población de 119 personas, la cual constituye la totalidad de los funcionarios que laboran para la Municipalidad de Quepos, a la cual se aplicara en su totalidad el instrumento de encuesta.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

3.4.1 Definición de instrumentos

Existen diferentes tipos de instrumentos de medición, para la recolección de información de la investigación se utilizarán las siguientes. Según (Sampieri, 2010).

3.4.2 Selección de técnicas e instrumentos:

Se especifican las reglas y procedimientos que permiten establecer la relación con el objeto o sujeto de investigación, para evidenciar las técnicas, además, se especifican los criterios que se usan para la selección de los instrumentos y se evidencia que son coherentes con el tipo de investigación, según el enfoque y profundidad. Tales como: guías, formularios, lista de cotejo y otros que se usen para el registro de la información.

3.4.3 Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, según (Hernández, 2010, p. 217) se aplicará un cuestionario a los trabajadores de la Municipalidad de Quepos. El cual consta de 28 preguntas las

cuales son diseñadas para evaluar el proceso de evaluación de desempeño que aplica la municipalidad y el impacto que esta evaluación tiene en la institución.

Se hará uso, en el presente trabajo de investigación, del cuestionario, como instrumento único y principal para la recopilación de la información; quedará encaminando a la colección de las pesquisas que se logre del referente, las variables y sus respectivos indicadores.

Para la aplicación del cuestionario, en primera instancia, se debe considerar con una población de 113 sujetos.

La técnica principal de recolección de datos es el cuestionario, el cual fue diseñado para evaluar factores de desempeño que podrían afectar la motivación a los empleados y el sistema actual de desempeño. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permiten además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objetivo del estudio.

3.4.4 Análisis de los instrumentos

Se manifiesta de acuerdo con los resultados, que se logren en la presente investigación, mediante la aplicación de cuestionario, aplicado a los trabajadores, será presentado en cuadro representativos con valores absolutos, y relativos; a la vez confeccionará un gráfico por el resultado de cada una de sus variables, con sus indicadores, para luego cerrar con un análisis general, al tomar en cuenta, la representación de las tablas y gráficos respectivos, de los cuales se derivarán en

parte, algunas de las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, relacionadas con el tema en estudio, y congruente con los objetivos y sus respectivas variables.

3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES

Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) cuya variación es susceptible de medirse. Ejemplos de variables son el sexo, la motivación intrínseca hacia el trabajo, y el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la agresividad verbal. Es decir, la variable se aplica a un grupo de personas u objetos. Según (Hernández, 1991).

Se manifiesta que acuerdo con los resultados, que se logren en la presente investigación, mediante la aplicación de cuestionarios, aplicado a los trabajadores, será representado mediante cuadros representativos con valores absolutos y relativos; a la vez se confeccionará un gráfico por el resultado de cada una de sus variables, con sus indicadores, para luego cerrar con un análisis general, al tomar en cuenta, la representación de las tablas y gráficos respectivos, de los cuales se

Derivarán en parte, algunas de las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, relacionadas con el tema en estudio, y congruente con los objetivos y sus respectivas variables.

3.6 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
1. Analizar la comunicación que existen para el proceso de evaluación del desempeño.	La comunicación	Medios de comunicación	Proceso mediante el cual se transmite la información entre un emisor y un receptor. Osorio 2008	Cuestionario dirigido a los trabajadores de la municipalidad de Quepos.	Para el análisis de estas variables se utilizan las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 y 8 dirigidas a todos los funcionarios.
		Efectividad en la comunicación			
	Proceso de evaluación del desempeño o laboral.	Frecuencia	Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para valorar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema. Se mide por el grado en que se cumplen los requisitos de su trabajo Chiavenato, 2009		
		Información previa			
2. Determinar cuáles son los componentes que se incluyen en el formulario de evaluación del desempeño con las funciones de cada puesto.	Componentes del formulario	Criterios de evaluación	Los componentes de un formulario constituyen ítem de escalas de valoración, ya sea de conductas esperadas o de resultados obtenidos. Alles, 2000	Cuestionario dirigido a los trabajadores de la municipalidad de Quepos	Para el análisis de estas variables se utilizan las preguntas 8 a la 16 dirigidas a todos los funcionarios.
		Competencias			
	Funciones de cada puesto.	Objetivos	Conjunto de tareas, acciones y procedimientos relacionados con los productos/servicios que deben generarse en cada puesto.		
		Tareas/desempeño laboral			

3. Evaluar los beneficios en capacitación y promoción obtenidos por los trabajadores en razón de los resultados logrados en la evaluación de desempeño.	Beneficios a los trabajadores	Capacitación	Son recursos, facilidades que mejoran las condiciones y las capacidades de trabajo. Chiavenato 2009	Cuestionario dirigido a los trabajadores de la municipalidad de Quepos	Para el análisis de estas variables se utilizan las preguntas 17 a la 24 dirigidas a todos los funcionarios.
		Promoción			
	Resultados de la evaluación	Altos	Conjunto de datos sobre el desempeño de los trabajadores.		
		Medios			
		Bajos			

CAPÍTULO IV:
RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN (DATOS ABSOLUTOS O RELATIVOS) EXPLICACIÓN E INFERENCIA

4.1.1. Análisis e interpretación de resultados

Una vez aplicada la encuesta de recopilación de datos, y habiéndose ordenado y tabulado la información recopilada, se procede a la presentación y análisis correspondiente.

El análisis de las respuestas obtenidas se realizó en tres partes: Los resultados obtenidos se dispusieron en cuadros y gráficos, para facilitar la visualización y el análisis, con lo cual se hace la descripción de datos que arrojan el cuestionarios, correspondiente a los hallazgos, sea en números absolutos o relativos, o ambos; o bien, lo que se desprende de la observación.

Luego se realizó un análisis comparativo e interpretativo, y se procede a establecer relación de los datos entre sí y con la teoría, se busca la interpretación o el significado de esos datos de acuerdo con el referencial teórico de cada tema contenido en el Marco Teórico, extrayendo inferencias consistentes relacionadas con el tema y el problema de la investigación.

Finalmente se realiza un análisis explicativo de tipo causal y con fines propositivos, con el cual se trata de plantear la posible causa o razón de la situación reflejada directamente, por los datos o derivada de las inferencias extraídas del análisis, ya sea para explorar las opciones de solución o mejoramiento, que se propone toda investigación o bien para ofrecer una propuesta de mejora.

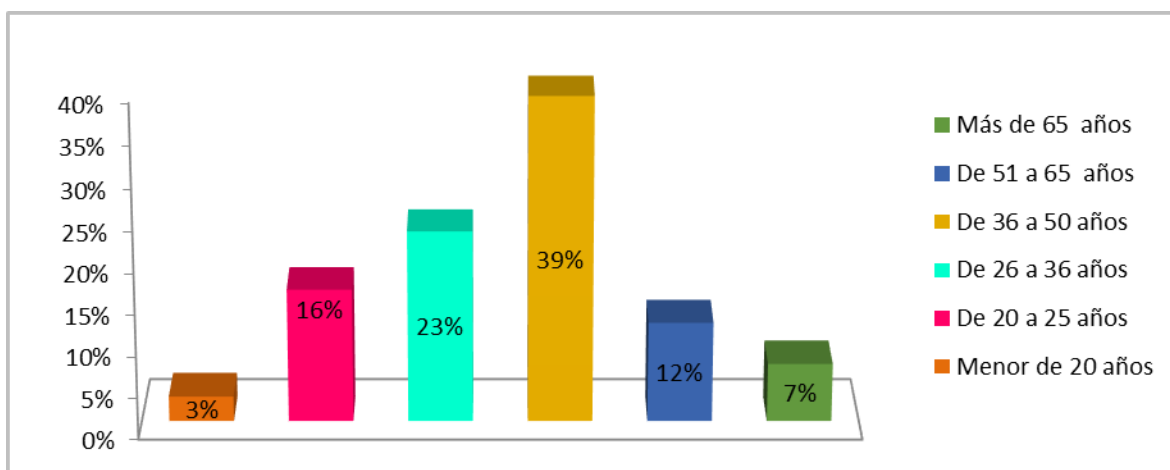
CUADRO No. 1

Rangos de edad de los empleados de la Municipalidad de Quepos

EDAD	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Menor de 20 años	3	3%
De 20 a 25 años	18	16%
De 26 a 35 años	26	23%
De 36 a 50 años	44	39%
De 51 a 65 años	14	12%
Más de 65 años	8	7%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 1



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

Según se puede observar en el cuadro y figura No.1, las edades de los empleados de la municipalidad de Quepos están bastante equilibradas en cuanto a que existen personas en todos los rangos de la edad productiva de los trabajadores.

No obstante, coherente con las estadísticas laborales, existe predominio, con un 39%, de los trabajadores en edad adulta o mediana entre 36 y 50 años. Le siguen los empleados jóvenes, menores de 35 años, quienes suman entre todos un 42%. El grupo de prejubilados (entre 51 y 65 años) forman un 12%. Los adultos mayores, personas que tienen de 65 años en adelante, son un 7% de la fuerza laboral, casi en la misma proporción de la población de adultos mayores del país.

Por lo cual se puede decir que los trabajadores de la municipalidad de Quepos reflejan de forma muy cercana la composición etárea de la fuerza laboral costarricense, y no presenta diferencias significativas con el promedio nacional.

Este equilibrio entre edades representa un balance entre la experiencia, la madurez y la energía y la juventud, lo cual se puede considerar ventajoso para la organización, desde el punto de vista del desempeño, ya que los trabajadores con más años de laborar y mayor edad, tienen oportunidad de transmitir su conocimiento y experiencia en el desarrollo de las tareas de la municipalidad a los empleados que vienen ingresando.

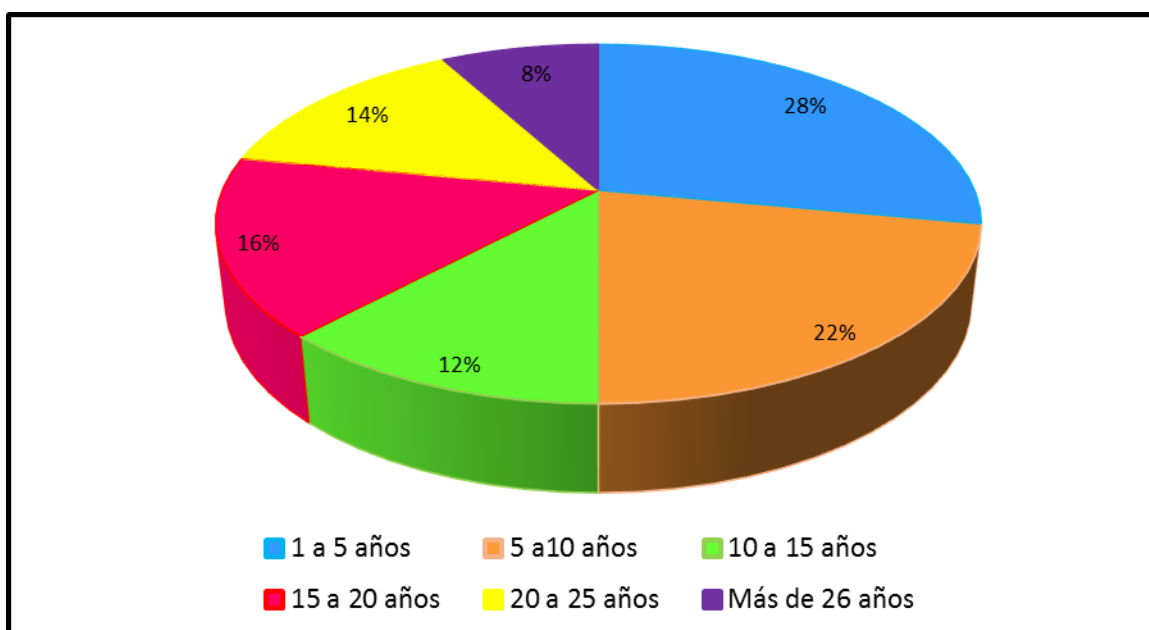
CUADRO No. 2

¿Cuánto tiene de Laborar en la Municipalidad de Quepos?

TIEMPO DE LABORAR	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
1 a 5 años	32	28%
6 a 10 años	24	21%
11 a 15 años	14	12%
16 a 20 años	18	16%
21 a 25 años	16	14%
26 años o +	9	8%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016

GRÁFICO No. 2



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

Mediante el ítem No.2 se indagó acerca de la cantidad de años que los entrevistados llevan vinculados laboralmente a la municipalidad. Entre los resultados obtenidos destacan que la proporción de empleados con pocos años es baja en relación al conjunto, ya que el 28% tiene menos de cinco años. Si se suman todos los que tienen de cinco años para arriba, se alcanza un 72%, con lo que se logra determinar que en esta municipalidad existe una gran estabilidad laboral.

A la luz de la literatura administrativa examinada, se reconoce que la baja rotación del personal se puede considerar un factor saludable para la organización, ya que la continua salida de personal conduce a una constante pérdida de conocimientos y experiencia, que debilita el capital humano de la organización y afecta la calidad del desempeño conjunto.

Por otra parte, sumando el 14% que tienen de 20 a 25 años de laborar, con el 8% tienen de 26 años en adelante; se puede comprobar que el 34% de los trabajadores municipales superan las dos décadas de trabajar allí. Esto representa un gran caudal de conocimientos y experiencia en el manejo de las tareas municipales.

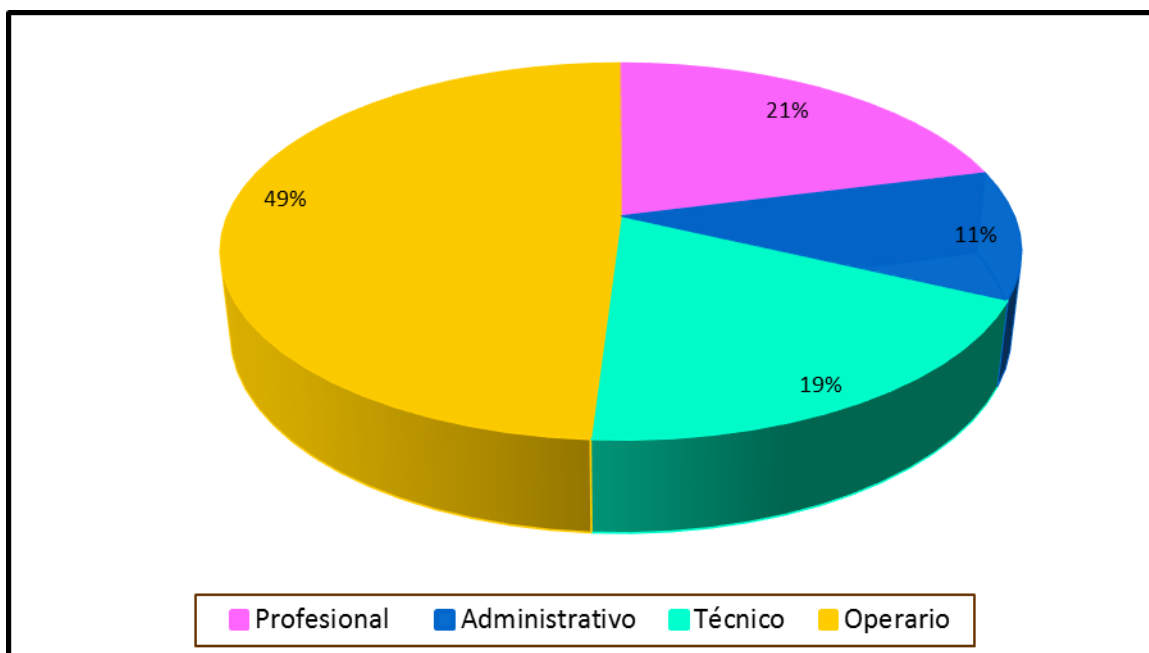
CUADRO No. 3

Ítem 3. ¿A cuál de las siguientes categorías corresponde su puesto?

CATEGORÍA	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Profesional	24	21%
Administrativo	12	11%
Técnico	22	19%
Operario	55	49%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 3



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El Ítem 3 del instrumento se ocupa de establecer cuál de las categorías laborales existentes en la municipalidad corresponde su puesto, y se obtuvo que del total de 119 trabajadores de la municipalidad un 49% correspondan a personal operativo. Lo cual significa prácticamente la mitad. Estos se apoyan por un 21% de personal profesional y un 19% de personal técnico. Para la conducción administrativa de las labores existe un 12% de recursos humanos enfocados en labores administrativas.

Debe recordarse que una parte del personal profesional como contadores e ingenieros para citar dos, también realizan labores administrativas y operativas. Se infiere que según los datos aportados la configuración laboral de la Municipalidad de Quepos corresponde al perfil organizacional típico de una entidad de este tipo. No obstante, por la creciente demanda de servicios y la mejora de la calidad de los que se ofrecen sea un reto a corto plazo ampliar el número de servidores operativos y técnicos.

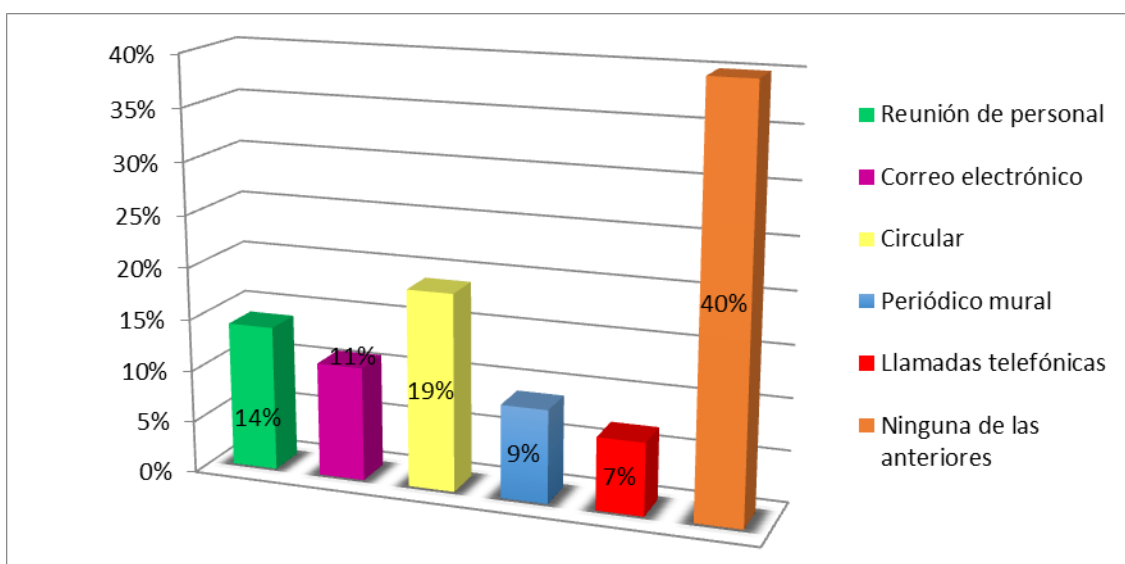
CUADRO No. 4

Ítem 4. ¿Cuáles de los siguientes medios son utilizados por su jefatura para brindar información sobre la evaluación desempeño a todos los trabajadores?

MEDIOS	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Reunión de personal	16	14%
Correo electrónico	12	11%
Circular	22	19%
Periódico mural	10	9%
Llamadas telefónicas	8	7%
Ninguna de las anteriores	45	40%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Aguirre, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 4



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Aguirre, noviembre 2016.

El Ítem 4 del instrumento se ocupa de determinar cuáles medios son los medios utilizados por la jefatura del entrevistado para brindar información sobre la evaluación desempeño a todos los trabajadores. Se determinó a partir de las respuestas obtenidas por los encuestados que ninguno de los medios anteriores mencionados son utilizados por la jefatura para brindar información sobre la evaluación desempeño con un porcentaje de 40%, seguida de la circular, con un 19%, la reunión de personal con un 14%, se mencionaron los correos electrónico 11%, el periódico mural con un 9% y las llamadas 7%.

Por lo anterior se puede afirmar que no se realiza un proceso de comunicación en la Municipalidad de Quepos a la hora de que se van a realizar evaluaciones de desempeño, y que no se están aprovechan la mayoría de mecanismos disponibles. La reunión, el correo electrónico la circular y el periódico mural se pueden calificar como mecanismos normales, por lo que existen 60% de canales formales de comunicación.

En este contexto, el hecho de que un 40% afirme que no existe ninguna comunicación aparece como una respuesta que presenta una anomalía, y que tratándose de más de un quinta parte de los entrevistados conviene verificar por qué un porcentaje tan significativo de los trabajadores dicen que no hay comunicación previa sobre las evaluaciones de desempeño.

Aquí la mejor forma de solucionar esta situación es establecer una circular firmada que se lea en reunión de personal y para la cual se recojan las firmas de los asistentes. En caso de que un empleado no asista, el jefe inmediato se la leerá cuando llegue y le pide que firme la hoja respectiva, pues con este mecanismo el 100% del personal estaría formalmente notificado previamente de la evaluación que va a realizarse.

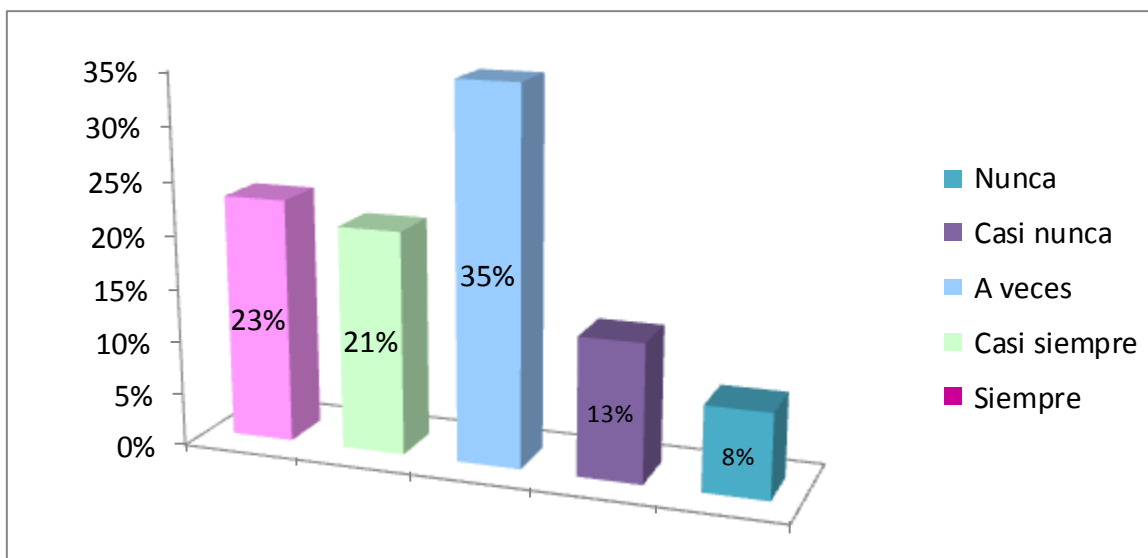
CUADRO No. 5

5. ¿Considera que se le informa con suficiente tiempo antes de una evaluación?

INFORMACION ANTICIPADA	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	26	23%
Casi siempre	24	21%
A veces	39	35%
Casi nunca	15	13%
Nunca	9	8%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 5



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El Ítem 5 del instrumento se ocupa de establecer si el entrevistado considera que se le informa con suficiente tiempo antes de una evaluación de desempeño. Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que el 35% a veces, 8 % nunca y 13 % casi nunca.

Esto plantea la situación de que un 56% considera que la anticipación con la que se informa de las evaluaciones es inadecuada. Por otra parte para el 44% que suman los que respondieron siempre (23%) y casi siempre (21%) esta anticipación es adecuada. Aquí se plantea la duda de que es lo que se debe considerar adecuado, en términos de tiempo.

Debe recordarse que la normativa municipal dispone que la evaluación del desempeño debe realizarse una vez al año, por tanto debe estar incluida en la planificación operativa anual, de la cual todas las jefaturas y funcionarios debe ser enterado al menos antes de empezar el año. También está el programa de trabajo mensual de cada departamento. En ese sentido puede decirse que un mes de anticipación, al repasar el plan de trabajo mensual (en caso de que los departamentos tengan dicho plan) y un recordatorio por parte de las jefaturas inmediatas una semana antes es razonable y práctico.

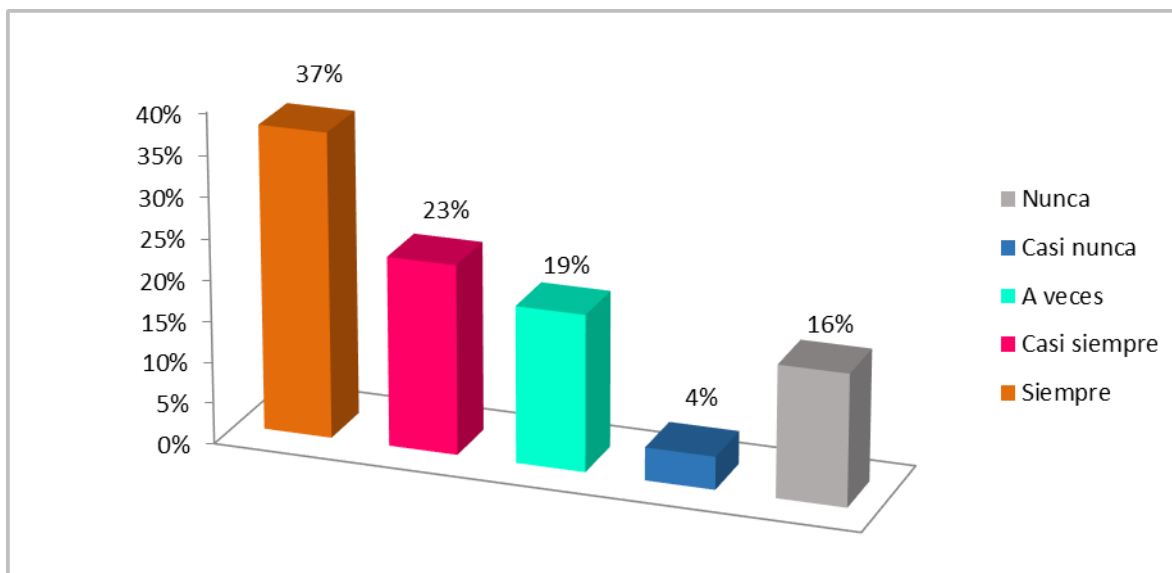
CUADRO No. 6

6. ¿Son los medios de comunicación una herramienta esencial para proceso de evaluación del desempeño con el personal?

SON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN UNA HERRAMIENTA ESENCIAL	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	42	37%
Casi siempre	26	23%
A veces	22	19%
Casi nunca	5	4%
Nunca	18	16%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 6



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 6 se enfocó en conocer si para los entrevistados los medios de comunicación utilizados son una herramienta esencial para proceso de evaluación del desempeño con el personal. Las respuestas obtenidas de 37% siempre y 23% casi siempre indican que los trabajadores que la buena comunicación, y se entiende por buena clara y con anticipación resulta una herramienta clave para el éxito del proceso de evaluación del desempeño.

En el otro extremo el 4% de casi nunca y 16% nunca señala que una quinta parte de los empleados municipales entrevistados no estima la importancia de la comunicación adecuada, en tiempo y por el medio efectivo como esencial para la evaluación.

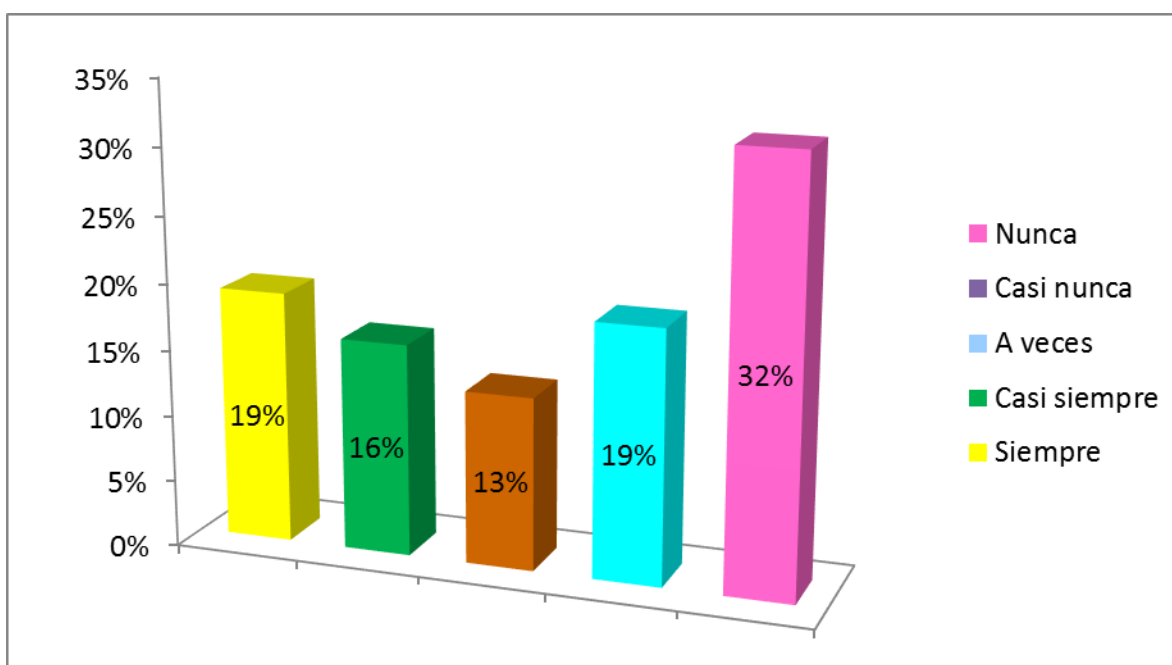
CUADRO No. 7

7. ¿Realiza las jefaturas reuniones previas al proceso de evaluación del desempeño con el personal?

REUNIONES PREVIAS AL PROCESO DE EVALUACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	22	19%
Casi siempre	18	16%
A veces	15	13%
Casi nunca	22	19%
Nunca	36	32%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 7



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El Ítem 7 del instrumento se ocupa de indagar si los entrevistados consideran que las jefaturas realizan reuniones previas al proceso de evaluación del desempeño con el personal.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que las respuestas de Casi nunca 19% y Nunca 32% suman un 51%. Si a esto se le añade el 13% correspondiente a veces, se tiene la situación de que un 64% del personal considera que no se hacen las reuniones requeridas antes de una evaluación.

Esto es más delicado aún que la temática de la comunicación anticipada y oportuna de que habrá evaluación. Las reuniones previas a la evaluación se necesitan para explicar a cada funcionario en qué consiste la evaluación, cuáles son los criterios que se aplicarán, cuáles son las calificaciones que se obtienen y también cuáles son las implicaciones que la evaluación tiene para el mismo trabajador.

Por un lado la evaluación del desempeño, como proceso de control del modo de funcionar de la municipalidad no puede ser tomada a la ligera, ya que está en juego la forma de realizar mejoras en beneficio de los usuarios.

Por otro lado, están los derechos de los trabajadores de saber que su desempeño será calificado y que esa calificación va a tener implicaciones de un tipo o de otro en su estatus laboral. Por lo anterior se considera que este aspecto de las reuniones de las jefaturas con el personal debe estandarizarse y para esto se propone que debe incluirse en el cronograma de la evaluación, en el plan operativo anual y en plan mensual de trabajo de los departamentos que tienen este plan.

Con relación a las respuestas de siempre 19%, casi siempre 16%, se presume que se trata de trabajadores que si cuentan con jefes que se toman el tiempo para reunirse con ellos y para informarles de los asuntos de la organización, aunque no se tiene evidencia para apoyar esta presunción.

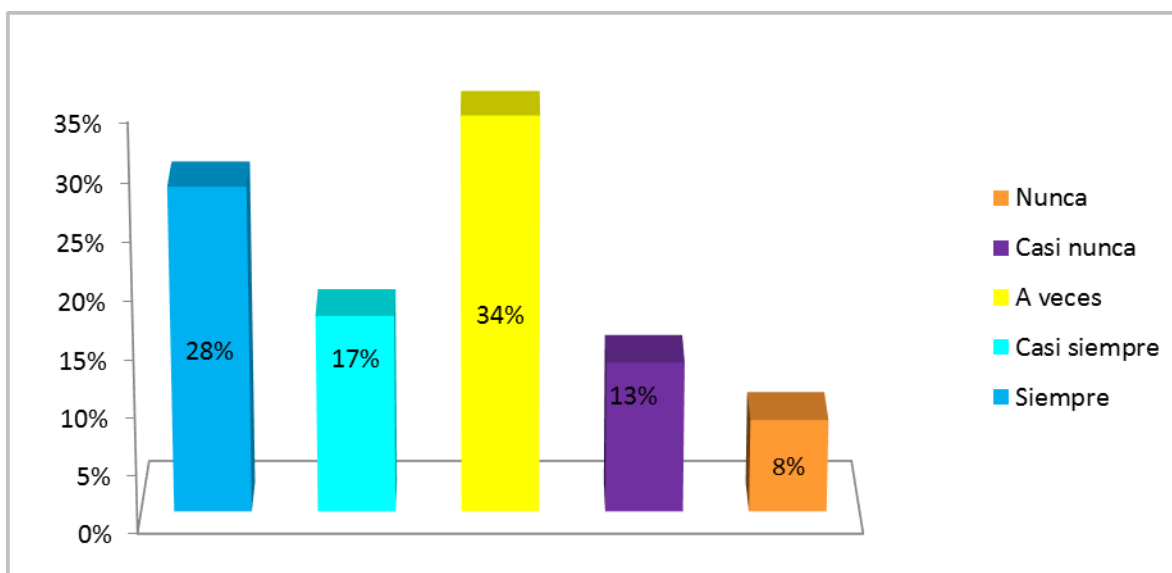
CUADRO No. 8

8. ¿Utiliza la municipalidad de Quepos un modelo comprensible para desarrollar las evaluaciones de desempeño?

MODELO COMPRENSIBLE PARA DESARROLLAR LAS EVALUACIONES	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	32	28%
Casi siempre	19	17%
A veces	38	34%
Casi nunca	15	13%
Nunca	9	8%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 8



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 8 del instrumento se ocupa de saber si en opinión de los trabajadores se utiliza en la municipalidad de Quepos un modelo comprensible para desarrollar las evaluaciones de desempeño.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que a veces 34%, 17% casi siempre y 28% siempre. Estas respuestas suman un 79% de opiniones positivas, por lo que en general se estima que la forma en que se evalúa es entendible para la mayoría de los trabajadores.

El nunca y casi nunca suman un 21%, el cual podría explicarse por el hecho de que solo se ha realizado una evaluación hace bastante tiempo y tal vez los trabajadores no recuerdan como era la evaluación, sin embargo se considera que este es un punto en el que se puede profundizar en una investigación posterior.

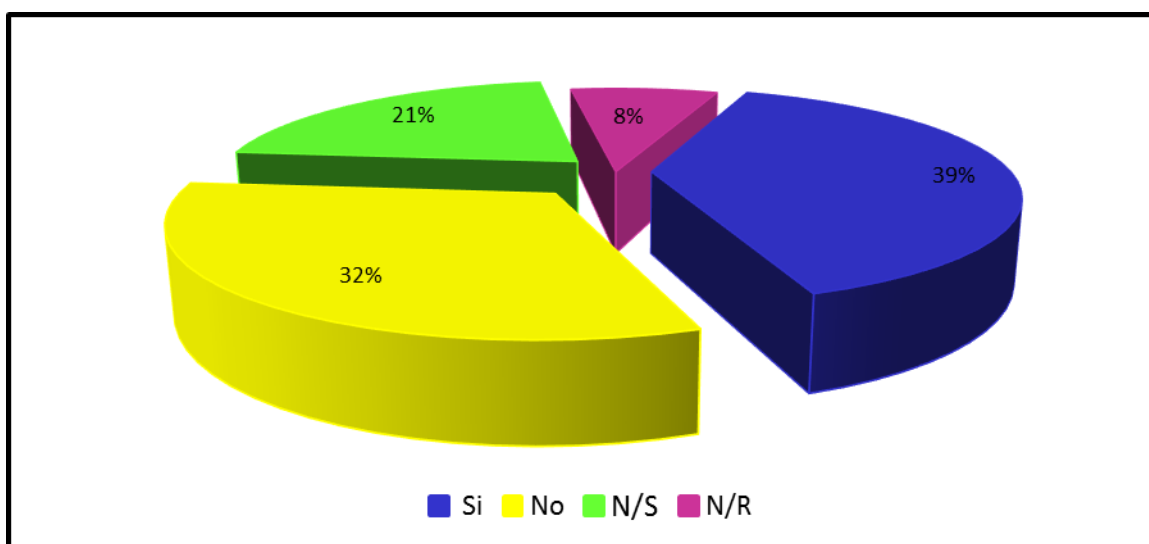
CUADRO No. 9

9. ¿La municipalidad de Quepos utiliza el mismo formulario de evaluación de desempeño en los últimos 5 años?

UTILIZA EL MISMO FORMULARIO DE EVALUACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Si	44	39%
No	36	32%
N/S	24	21%
N/R	9	8%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 9



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 9 del instrumento indaga si en opinión de los trabajadores la Municipalidad de Quepos utiliza el mismo formulario de evaluación de desempeño en los últimos 5 años.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que el 39% opina que sí, y un 32% que no, el 21% no sabe y un 8% no responde. Estas respuestas son en parte consistentes con la poca información que parecen manejar los trabajadores sobre el tema evaluativo, ya que como se verificó en comunicaciones personales con la encargada de recursos humanos, solo se ha realizado una evaluación de desempeño hace alrededor de dos años, y no ha existido más que un tipo de formulario. Sin embargo, no se descarta que diferentes departamentos o jefaturas hayan realizado algún tipo de evaluaciones por su cuenta al personal a su cargo y sea esto lo que tienen en mente.

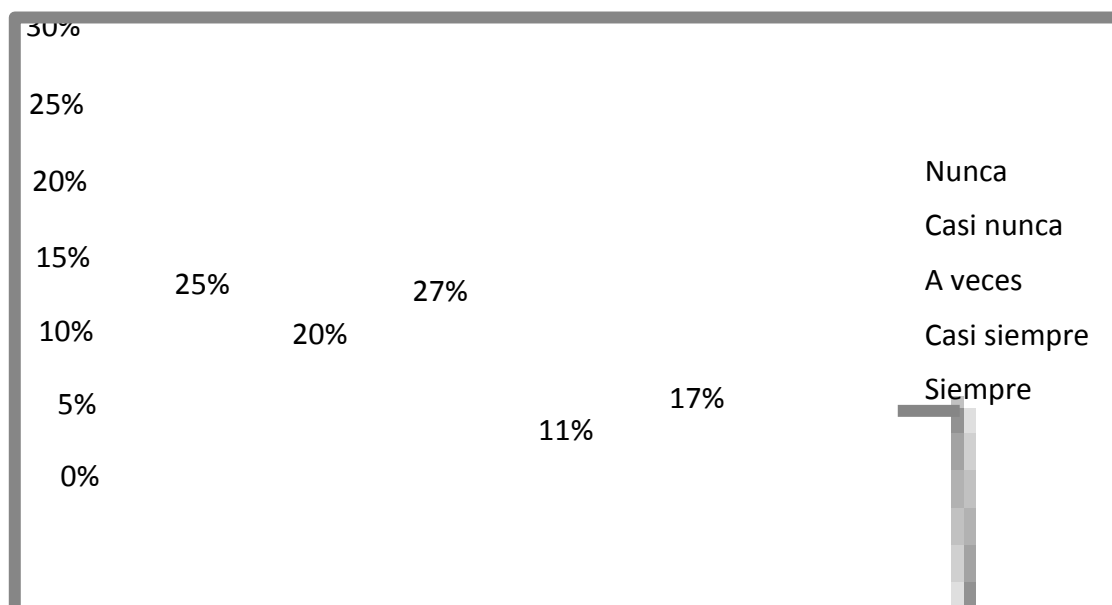
CUADRO No. 10

Ítem 10. ¿Cuándo se realiza evaluación de desempeño de los empleados de la Municipalidad, se conocen internamente los resultados de todos los compañeros?

CONOCIMIENTO INTERNO DE LOS RESULTADOS	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	28	25%
Casi siempre	23	20%
A veces	31	27%
Casi nunca	12	11%
Nunca	19	17%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 10



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 10 del instrumento se ocupa de saber la opinión de los trabajadores acerca de si consideran que cuándo se realiza evaluación de desempeño de los empleados de la Municipalidad, se conocen internamente los resultados de todos los compañeros

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que el 45% de las opiniones sumadas de casi siempre y siempre. Si se suman a esto el 27% de a veces, se tiene que para la mayoría, es decir un 72% son conocidos los resultados de las evaluaciones.

Sobre la interpretación de este resultado hay que recordar dos aspectos importantes. La primera es el principio constitucional según el cual la evaluación del funcionario público es del interés de la ciudadanía. Es decir, que es pública, que no hay ni puede haber secreto en lo relacionado al desempeño de un funcionario que es pagado con dinero de los contribuyentes. En segundo lugar, está el tema de la transparencia institucional. La Municipalidad no puede ocultar ninguna información sobre su funcionamiento interno ni a los empleados ni a los ciudadanos.

Este aspecto del carácter público y de transparencia con relación a los resultados de las evaluaciones está asociado con el tema de las acciones que deben resultar como consecuencia de una valoración de desempeño. Se trata de los incentivos, las recompensas, y las posibilidades de los ascensos en los casos de los desempeños buenos o sobresalientes, como en la necesidad de capacitación, reubicación o incluso despidos sin responsabilidad patronal, para el caso de los desempeños que resulten deficitarios, deficientes o malos del todo.

Por lo tanto, se recomienda al departamento de recursos humanos que la publicación de los resultados de la evaluación de desempeño se realice mediante los

mismos mecanismos de comunicación que se utilizaron para la convocatoria y aviso previo de las evaluaciones. Además, en áreas de la transparencia institucional, deberían ser colocados en la página web de la municipalidad, junto con las acciones que hayan sido tomadas como resultado de las evaluaciones ya sea incentivos, ascensos, reubicaciones capacitaciones o despidos.

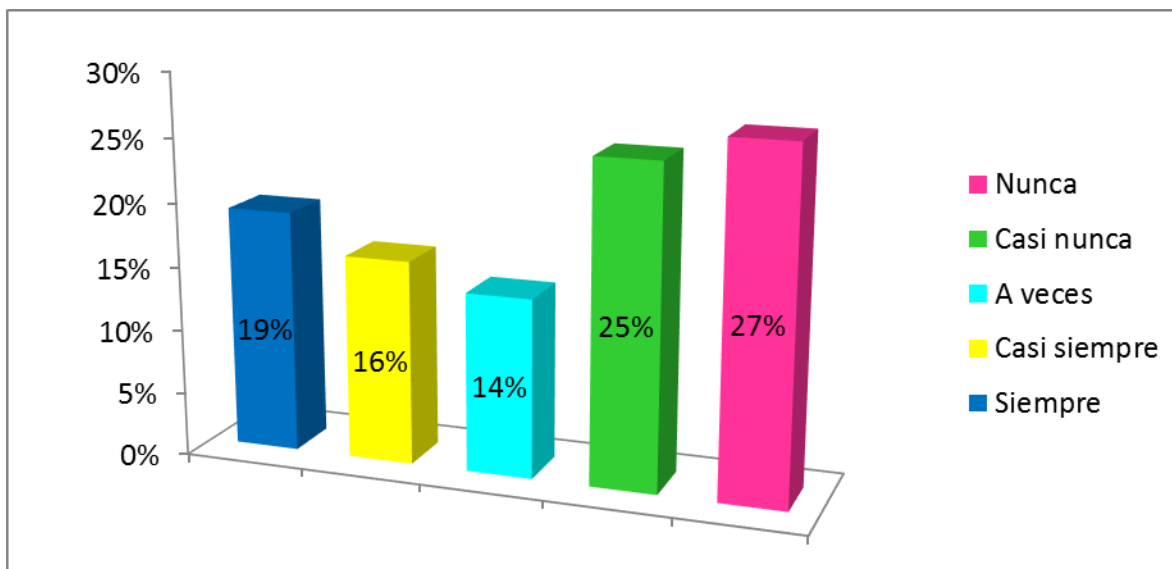
CUADRO No. 11

11. ¿Les explican adecuadamente a los trabajadores el significado de las preguntas que componen el formulario de las evaluaciones de desempeño?

SIGNIFICADO DE LAS PREGUNTAS DEL FORMULARIO	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	21	19%
Casi siempre	18	16%
A veces	16	14%
Casi nunca	28	25%
Nunca	30	27%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 11



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 11 del instrumento se ocupa de averiguar si a los trabajadores entrevistados les explican adecuadamente el significado de las preguntas que componen el formulario de las evaluaciones de desempeño.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que el 27 % dice que nunca y un 25% de casi nunca, lo cual suma un 52%, es consistente con el alto porcentaje de trabajadores (64%) que respondieron en los ítems anteriores (ver ítem 7), que no hay reuniones previas a las evaluaciones, de modo que si no existen los espacios laborales de reunión es poco probable que las jefaturas se tomen la molestia de sacar tiempos y reuniones personales para explicar los procesos evaluativos.

Todos esto es contrario a lo dispuesto por las normativas municipales relacionadas con la evaluación, donde esta es concebida como un proceso en el que la información de ser clara y concisa, en áreas del éxito de la tarea evaluativa; ya que está en juego por un lado la calidad del servicio que presta la municipalidad a los usuarios y contribuyentes, y por otro lado; el destino de la carrera administrativa municipal la cual se alimenta de la información sobre el desempeño de los servidores para su reconocimiento y promoción o para las capacitaciones y mejoras que deben darse.

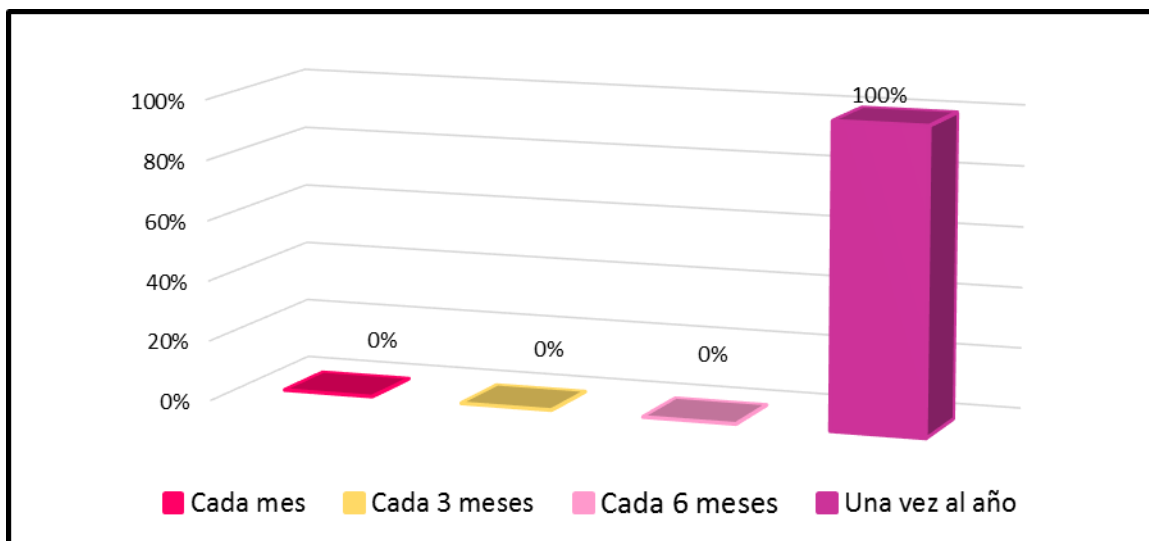
CUADRO No. 12

12. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación de desempeño al personal de la municipalidad de Quepos?

FRECUENCIA DE LA EVALUACION	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Cada mes	0	0%
Cada 3 meses	0	0%
Cada 6 meses	0	0%
Una vez al año	113	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 12



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 12 del instrumento se ocupa de saber si los trabajadores saben con qué frecuencia se realiza la evaluación de desempeño al personal de la Municipalidad de Quepos.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que el 100% de entrevistados sabe que esta evaluación se realiza una vez al año, tal como lo dispone el Código Municipal, y las normativas aprobadas por la Unión Nacional de Gobiernos Locales

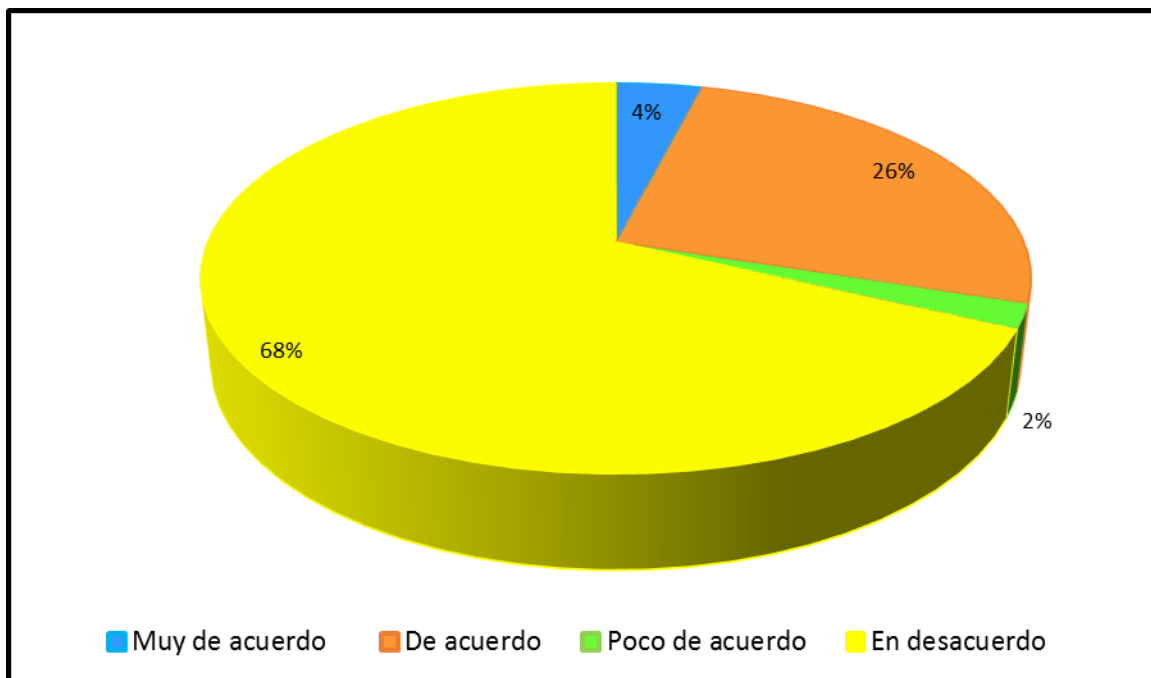
CUADRO No. 13

13. ¿Está de acuerdo con que los compañeros con quienes trabaja participen en la evaluación de su desempeño que se aplica a cada trabajador?

PARTICIPACIÓN DE LOS COMPAÑEROS EN LA EVALUACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Muy de acuerdo	5	4%
De acuerdo	29	26%
Poco de acuerdo	2	2%
En desacuerdo	77	68%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 13



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 13, consistió en una pregunta abierta enfocada en sondear la opinión de los trabajadores entrevistados sobre si están de acuerdo con que los compañeros con quienes trabaja participen en la evaluación de su desempeño que se aplica a cada trabajador.

Los resultados obtenidos de las respuestas se agruparon en conceptos similares o equivalentes, de modo que las 113 respuestas se redujeron a 4 opciones las cuales fueron Muy de acuerdo, De acuerdo, Poco de acuerdo y En desacuerdo.

Con respecto a las respuestas obtenidas se destaca que un 26% opina Una mayoría está de acuerdo o le parece indiferente (“estoy de acuerdo” “si son objetivos, sí”, “me parece justo”, “por mí no hay problema”, “me parece bien” y “me da igual”)

Mientras que otros están en desacuerdo con un 68% expresan opiniones como “no, porque se presta para problemas”, “porque es algo muy personal de jefe inmediato y funcionario”, “debe evaluar solo por la jefatura” o “la evaluación es individual y confidencial”.

Debe recordarse que según la literatura examinada en el marco teórico, la evaluación en 360° es la más objetiva, la que más beneficia al trabajador y lo protege de la arbitrariedad y subjetividad de un superior indispuesto. Además, es la más ética porque le permite a las partes interesadas en el buen desempeño, compañeros o usuarios opinar sobre el servicio que reciben de un trabajador o como servidor público o como compañero de trabajo.

Mientras que otro pequeño porcentaje de opiniones de los funcionarios alcanza apenas un 2% entre poco de acuerdo y un 4% los que están muy de acuerdo.

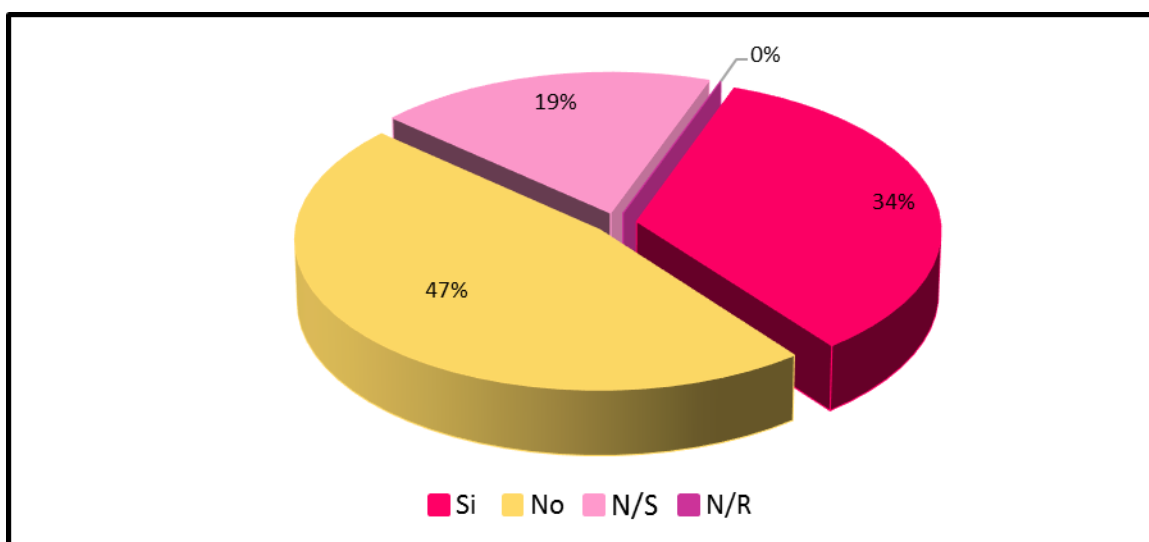
CUADRO No.14

14. ¿Está de acuerdo con que las personas que han recibido la calificación de desempeño “Inaceptable” puede ser sancionados o despedidos?

CALIFICACIÓN “INACEPTABLE” PUEDE SER SANCIONADOS O DESPEDIDOS	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Si	38	34%
No	53	47%
N/S	22	19%
N/R	0	0%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No.14



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 14 del instrumento se ocupa de saber si los trabajadores entrevistados están de acuerdo con que las personas que han recibido la calificación de

desempeño “Inaceptable” pueden ser sancionadas o despedidas. Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que el 47% opina que no, el 34% dice que sí, mientras que un 19% no sabe.

Esta opinión mayoritaria opuesta se puede interpretar como defensiva, y hasta cierto punto natural. Pero no se pudieron establecer las causas de la posición negativa emitida. Por lo cual, ese es un aspecto que podría ahondarse en una investigación futura.

Esta negativa puede estar relacionada con la poca claridad y los procedimientos de evaluación que se han estado aplicando en la que los trabajadores no opinan sobre los ítems y aspectos a evaluar y los criterios, y que las jefaturas realizan estas evaluaciones a sus espaldas.

Por ejemplo, una pregunta complementaria del tipo ¿Están de acuerdo con que las personas que han recibido la calificación de desempeño “excelente” pueden ser recompensados con incentivos o ascendidos?, permitiría establecer si existe una posición consistente respecta al tema.

Lo cierto es que no cabe dentro de la filosofía administrativa moderna, la noción de que la evaluación se realice y que no tenga consecuencias, pues se convertiría en un ejercicio carente de sentido y utilidad. La evaluación se hace básicamente para monitorear y promover mejoras; y esto inevitablemente, puede incluir resultados desagradables para quienes no muestren interés ni disposición en dar lo mejor de sí mismos a cambio del salario y los beneficios laborales que reciben.

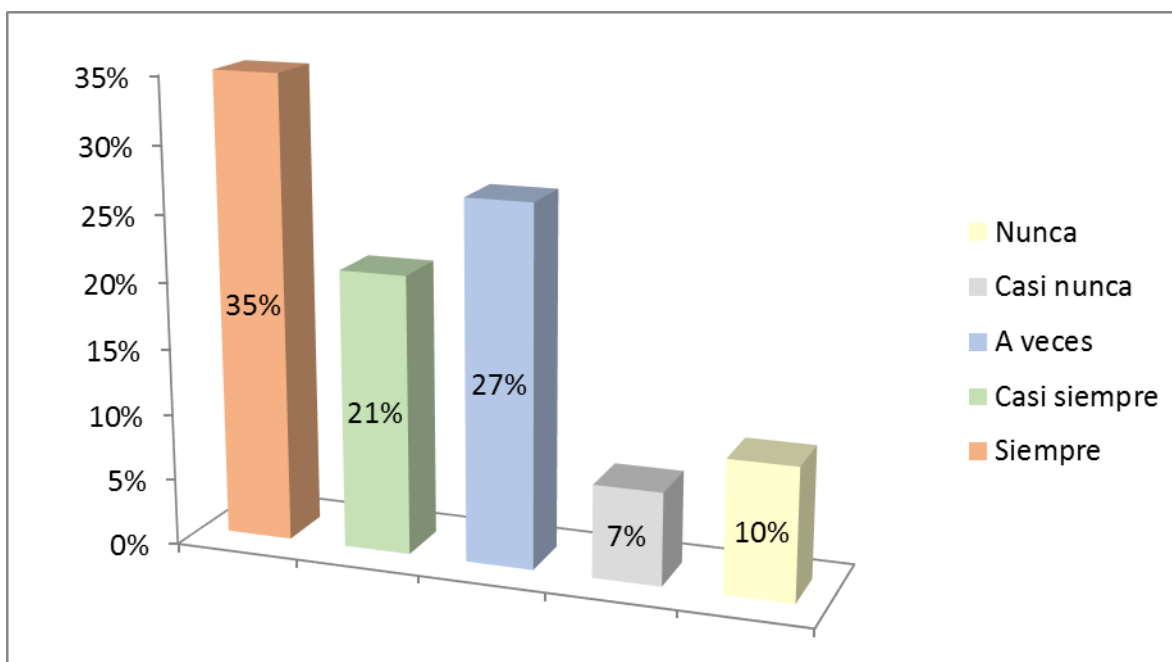
CUADRO No. 15

15. ¿En su opinión la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas en la calidad del trabajo que brindan los empleados de la municipalidad?

LA EVALUACIÓN TIENE CONSECUENCIAS POSITIVAS	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	39	35%
Casi siempre	24	21%
A veces	31	27%
Casi nunca	8	7%
Nunca	11	10%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 15



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 15 del instrumento se ocupa de saber si en su opinión la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas en la calidad del trabajo que brindan los empleados de la municipalidad.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que a veces 35% siempre ha tenido consecuencias positivas, 21% casi siempre y 27% a veces. Estas respuestas suman un 84% de opiniones positivas, por lo que en general se estima que evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas en la calidad del trabajo.

El nunca y casi nunca suman un 17%, el cual podría explicarse por el hecho de que solo se ha realizado una evaluación hace bastante tiempo y tal vez los trabajadores no recuerdan como era la evaluación, sin embargo evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas en la calidad del trabajo según las opiniones.

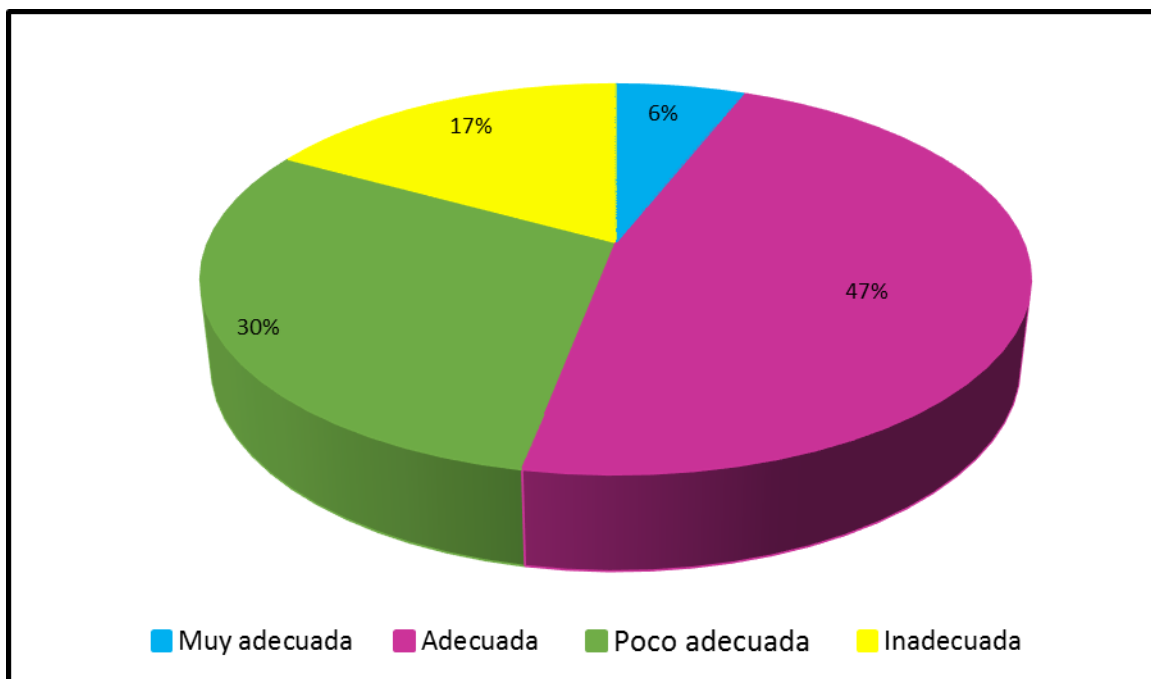
CUADRO No. 16

16. ¿Considera que la evaluación de desempeño es una herramienta adecuada para medir el cumplimiento de las tareas de los trabajadores en la municipalidad? ¿Explique?

LA EVALUACIÓN ES UNA HERRAMIENTA ADECUADA	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Muy adecuada	7	6%
Adecuada	53	47%
Poco adecuada	34	30%
Inadecuada	19	17%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 16



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 16 del instrumento siendo una opinión abierta, de modo que se debió agrupar las respuestas, para saber si se ocupa de saber si se considera que la evaluación de desempeño es una herramienta adecuada para medir el cumplimiento de las tareas de los trabajadores en la municipalidad.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que a veces 47% si es adecuada la herramienta para medir el cumplimiento de las tareas de los trabajadores en la municipalidad, 6% opina que es muy adecuada. Estas respuestas suman un 53% de opiniones positivas, por lo que en general son más de la mitad de la población encuestada.

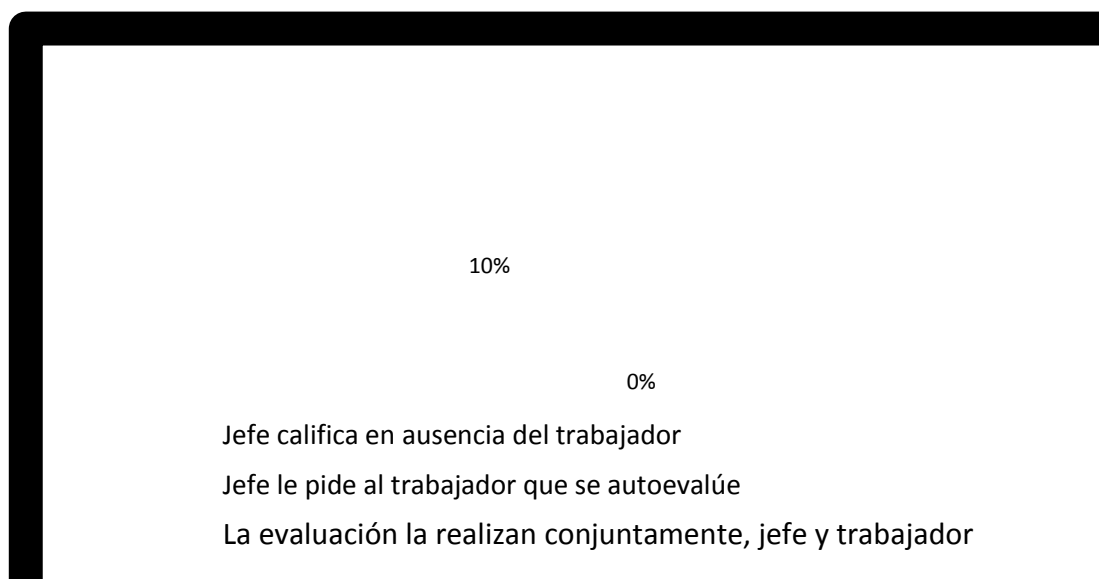
Poco adecuada e inadecuada suman un 47%, afirmando que no es positiva la herramienta para medir el cumplimiento de las tareas de los trabajadores en la municipalidad, me parece que a las personas no les gusta verse evaluadas por eso quizás las respuestas.

CUADRO No. 17

**17. ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación de desempeño en la
municipalidad de Quepos?**

MODO DE REALIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Jefe califica en ausencia del trabajador	102	90%
Jefe le pide al trabajador que se autoevalúe	0	0%
La evaluación la realizan conjuntamente, jefe y	11	10%
TOTAL	113	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 17

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 17 del instrumento se ocupa de Cómo se realiza el proceso de evaluación de desempeño en la Municipalidad de Quepos.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que el 90% de los entrevistados señalan que el jefe evalúa en ausencia del trabajador y solo el 10% lo hace en forma conjunta. En caso de ser esto rigurosamente cierto, se está en presencia de una problemática grave desde todo ángulo administrativo, jurídico, de relaciones humanas y operacionales.

Administrativa y jurídicamente hablando, la normativa existente actualmente para las evaluaciones se basa en un modelo participativo, inclusivo y dinámico según se explicó en el marco teórico. En este modelo, la evaluación debe realizarse desde una perspectiva de 360° grados, ya que por un lado la jefatura debe negociar y establecer con el trabajador los criterios a evaluar, y como es trabajador no opera en el vacío, este debe producir insumos o servicios que van a parar o a otros compañeros o a usuarios. Por tanto, son estos compañeros o los usuarios quienes mejor criterio tienen para calificar la calidad del desempeño del trabajador. Así, según el modelo vigente, la calificación final del trabajador no proviene de forma subjetiva, aislada y arbitraria de su superior, sino de la sumatoria de las apreciaciones emitidas por aquellas personas que están relacionadas con las tareas que realiza el trabajador.

Desde el punto de vista de las relaciones humanas, un jefe que califica a los trabajadores sin tomarles en cuenta en el proceso, muestra por un lado muy poco respeto y aprecio para la persona que tiene como subordinado, y manifiesta un carácter o actitud autocrática y autoritaria inconveniente para la dinámica organizacional.

Finalmente, desde el punto de vista operativo, queda de manifiesto que el 90% de las jefaturas, carece de capacitación en el tema de las evaluaciones de desempeño y desconoce, o viola abiertamente, la normativa vigente al respecto.

Por lo anterior, se determina como urgente, que la unidad de recursos humanos de la Municipalidad de Quepos se actualice en términos jurídicos y administrativos en materia de evaluación de desempeño, acatando la normativa vigente. Además, y de forma urgente, debe capacitar con mucho detalle a todas las jefaturas sobre la normativa, los procedimientos vigentes sobre evaluación de desempeño y sobre los principios modernos de las relaciones humanas que deben cultivarse en las interacciones entre jefaturas y subordinados.

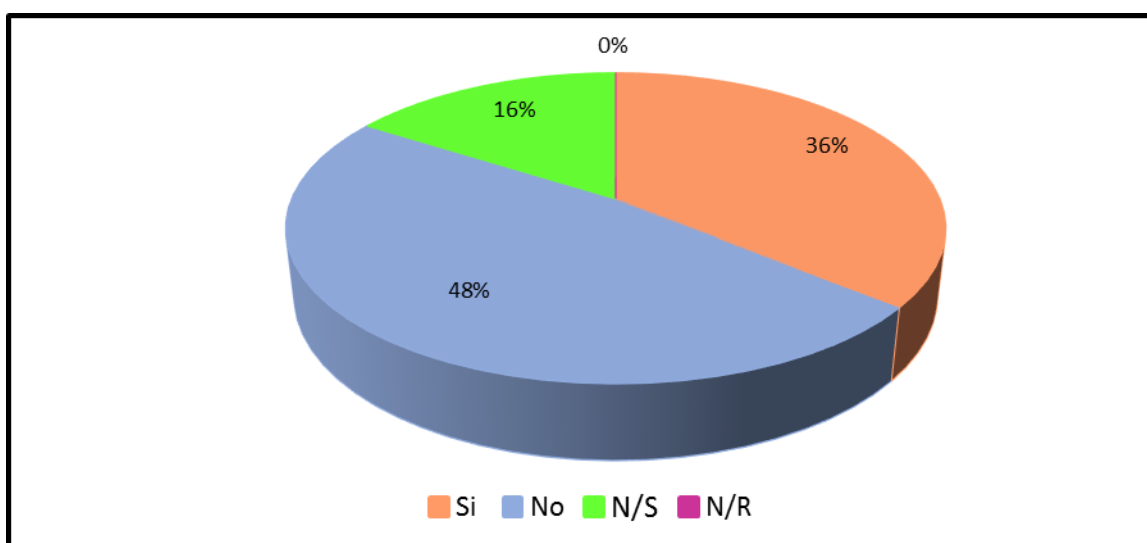
CUADRO No. 18

18. ¿Está de acuerdo con los elementos que se califican en la evaluación del desempeño?

ESTA ACUERDO CON LOS ELEMENTOS QUE SE CALIFICAN	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Si	41	36%
No	54	48%
N/S	18	16%
N/R	0	0%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 18



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem No.18 del instrumento se ocupa de saber si los entrevistados están de acuerdo con los elementos que se califican en la evaluación del desempeño.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que un 48% dice que no, mientras que el 36 % opina que sí. Un 16% afirma que no sabe.

Sobre los entrevistados que dicen que no, quedan varias dudas: primero de si conocen bien los elementos que se evalúan, segundo, si están en desacuerdo con todos los elementos que evalúan o solo con algunos. Las mismas dudas surge sobre los que respondieron que sí.

Esta situación es derivada de la casi total desinformación que parece existir en relación al proceso de evaluación. La mayoría de entrevistados dicen que no se les avisa con anticipación, que no se realizan reuniones para explicar los detalles del procesos de evaluación y que sus jefes les evalúan en ausencia.

Por lo tanto se concluye que para corregir esta problemática, la evaluación del desempeño en la Municipalidad de Quepos debe estar precedida de un proceso de actualización del Departamento de Recursos Humanos sobre las normativas y los procedimientos que se establecieron de forma reciente, posterior a la única evaluación realizada en esa municipalidad. Como segundo paso se debe capacitar a las jefaturas en la normativa vigente y el modelo de 360º grados vigente, sobre cómo funciona y como aplicarlos. Especialmente importante en la capacitación de las jefaturas está los aspectos de negociación y acuerdos con los subordinados sobre los aspectos a evaluar y los criterios de evaluación.

Un tercer paso que debe darse es que el Consejo Municipal debe aprobar, de forma previa al proceso de evaluación de desempeño, la utilización que se va a hacer de los resultados de la evaluación. Esto implica establecer que si la evaluación

tendrá solo un carácter diagnóstico o si se utilizará para realizar cambios, ajustes y mejoras en la organización, lo cual implicara un sistema de recompensas y consecuencias sobre las calificaciones obtenidas. Incentivos y posibilidades de ascensos para los desempeños sobresalientes; capacitaciones, planes remediales y traslados para aquellos que requieren mejora o son deficitarios y sanciones o despidos para quienes no cumplen con lo que se espera de ellos de forma injustificada habiéndoseles dado capacitaciones y planes remediales a los cuales no respondieron.

Igualmente, todo el personal municipal, sin distingo de categorías laborales, departamento por departamento, deben recibir capacitación e información sobre el proceso de evaluación de desempeño, de la importancia y los fines, sobre el fundamento legal, los procedimientos, los criterios a evaluar y las formas de capacitación. También debe quedar muy claro el papel de cada uno de los actores, en este caso trabajadores, jefaturas, departamento de recursos humanos, alcaldía y consejo municipal.

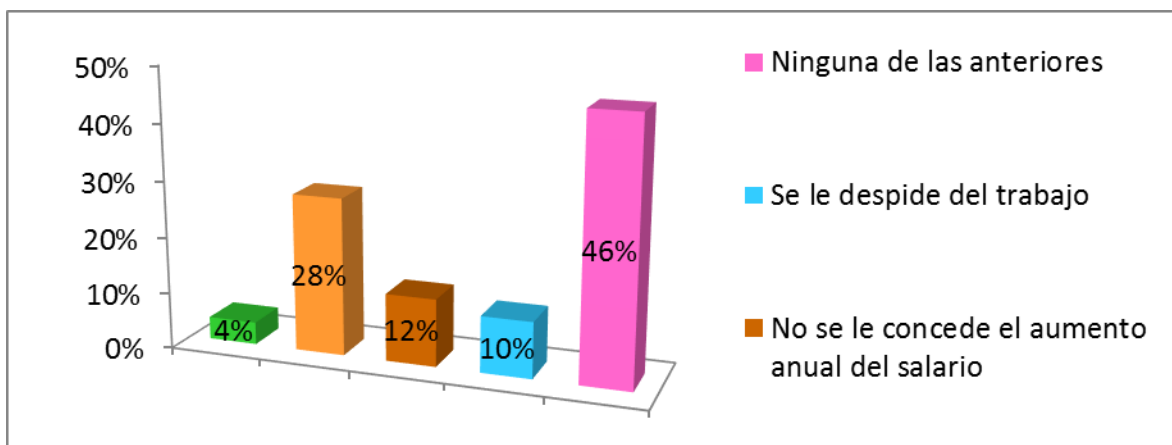
CUADRO No. 19

19. ¿Qué ocurre cuando un trabajador obtiene una baja calificación en la evaluación de desempeño?

ACCIONES SOBRE UNA BAJA CALIFICACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Se le capacita para mejorar el desempeño	4	4%
plan remedial para disminuir debilidades	32	28%
No se le concede el aumento anual del salario	14	12%
Se le despide del trabajo	11	10%
Ninguna de las anteriores	52	46%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 19



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 19 del instrumento se ocupó de indagar sobre qué es lo que ocurre cuando un trabajador obtiene una baja calificación en la evaluación de desempeño en la Municipalidad de Quepos.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que para el 46% no ocurre nada. Un 28% habla de que se realiza un plan remedial, un 10% opina que se produce despido y un 12% que se penaliza con que no se le concede el aumento salarial anual. Solo un 4% mencionó que se le capacita para que mejore.

Toda la información anterior merece considerarse a la luz del hecho de que casi la mitad de los trabajadores opina que no sucede nada. Para verificar la opinión de que se producen despidos, se debería poder verificar si se dieron despidos como resultado de la última evaluación, o si los entrevistados solo dijeron esto porque saben que esa posibilidad está contemplada en la normativa.

En relación a este dato, la investigación preliminar realizada para definir el tema a los instrumentos la misma jefa de recursos humanos confirmó que se había realizado despidos, reubicaciones como resultado de la evaluación realizada.

También conviene destacar la poca o casi nula importancia que se le da a la capacitación como mecanismo de mejora, y que debe tener prioridad sobre las sanciones o los despidos, ya que sanción o despido, presupone que se realizó capacitación y plan remedial y el trabajador siguió presentando un desempeño deficiente.

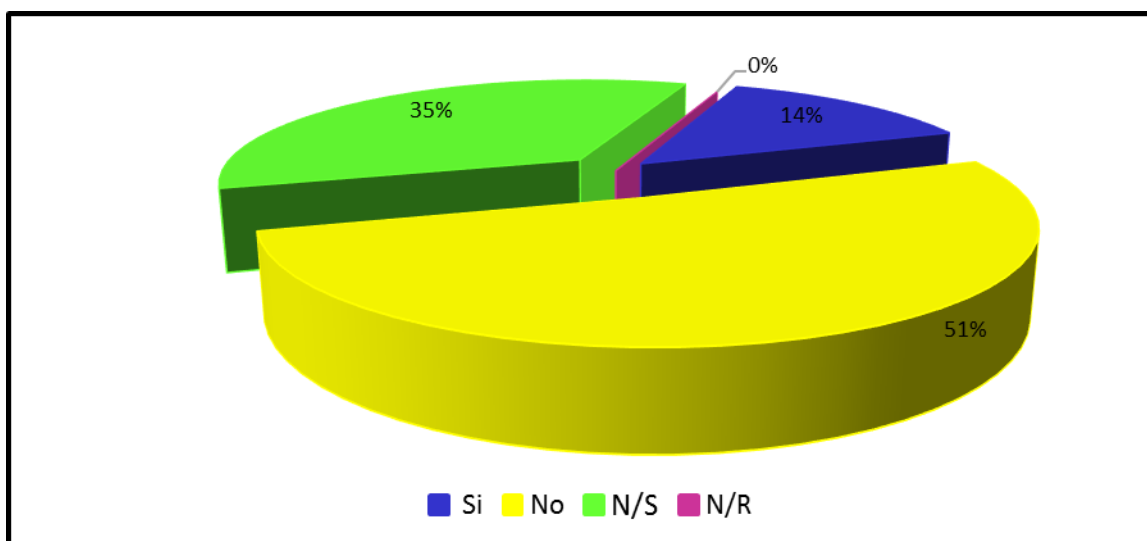
CUADRO No. 20

20. ¿Conoce si las jefaturas evaluadoras han recibido capacitación sobre el formulario de evaluación del desempeño que usa la municipalidad?

CAPACITACIÓN DE JEFATURAS SOBRE FORMULARIO	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Si	16	14%
No	58	51%
N/S	39	35%
N/R	0	0%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 20



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 20 del instrumento se ocupa de si el trabajador entrevistado conoce si las jefaturas evaluadoras han recibido capacitación sobre el formulario de evaluación del desempeño que usa la municipalidad.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que el 51% opinó que no, dato que es consistente con todos los datos antes recopilados. Este se refuerza con el hecho de que solo un 14% opina que sí y que el 35% dice no saber.

Esta información se podría corroborar indagando cuando, donde y por parte de quienes se brindó capacitación a las jefaturas sobre el proceso de evaluación, lo cual puede abordarse en una investigación posterior más detallada.

Además, la forma en que realizan la evaluación de los subordinados los jefes, parece comprobar que efectivamente no ha recibido este tipo de capacitación.

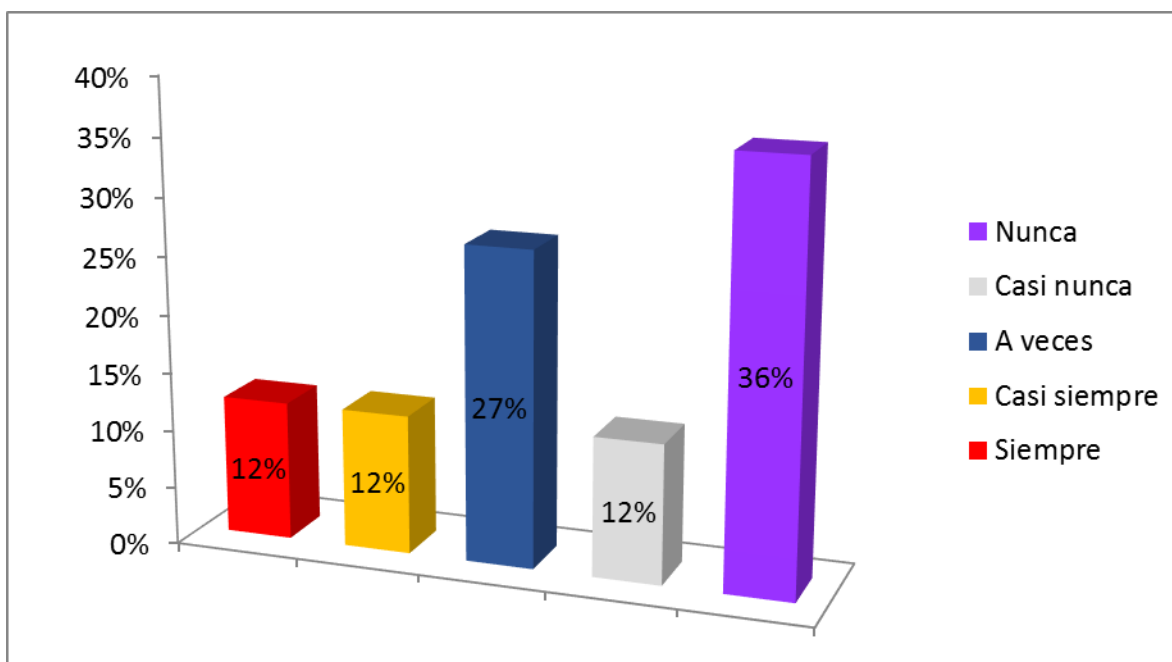
CUADRO No. 21

21. ¿Existe el incentivo de la promoción para los colaboradores de la Municipalidad de Quepos que obtengan un alto puntaje en la evaluación de desempeño?

INCENTIVO DE LA PROMOCIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	14	12%
Casi siempre	14	12%
A veces	31	27%
Casi nunca	13	12%
Nunca	41	36%
TOTAL	113	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 21



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 21 del instrumento se ocupa de determinar si los trabajadores opinan que Existe el incentivo de la promoción para los colaboradores de la Municipalidad de Quepos que obtengan un alto puntaje en la evaluación de desempeño.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que 36% nunca y 12% casi nunca. El 27% dice que a veces. 12% siempre. Y 12 casi siempre.

Las respuestas de nunca y casi nunca suman casi la mitad de las opiniones, y es consistente con el ítem 19 que señala que no pasa nada, ni bueno ni malo con los resultados de las evaluaciones. Sin embargo, como las opiniones de 12% siempre. Y 12 casi siempre suman un 24% parece que pueden haberse dado algún tipo de promociones como resultado de buen desempeño de parte trabajadores, pero no existe evidencia de que haya sido como resultado de la única evaluación realizado.

El porcentaje que dice que a veces igualmente se puede sumar a los que opinan que nunca o casi nunca o a los que dicen que a siempre y casi siempre, por lo que el resultado obtenido no es concluyente y requiere de otras verificaciones.

Por lo tanto, se recomienda al Departamento de recursos Humanos, diseñar proponer al Consejo Municipal un sistema claro, coherente y justo de recompensas y estímulos para los funcionarios que presentan un desempeño bueno, excelente y sobresaliente ya que la literatura administrativa es clara en cuanto a que un buen sistema de recompensas monetarias y no monetarias constituye un factor de gran motivación para el desempeño excelente.

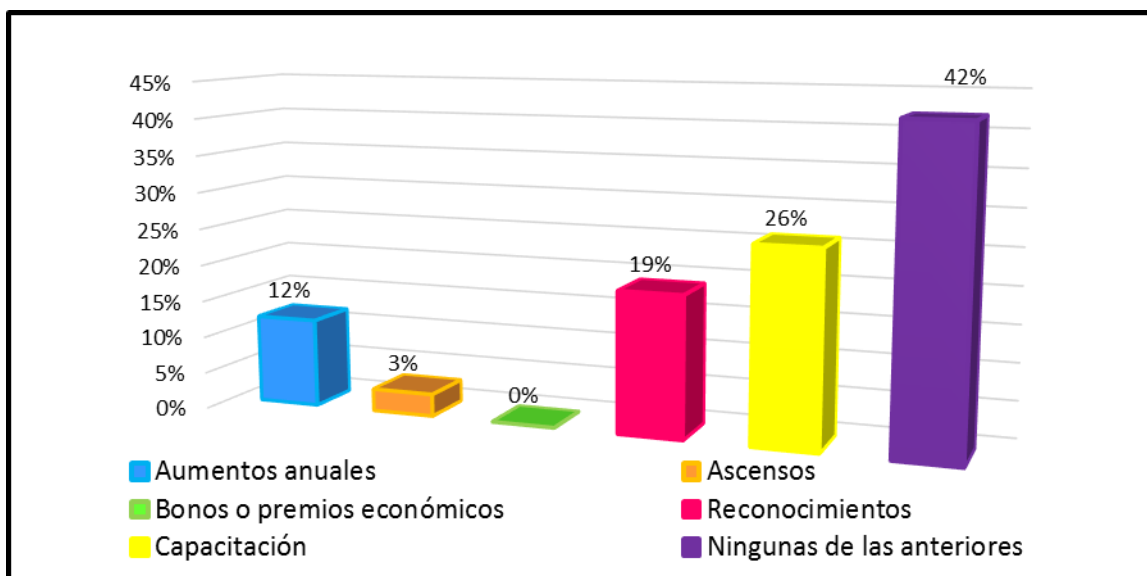
CUADRO No. 22

22. ¿Qué tipo de beneficios logra el trabajador con el resultado final de la evaluación de desempeño?

BENEFICIOS	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Aumentos anuales	13	12%
Ascensos	3	3%
Bonos o premios económicos	0	0%
Reconocimientos	21	19%
Capacitación	29	26%
Ningunas de las anteriores	47	42%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 22



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El Ítem 22 del instrumento se ocupa de conocer en la opinión de los entrevistados sobre qué tipo de beneficios logra el trabajador con el resultado final de la evaluación de desempeño.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que el 42% opina que no hay ninguno de los beneficios presentados como opciones. 26% menciona la capacitación y un 19% reconocimientos.

Es importante señalar que los bonos o reconocimientos económicos no existen del todo y solo el 12 % menciona los aumentos anuales. Sin embargo, se sabe a través de la literatura revisada que los aumentos anuales en el sector municipal no se están dando vinculados al desempeño, sino de manera automática. En cuanto al 3% que menciona los ascensos, no se sabe si se refieren a casos que se han dado de forma efectiva o que ellos suponen que así es.

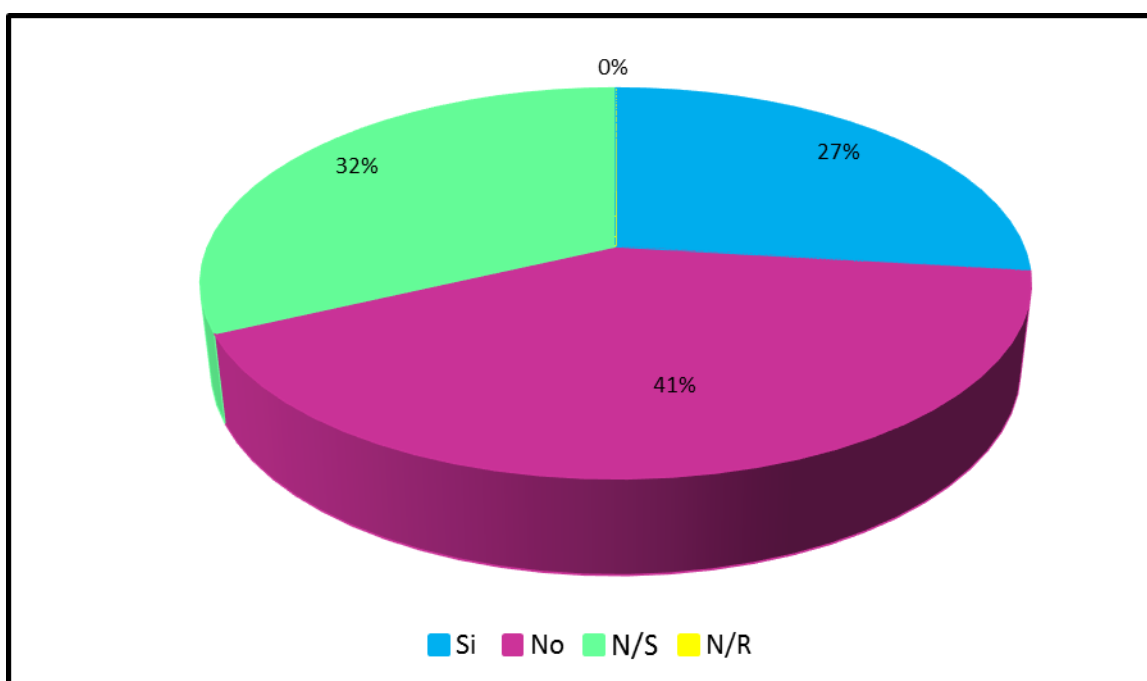
Se reitera la reflexión en cuanto a que la abrumadora evidencia recopilada apunta a que de la evaluación realizada en la Municipalidad de Quepos no se derivaron ningún tipo de acciones en relación al personal que allí labora, ni de recompensa o estímulo ni de sanción, castigo o despido.

CUADRO No. 23

23. ¿Son las promociones una motivación para el personal de Municipalidad?

LAS PROMOCIONES SON UNA MOTIVACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Si	31	27%
No	46	41%
N/S	36	32%
N/R	0	0%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 23

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El ítem 23 se enfocó en conocer si para los entrevistados les causa las promociones una motivación para el personal de Municipalidad.

Las respuestas obtenidas de 27% si le causa motivación y 32% no responde pues parece no darse muchas promociones en la municipalidad.

En el otro extremo un no rotundo con un 41% que realmente parece ser sorprendente las respuestas aportadas por parte de los colaboradores que fue la población total la que opina.

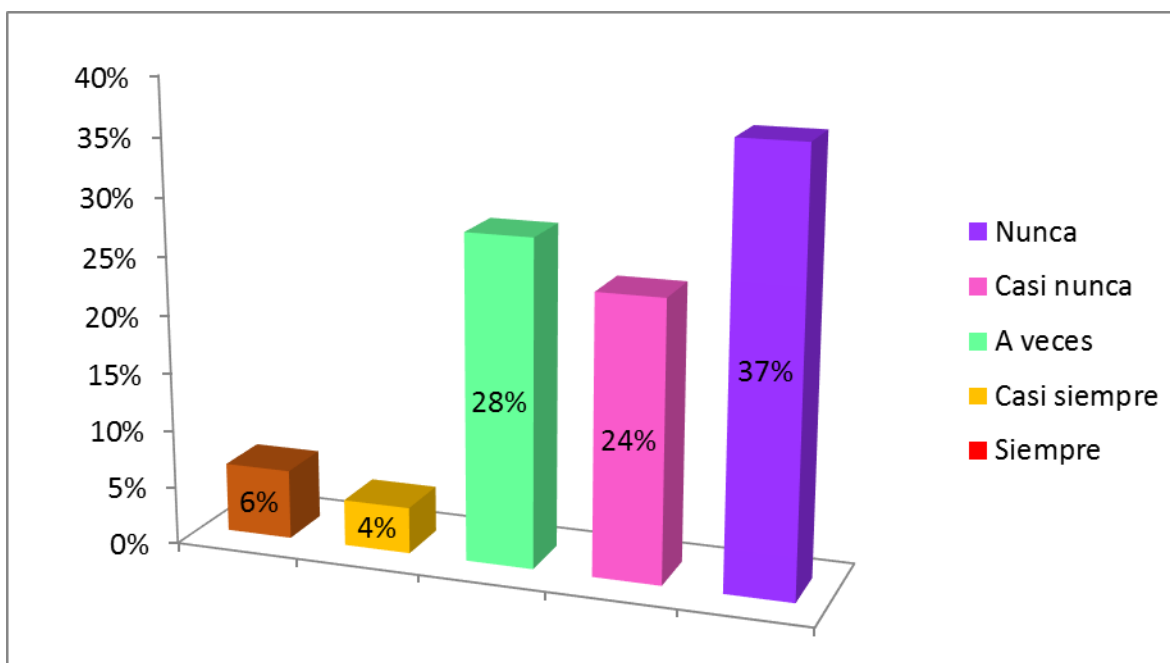
CUADRO No. 24

24. ¿Con base de los resultados de la evaluación del desempeño se ha reubicado a algún trabajador que obtuvo puntaje muy bajo?

REUBICACIÓN DE TRABAJADORES	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	7	6%
Casi siempre	5	4%
A veces	32	28%
Casi nunca	27	24%
Nunca	42	37%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 24



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El Ítem 24 del instrumento se ocupó de saber la opinión de los entrevistados sin en base de los resultados de la evaluación del desempeño se ha reubicado a algún trabajador que obtuvo puntaje muy bajo.

A partir de las respuestas obtenidas se determinó que el 37% nunca y 24% casi nunca, más el 28% a veces, es decir que 90% consideran que no se han dado reubicaciones como consecuencia de un bajo desempeño. Estos resultados son consistentes en cuanto a los ítems 21 y 24 de que no ha habido consecuencias positivas ni negativas de la evaluación de desempeño realizada en la municipalidad de Quepos.

Por lo anterior, se puede concluir al no haberse dado consecuencias para los trabajadores, ni positivas ni negativas la evaluación realizada, ni capacitaciones ni reestructuraciones, se mantiene tal ejercicio como una actividad de diagnóstico.

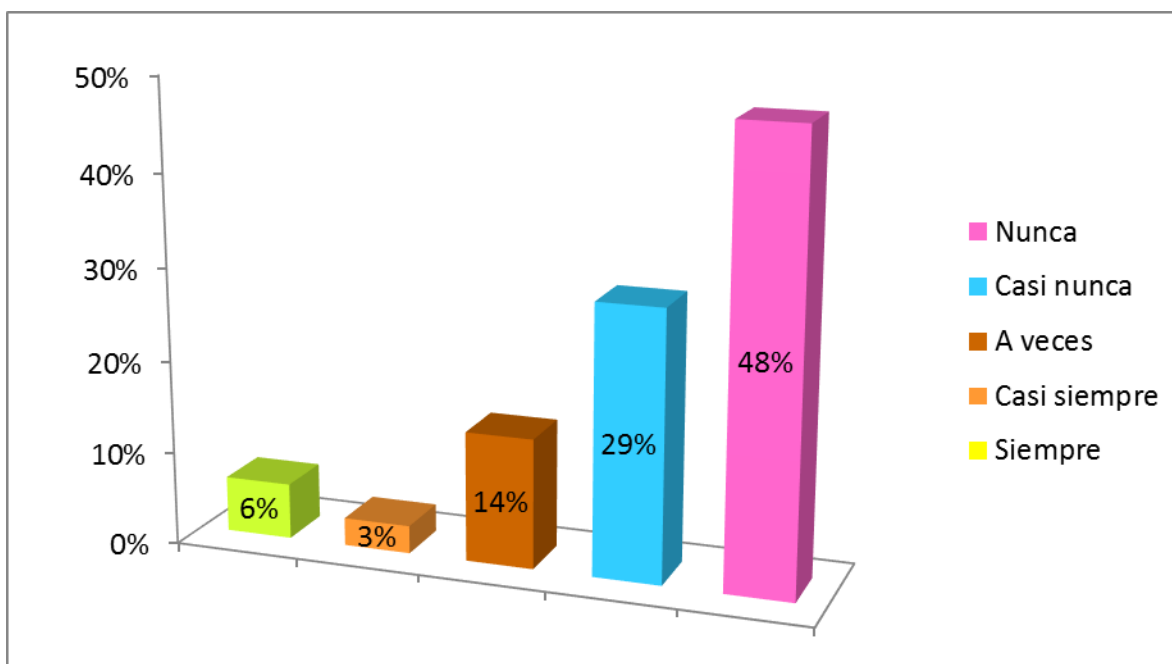
CUADRO No. 25

25. ¿Considera que se ha dado el caso de que se ha ascendido a alguien a pesar de no tener un alto puntaje de la evaluación del desempeño?

ASCENDIDO CON BAJO PUNTAJE	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	7	6%
Casi siempre	3	3%
A veces	16	14%
Casi nunca	33	29%
Nunca	54	48%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 25



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El Ítem 25 del instrumento se ocupa de saber si los entrevistados consideran que se ha dado el caso de que se ha ascendido a alguien a pesar de no tener un alto puntaje de la evaluación del desempeño.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que 48% dice que nunca y 29 % que casi nunca, por lo que dan un 77% de resultado negativo consistente con los ítems anteriores 18, 21, 22 y 24 sobre la ausencia de consecuencias para los trabajadores por los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño.

No obstante, como hay un 9% que afirma que siempre y casi siempre, se plantea la duda acerca de si han existido este tipo de ascensos. En general se puede interpretar que no se ha utilizado la evaluación realizada del todo como base para la toma de decisiones en la municipalidad posterior a la evaluación. Por lo tanto se puede presumir que los ascensos, despidos o traslados que pueden haber ocurrido se relacionaron otros factores políticos, administrativos o técnicos no vinculados con los resultados de la evaluación.

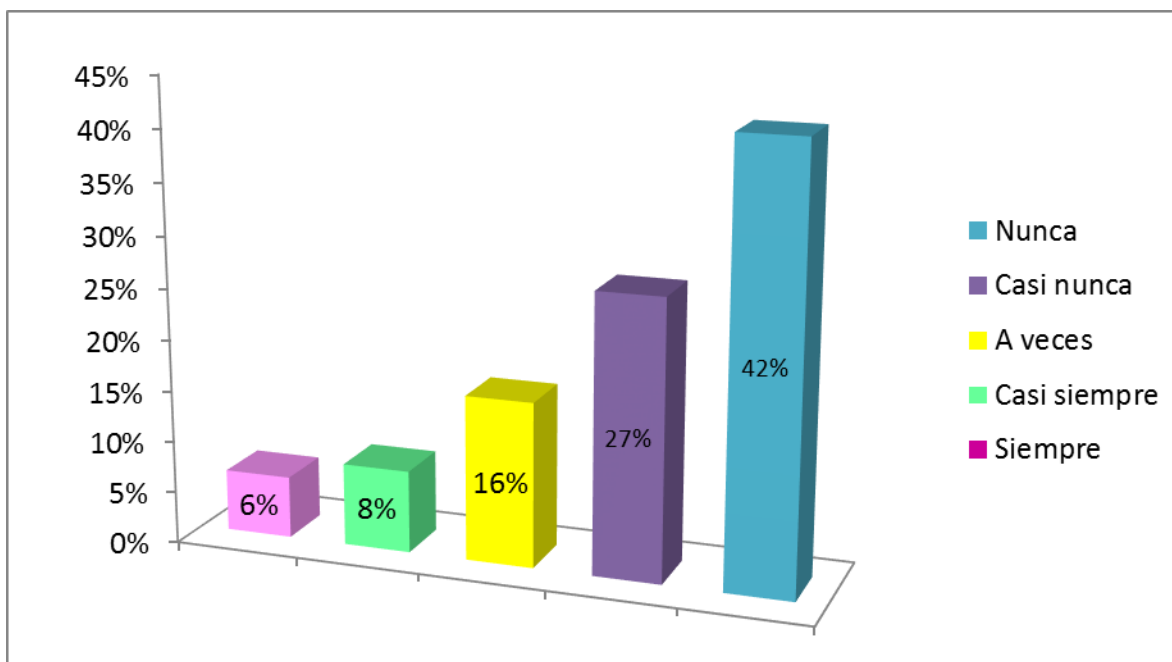
CUADRO No. 26

26. ¿Se realizan capacitaciones como resultado de la evaluación del desempeño en el caso de los trabajadores que obtuvieron puntajes más bajos?

CAPACITACIONES COMO RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	7	6%
Casi siempre	9	8%
A veces	18	16%
Casi nunca	31	27%
Nunca	48	42%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 26



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El Ítem 26 del instrumento se ocupa de saber si los trabajadores entrevistados consideran que se realizan capacitaciones como resultado de la evaluación del desempeño en el caso de los trabajadores que obtuvieron puntajes más bajos.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas de 42%, 27% y 16% con nunca, casi nunca y a veces son porcentajes consistentes obtenidos con los ítems 21, 24 y 25 , repiten la pauta que evidencia el no uso de los resultados de la evaluación del desempeño realizada para ningún efecto relacionado con los recursos humanos de la municipalidad.

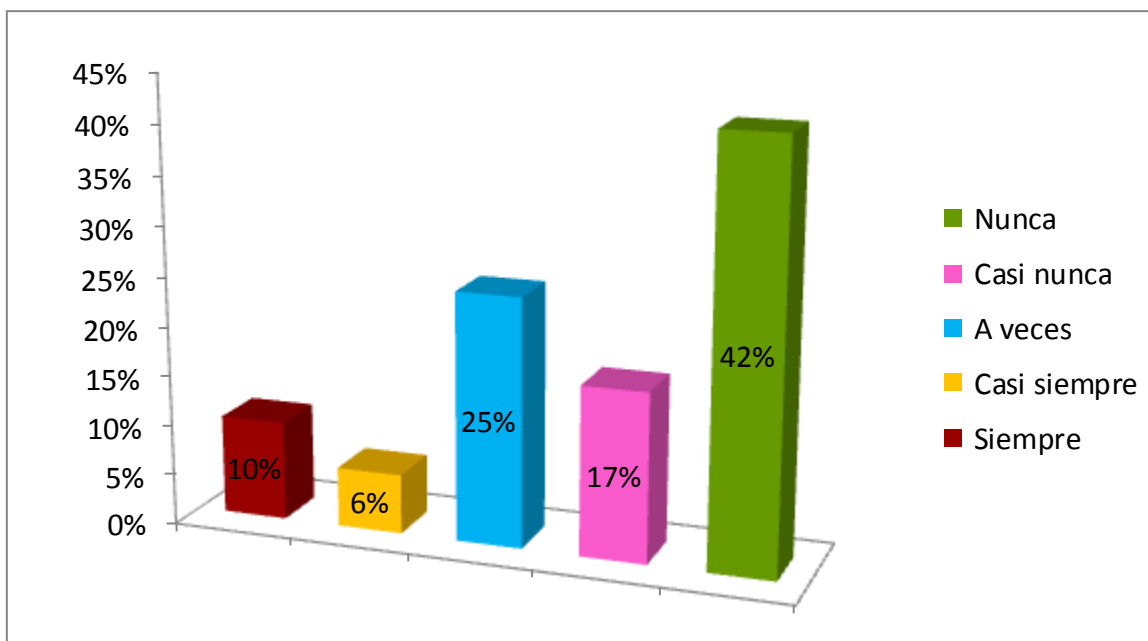
CUADRO No. 27

27. ¿Se ha excluido a algún trabajador de la Municipalidad de Quepos de algún incentivo anual como consecuencia de un bajo puntaje obtenido en la evaluación del desempeño?

INCENTIVO ANUAL	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	11	10%
Casi siempre	7	6%
A veces	28	25%
Casi nunca	19	17%
Nunca	48	42%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 27



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

El Ítem 27 del instrumento se ocupa de indagar si los trabajadores entrevistados consideran que se ha excluido a algún trabajador de la Municipalidad de Quepos de algún incentivo anual como consecuencia de un bajo puntaje obtenido en la evaluación del desempeño.

Se determinó a partir de las respuestas obtenidas que el 42% opina que nunca y el 17 % casi nunca. Como parece lógico por la consistencia de los datos de los otros ítems a estas respuestas se debe sumar el 25% de opiniones que dicen a veces, con lo cual se obtiene 74% de opiniones negativas, porcentajes consistentes obtenidos con los ítems 21, 24 25 y 26, que afirman no uso de los resultados de la evaluación del desempeño realizada para ningún efecto relacionado con los recursos humanos de la municipalidad.

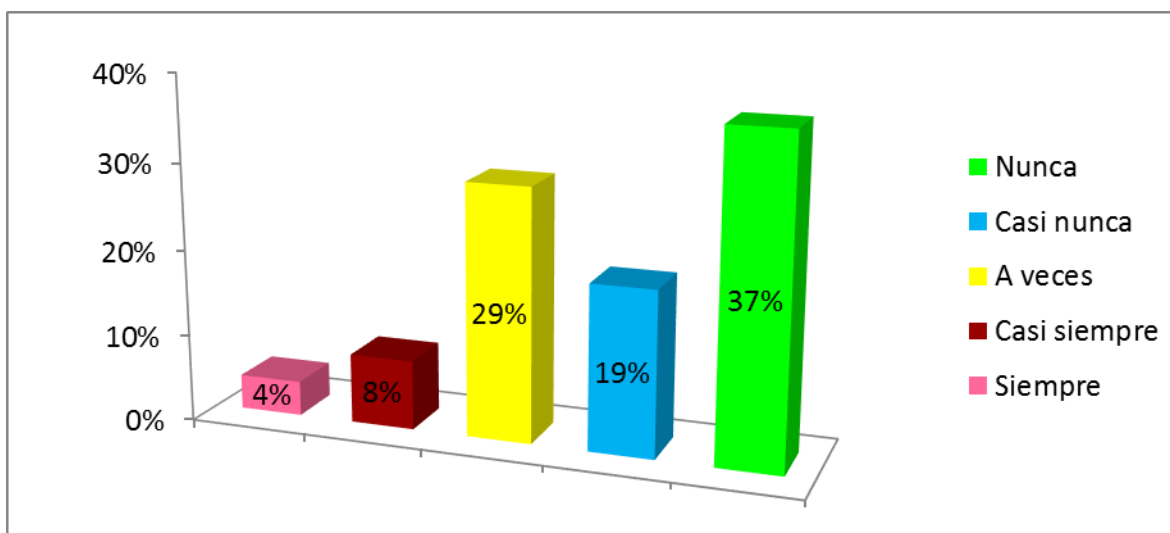
CUADRO No. 28

Ítem 28. ¿Se han creado incentivos relacionados con los altos desempeños derivados de la evaluación a los trabajadores?

INCENTIVOS POR ALTOS DESEMPEÑOS	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL	113	100%
Siempre	4	4%
Casi siempre	9	8%
A veces	33	29%
Casi nunca	21	19%
Nunca	46	41%

FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

GRÁFICO No. 28



FUENTE: Cuestionario realizado por la propia investigadora, Municipalidad de Quepos, noviembre 2016.

Los resultados obtenidos en las respuestas al ítem 28 de la encuesta aplicada presentan una diversidad que es extraña. Existe una gran división de criterios en relación si se han creado incentivos relacionados con los altos desempeños derivados de la evaluación a los trabajadores. Un mayoritario 37% responde que nunca. En el otro extremo un 4% dice que siempre un 8% que casi siempre y un 29% que a veces. Es decir, que para un 41% si existen incentivos relacionados con los altos desempeños.

Pero como no se sabe a qué tipo de incentivos se refieren, ni cuáles son los grupos que dicen que existen o no existen por departamentos, no se puede determinar si es que algunas jefaturas ejercen algún sistema informal de recompensas a los trabajadores que tiene un desempeño excelente, o que si la municipalidad como política específica ejercida para la administración (Alcaldía u Jefatura de recursos humanos) si existen recompensas o incentivos estandarizados para los casos de buen desempeño que se dan en la institución.

Este vacío de información solo se puede subsanar en una investigación posterior que incluya un detalle del tipo de incentivo al que se hace referencia y una separación del análisis por departamentos para saber de cuáles son los que dicen que si hay incentivos y de cuales los que dicen que no hay.

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

5.1 Conclusiones

5.1.1 Objetivo específico 1: Analizar la comunicación que existe para el proceso de evaluación del desempeño

Conclusión 1:

Una vez realizado el análisis del proceso de comunicación relacionado con las evaluaciones de desempeño en la Municipalidad de Quepos, se puede concluir que en general se aprovechan varios mecanismos, para informar sobre las evaluaciones, pero que dicha comunicación no es muy regular.

El principal mecanismo de información es la reunión de personal, en segunda instancia está la circular, en tercera instancia los correos electrónicos, y por último están el periódico mural y las llamadas telefónicas.

No obstante, cuando un alto porcentaje de los entrevistados se quejó de la manera en que se le comunican lo relacionado a la evaluación, pareciera que el problema no está en los mecanismos o medios usados, sino más bien se trata de la irregularidad o inconsistencia con la que se realiza la comunicación por parte de las jefaturas. Para los trabajadores, la buena comunicación, es decir clara y con anticipación, resulta una herramienta clave para el éxito del proceso de evaluación del desempeño.

Conclusión 2:

De acuerdo con lo manifestado por los trabajadores, existen problemas en cuanto al tiempo con el cual se avisa sobre la evaluación, ya que muchos manifestaron que es insuficiente. Según parece no está claro para los trabajadores que la evaluación se realiza una vez al año y en una fecha determinada, y que es, por tanto una rutina anual como lo son las vacaciones o el aguinaldo. En sentido estricto solo se necesitaría un recordatorio, pero dada la complejidad del proceso de evaluación del desempeño, si se realizara la capacitación anticipada de los trabajadores y de las jefaturas se resolvería este problema de comunicación.

Conclusión 3:

Se concluye, analizando los procesos de comunicación y el proceso evaluativo mismo, que no se realizan reuniones, ni capacitaciones antes de una evaluación, lo cual ocasiona que todo el proceso previo a la evaluación es absolutamente inadecuado.

No hay capacitación, no hay información previa y los trabajadores no son partícipes de la preparación y desarrollo de las evaluaciones, lo cual indica la necesidad de replantear la forma en que se concibe, se desarrolla y se ejecuta el proceso evaluativo si es que se desea obtener una incidencia positiva de dicho proceso en el desempeño de los trabajadores.

5.2 Objetivo específico 2: Determinar cuáles son los componentes que se incluyen en el formulario de evaluación del desempeño con relación a las funciones de cada puesto. Analizar la comunicación que existe para el proceso de evaluación del desempeño

Conclusión 1:

Se concluye que los formularios utilizados en la evaluación anterior, fueron diseñados por una empresa privada contratada para realizar la evaluación, por lo tanto no incluían las especificaciones relacionadas con los puestos. Es decir, no se están siguiendo las especificaciones establecidas para este tipo de documentos en la normativa vigente.

Conclusión 2:

Los formularios no contemplan los tres tipos de evaluación que según la normativa Vigente deben realizarse, es decir, evaluación grupal o departamental, evaluación individual y evaluación de usuario (interno o externo/ciudadano), como lo establece la normativa municipal. Se concluye, que con esta situación se comete el error de insistir en una evaluación que ahora se considera obsoleta para las instituciones, ya que los resultados no dependen exclusivamente de los individuos. Por tanto una evaluación que hace recaer la responsabilidad sobre los resultados que se obtienen exclusivamente sobre el desempeño individual del trabajador no es objetiva ni realista.

Conclusión 3:

La municipalidad no ha ajustado sus prácticas evaluativas a los principios establecidos en los manuales vigentes, de manera que las evaluaciones aun no reflejan objetivamente la realidad del funcionamiento institucional.

5.3. Objetivo específico 3 Evaluar los beneficios en capacitación y promoción obtenidos por los trabajadores en razón de los resultados logrados en las evaluaciones del desempeño.

Conclusión 1:

Se concluye que no existen beneficios en capacitación y promoción obtenidos por los trabajadores en razón de los resultados logrados en las evaluaciones del desempeño. Hasta el momento la única evaluación realizada por la Municipalidad de Quepos, no ha producido ningún tipo de consecuencias derivadas de los resultados, ni beneficios ni perjuicios a los trabajadores. No obstante, casi la mitad de los trabajadores están en desacuerdo con que la evaluación pueda tener como consecuencia un despido.

Conclusión 2:

Con respecto a los beneficios en promociones y capacitación se concluye además que objetivamente, para que la evaluación de desempeño sea efectiva en términos de beneficios, y objetiva en términos de reflejar la realidad del funcionamiento institucional y laboral, debe estar bien realizada. En el caso de la Municipalidad de Quepos, se ha evidenciado que no se pueden obtener resultados positivos en el desempeño de los trabajadores derivados de las evaluaciones hasta que las deficiencias existentes no sean corregidas:

La evaluación no cuenta ni con el marco de políticas de gestión de recursos humano necesarios, ni parte de una planificación estratégica y operativa, tampoco sigue los

principios administrativos modernos en cuanto a participación de los trabajadores en las decisiones, negociación de ítems y mecanismos y consenso.

Y finalmente tampoco se cumplen con las normativas municipales vigentes que establecen una evaluación simultánea en tres ámbitos (departamental o grupal, individual y de usuario [interno y externo/ciudadano]), se realiza de forma vertical y sin participación del evaluado y en su ausencia.

Conclusión 3:

Según la evidencia analizada, se concluye no ocurre nada como consecuencia de las evaluaciones ya que casi la mitad de los trabajadores opina que no existe ningún incentivo para quienes obtienen buenos porcentajes, ni existen beneficios resultantes de la evaluación como capacitaciones o promociones que motivan al personal.

Tampoco se han dado reubicaciones a un trabajador que obtuvo un puntaje muy bajo o se ha excluido a algún trabajador de la Municipalidad de Quepos de algún incentivo anual como consecuencia de un bajo puntaje obtenido en la evaluación del desempeño.

Conclusión 4:

Se concluye que más de la mitad de los trabajadores consideran que las jefaturas no han recibido capacitación sobre negociación de los términos de la evaluación con los empleados a los cuales se les va a aplicar. Esto es una manifestación del vacío general en cuanto a capacitación sobre este proceso, que expresaron los trabajadores.

5.4 Objetivo específico 4: Diseñar una propuesta del proceso de evaluación del desempeño a los trabajadores con el fin de buscar una mayor eficiencia en el proceso actual.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Establecer una circular firmada por el jefe de Recursos Humanos que se lea en reunión del personal de la Municipalidad de Quepos, y para la cual se recojan las firmas de los asistentes.
- ✓ En caso de que un empleado no asista, el jefe inmediato se la leerá cuando llegue y le debe pedirle que firme la hoja respectiva, pues con este mecanismo el 100% del personal estaría formalmente notificado previamente de la evaluación que va a realizarse.
- ✓ Incluir la evaluación del desempeño en la planificación operativa anual, Y en el programa de trabajo mensual de cada departamento.
- ✓ Todas las jefaturas y funcionarios debe ser enteradas de que se va a aplicar la Evaluación de Desempeño, al menos antes de empezar el año. En ese sentido puede decirse que un mes de anticipación, al repasar el plan de trabajo mensual (en caso de que los departamentos tengan dicho plan) y además un recordatorio por parte de las jefaturas inmediatas una semana antes, sería razonable y práctico.

- ✓ Las reuniones de las jefaturas con el personal deben estandarizarse y para esto se propone que debe incluirse en el cronograma de la evaluación, en el plan operativo anual y en plan mensual de trabajo de los departamentos que tienen este plano.
- ✓ La unidad de recursos humanos debe realizar la reunión de capacitación e información sobre la evaluación de desempeño, recomendablemente seis semanas antes de la evaluación, para que las jefaturas tengan tiempo de realizar una reunión, al menos un mes antes con sus colaboradores para explicarles todos los detalles de la evaluación de desempeño.
- ✓ Los formularios, normativas y criterios de evaluación de desempeño del personal se deben modificar y actualizar conforme a la normativa vigente.
- ✓ Los formularios, normativas y criterios de evaluación de desempeño del personal se deben colocar a disposición de los trabajadores en página web, Circular, Pizarras, a fin de que estos se familiaricen con toda la documentación relacionada en esta actividad tan importante para la Municipalidad.
- ✓ Durante las capacitaciones previas a las evaluaciones, deben mostrar y explicar los formularios, normativas y criterios de evaluación de desempeño del personal para familiarizarse con toda lo relacionado a este proceso.

- ✓ Actualizar los manuales, formularios y documentación utilizados en la última evaluación de desempeño para que coincidan con los enfoques administrativos modernos (Enfoque del Capital Humano, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y filosofía del Mejoramiento Continuo de la Calidad MCC, aplicado a instituciones públicas) e incorporen de forma consecuente la normativa municipal vigente.

- ✓ Se debe Capacitar a la totalidad del personal que labora en la municipalidad con respecto a los dos principios que rigen este tema, es decir el carácter público de toda información relacionada con la conducta o el desempeño de un funcionario público. (Art. 30 de la Constitución). También debe capacitarse sobre el principio de transparencia según el cual no pueden existir secretos en relación al desempeño de las labores o de los resultados de las evaluaciones de los funcionarios municipales.

- ✓ Antes de proceder a la contratación de personal, durante el proceso de inducción debe advertirse a todo nuevo funcionario claramente que el resultado de la Evaluación de Desempeño, se va convertir en información pública. Como parte de la capacitación antes mencionada debe puntualizarse que la participación de los compañeros y de los usuarios no es opcional ya que está contemplada la reglamentación vigente sobre la materia.

- ✓ Divulgar entre el personal los principios legales relacionados con las consecuencias e implicaciones del desempeño inadecuado vigentes para los servidores públicos.

- ✓ Incluir en las capacitaciones sobre las evaluaciones de desempeño al personal, ejemplos concretos de negociación y construcción de consenso sobre los principios, los ítems y los criterios de evaluación que se han de aplicar, de conformidad con la nueva normativa vigente.

- ✓ Establecer con anticipación mediante acuerdo municipal el uso y aplicación que se hará de los resultados de la evaluación de desempeño, y divulgar ampliamente estos usos entre todos los interesados antes de efectuar la evaluación.

- ✓ Se recomienda al Departamento de recursos Humanos, diseñar y proponer al Consejo Municipal un sistema claro, coherente y justo de recompensas y estímulos para los funcionarios que presentan un desempeño bueno, excelente y sobresaliente ya que la literatura administrativa es clara en cuanto a que un buen sistema de recompensas monetarias y no monetarias constituye un factor de gran motivación para el desempeño excelente.

- ✓ Actualizar y capacitar a todas las jefaturas sobre los principios vigentes en materia de evaluación que incluyen la información, la participación, la negociación y el consenso entre los evaluados y los evaluadores como bases para una evaluación objetiva y consensuada.

- ✓ Establecer como una política de la municipalidad la institucionalización de la capacitación permanente de todo el personal en los temas que requieren mejoramiento.

5.3 Propuesta

Nombre de la Propuesta

Propuesta de Mejora del Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano el cual debe ser aprobado Concejo Municipal del Cantón de Quepos, Provincia de Puntarenas, 2017.

Introducción

La evaluación del desempeño de los servidores municipales es una actividad que está determinada por el Código Municipal, la Ley de Carrera Administrativa Municipal y los reglamentos de la Unión Nacional de Gobiernos Locales y del Instituto de

Fomento de Asesoría Municipal Por lo tanto, toda propuesta de mejora debe tener en cuenta esta normativa, y sujetarse a ella.

La evaluación de desempeño anterior de la municipalidad, se realizó por contratación a una empresa privada de consultoría (CICAP), pero no existía entonces la normativa actual sobre la materia, por lo tanto ni los procedimientos, ni los formularios antes usados son aplicables en el presente, ni en la próxima evaluación que se realice.

A continuación se presenta la ***Propuesta de Mejora del Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano municipal, del Cantón de Quepos***, provincia de Puntarenas, 2016, fundamentada en los resultados de la investigación, Evaluación del Desempeño Laboral, y su Incidencia En Los Resultados del Rendimiento, a los Trabajadores de la Municipalidad del Cantón Quepos, Del 1º De Enero al 30 de junio del 2016, en cuanto a los aspectos que pueden ser mejorados, y la correspondiente

La mencionada propuesta se deriva de la respuesta obtenida al problema de investigación planteado sobre si ¿Incide la Evaluación del desempeño laboral, en los resultados del rendimiento a los trabajadores, de la municipalidad de Quepos?

Los hallazgos realizados en esta investigación, sobre los aspectos del proceso de evaluación del desempeño del recurso humano que pueden ser mejorados, se pueden agrupar en tres temas generales, que son: a Los Requerimientos

institucionales para la efectiva evaluación del desempeño, b. El Enfoque administrativo sobre la evaluación del desempeño, y c. La Dinámica funcional de la evaluación del desempeño, la cual es resultante directa de los otros dos aspectos.

Por esta razón se estructuró la propuesta en relación a los problemas que se detectaron en el proceso de evaluación, que fueron de tipo institucional y legal, (principios y normativas) de tipo administrativo y del tipo procedimientos empleados en la evaluación (capacitación y ejecución).

Objetivo General

Plantear un conjunto de mejoras sustantivas al proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados municipales, para que esta evaluación tenga una incidencia positiva en el rendimiento a los trabajadores, de la Municipalidad de Quepos.

Objetivos específicos

- ✓ Seleccionar aspectos clave del proceso de evaluación de desempeño que pueden integrarse en el marco institucional y administrativo de la municipalidad (tales como políticas sobre RRHH y sistemas de recompensa) para que la evaluación del desempeño sea más efectiva.

- ✓ Plantear un plan de capacitación para todas las jefaturas y al personal orientado a dominar los principios legales y administrativos relacionados con la evaluación del desempeño.

- ✓ Proponer mejoras en los instrumentos específicos de evaluación de desempeño que se utilizan tales como, formularios, ítems, procedimientos y manuales. para que la evaluación del desempeño se realice conforme a la normativa vigente.

Cronograma de Actividades de la implementación de la propuesta

Cronograma de Actividades de la implementación de la Propuesta					
	1er Trim. 2017	2º Trim. 2017	3er Trim. 2017	4º Trim. 2017	1er Trim. 2018
Incluir en la planificación municipal un componente estratégico de Gestión Integral del capital Humano que incluya políticas, sistemas de recompensa y plan de capacitación.					
Aprobación de la Políticas de Gestión Integral del recurso Humano por el Concejo Municipal.					
Ejecución del programa de capacitación para las jefaturas en materia de Evaluación del Desempeño (segundo trimestre 2017),					
Ejecución del programa de capacitación para el personal en materia de Evaluación del Desempeño					
Capacitación de Actualización de las autoridades municipales sobre los principios administrativos modernos y la nueva normativa municipal vigente en materia de evaluación de desempeño					
Actualización de los Manuales de Puestos conforme los principios administrativos modernos y la nueva normativa municipal aplicable en materia de evaluación de desempeño.					
Capacitación a las jefaturas municipales sobre los Manuales de puestos vigente en materia de evaluación de desempeño incorporando los principios administrativos modernos y la nueva normativa municipal.					
Capacitación del personal en general incorporando los principios administrativos modernos y la nueva normativa municipal.					
Ejecución de evaluaciones del desempeño al personal según los nuevos manuales y políticas					
Evaluación de resultados e incorporación de estos insumos en siguiente plan operativo según los nuevos manuales y políticas					
Primera aplicación de resultados de evaluación del desempeño: recompensas, reubicaciones, capacitaciones y procesos de mejora					

Presupuesto

La implementación de los componentes de la propuesta, tales como capacitaciones y la adecuación de los manuales y formularios, así como las decisiones administrativas requeridas, será realizada con cargo normal al presupuesto municipal dentro de las gestiones normales de las instancias correspondientes involucradas, a saber el Concejo Municipal, la Alcaldía, unidad de recursos humanos, las jefaturas de departamentos y la Auditoría municipal, en lo que corresponde a cada una de ellas.

Para ampliar los recursos del presupuesto se debe considerar los aportes posibles, para los procesos de capacitación proveniente de la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), y del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM).

5.3.6 Cuerpo de la propuesta

5.3.6. 1 Propuestas de mejora institucionales relacionadas con la mejora de la evaluación del desempeño

Propuesta 1: Asumir el compromiso de que en el Plan Estratégico Municipal, y en sus respectivos planes operativo anuales, se incorpore un componente de Gestión Integral de recurso humano municipal, que incluya al menos los siguientes elementos:

- a. Políticas claras de gestión integral del capital humano, acorde con los principios administrativos modernos y la legislación vigente, que incluyan los aspectos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación e inducción, evaluación y

sistema de recompensas y funcionar como un marco conceptual que oriente la realización de evaluaciones de desempeño.

b. Un sistema claro, transparente y justo de estímulos y recompensas para el buen desempeño:

- ✓ Incentivos salariales
- ✓ Privilegios laborales
- ✓ Oportunidades de ascenso
- ✓ Becas y otros apoyo para estudios.
- ✓ Flexibilidad de horarios.

Propuesta 2: Establecer como obligatorio el uso en los procesos de capacitación para el mejoramiento de los trabajadores en cuanto a la calidad en las prestación de servicios

Propuestas de mejora del enfoque administrativo relacionadas con la evaluación del desempeño

Propuesta 3: Establecer un programa de actualización y capacitación permanente, para el personal responsable de la gestión de RH. Además este programa debe incorporar de forma sistemática a todas las jefaturas, a la Alcaldía y a los miembros del Concejo Municipal. Los temas que debe incluir esta capacitación son:

- a. Normativa municipal relacionada con RH (específicamente sobre los nuevos Manuales Genéricos de la UNGL).
- b. Enfoque del Capital Humano.
- c. La Gestión de Recursos Humanos por Competencias.
- d. Filosofía del Mejoramiento Continuo de la Calidad (MCC), aplicado a instituciones públicas.

Estas capacitaciones pueden realizarse mediante talleres, seminarios, cursos, charlas y otros.

Para obtener apoyo para este programa de capacitación la municipalidad puede acudir al Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), a la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) y otras entidades que brindan apoyo y asistencia técnica a los gobiernos locales en estas materias.

Propuesta 4: Actualizar los manuales, formularios y documentación utilizados en la última evaluación de desempeño. Esta actualización debe hacerse a la luz de la normativa municipal vigente, y los enfoques administrativos modernos en materia de RH.

Propuesta 5: Al actualizar los manuales, formularios y documentación utilizados en la última evaluación de desempeño, se deben tener en cuenta las disposiciones del Manual genérico de evaluación del desempeño municipal, en cuanto a los componentes de calificación según la tabla del Anexo 1. Debe recordarse que según el Título V del Código Municipal, los lineamientos emitidos por la UNGL en sus documentos son vinculantes para las municipalidades.

Según el Manual genérico de evaluación del desempeño municipal (UNGL, p. 9), la evaluación del desempeño de los trabajadores de una municipalidad, constan de tres componentes: evaluación de desempeño departamental o grupal, evaluación de desempeño individual y evaluación de usuario (interno o externo)

Por esta razón existen tres tipos indicadores correspondientes al desempeño grupal surgen de la gestión departamental del POA (o plan de trabajo anual departamental). Los criterios de evaluación individual surgen de las competencias relacionadas con el puesto y los compromisos de gestión individual; y los criterios de valuación de usuarios surgen del apoyo a las áreas de trabajo y del servicio que se brinda a los usuarios.

Propuestas de mejora de la dinámica de ejecución de la evaluación del desempeño

Propuesta 6: Introducir mejoras en el proceso de comunicación. La comunicación es un aspecto clave del proceso de evaluación de desempeño y se recomienda mejorarlo en los siguientes aspectos:

- a. Comunicación anticipada a las jefaturas para que tengan tiempo de reunirse con los trabajadores bajo su responsabilidad para efectos de coordinación, capacitación y negociaciones relacionadas.
- b. Comunicación anticipada a los trabajadores para que conozcan cuándo, cómo, dónde y de qué formas se realizarán las evaluaciones.

Propuesta 7: Capacitar a las jefaturas de la municipalidad en relación a la dinámica de participación y de conocimiento de los trabajadores a evaluar, de los criterios, los ítems, las formas de calificación, los tipos de resultados esperados.

Propuesta 8: Capacitar anualmente, 6 meses antes de las evaluaciones de desempeño al personal que ocupa puestos de jefatura. El temario debe incluir el conocimiento conceptual y uso práctico de los manuales de puestos y los manuales de evaluación que incorporen con los enfoques administrativos modernos (Enfoque del Capital Humano, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y filosofía del Mejoramiento Continuo de la Calidad MCC, aplicado a instituciones públicas) e incorporen de forma consecuente la normativa municipal vigente, de modo que se pueda utilizar estos nuevos manuales como marco para la evaluación y para establecer los criterios y los ítems de evaluación en los formularios y procedimientos utilizados para la evaluación del desempeño.

Propuesta 9: Las jefaturas deben capacitar anualmente, un mes antes de las evaluaciones de desempeño al personal a su cargo, en el conocimiento conceptual y uso práctico de los manuales de puestos y los manuales de evaluación, enfatizando los principios administrativos y la normativa municipal vigente. Se colocara esta documentación en la página de la municipalidad a disposición de todos los empleados para su conocimiento y consulta, también se hará uso de pizarras informativas y circulares.

La unidad de recursos humanos verificará mediante circular firmada, y por parte de los interesados, que ha recibido la información y la capacitación respectiva y que

han negociado y acordado de forma consensuada los términos, criterios, los ítems y los modos de calificación con las respectivas jefaturas.

Propuesta 10: Las jefaturas deben acatar e implementar lo que disponen los nuevos manuales y los principios administrativos contenidos en estos, acerca de la negociación participativa y consensuada para establecer los criterios y los ítems de evaluación por competencias que se aplicaran en cada tipo de labores.

Propuesta 11: Realizar rendición de cuentas a los contribuyentes de forma transparente, sobre la evaluación del desempeño y sus resultados. Esta rendición de cuentas deben realizarse públicamente a los ciudadanos del cantón, ya sea en la memoria anual o informe de labores del 1º de mayo, incluyendo las acciones de mejora emprendida, las capacitaciones, las recompensas y ascensos o traslados,

5.3.9 Bibliografía citada

Asamblea Legislativa (1998) *Ley No. 7795 Código Municipal*. San José Costa Rica. San José, a los veintisiete días del mes de abril de mil novecientos noventa y ocho. La Gaceta No. 94 del 18 de mayo de 1998.

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública [CICAP] (2008) *Propuesta: Manual De Organización Y Funciones Municipalidad De Quepos*. San José: Costa Rica.

Marín, C. (2008) *Curso de administración general para jefaturas*. San José, Costa Rica: AXIOS

Marín, C. (2012) *Los Principios jurídicos y administrativos de las calificaciones periódicas*. Según el Artículo 41 del Reglamento Del Estatuto De Servicio Civil. San José Costa Rica: JURICENTRO.

Morales O (2008) *Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias*. Santo Domingo, República Dominicana.

Municipalidad de Quepos (2008) *Sesión Extraordinaria No.229 Celebrada el 22-09-2008*, Página 3.

Poder Ejecutivo (1954).- Ejecutivo N0 21, *Reglamento Del Estatuto De Servicio Civil*. 14 De Diciembre De 1954, San José, Costa Rica.

Unión Nacional de Gobiernos locales [UNGL] (2013) *Código Municipal Comentado*. Montes de Oca, San José, Costa Rica. UNGL.

Unión Nacional de Gobiernos locales [UNGL] (2013) *Manual Genérico de Evaluación del Desempeño Municipal*. San José, Costa Rica. UNGL.

Universidad Hispanoamericana. Dirección Metodológica de Investigación Unidad de Investigación e Innovación de Ciencias Sociales. (2016) *Guía, Trabajos Finales De Graduación, Tesinas Y Tesis En Ciencias Sociales* Mayo 2-2016. San José, Costa Rica.

Bibliografía consultada

- Alles, M. (2000a). *Gestión por Competencias* Buenos Aires, Argentina: GRANICA-ARIEL.
- Alles, M. (2000b) *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA-ARIEL.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA-ARIEL.
- Aracena, O. (2011) *Gestión de recursos humanos basada en competencias*, Santo Domingo, República Dominicana: EDICAR.
- Barquero C., Alfredo. (2012) *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos*, San José, Costa Rica, EUNED.
- Brech, L. (1945) *La toma de la Administración Científica*, Londres, Inglaterra: Addison-Wesley Longman, Ltd.
- Chiavenato, I. (2005) *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia. Pág. 60 y siguientes.
- Contraloría General de la República (CGR). (2012). Resultados del índice de gestión municipal del periodo 2011. Informe N°DFOE-DL-IF-3-2012. División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Área de Servicios para el Desarrollo Local. San José, Costa Rica.
- Contraloría General de la República CGR CR (2009) *Informe sobre las estructuras organizativas y la gestión del recurso humano de los gobiernos locales*, No. DFOE-SM-IF-62-2009. San José, Costa Rica.
- Contraloría General de la República [CGR], (2004) *Manual de Normas de Control Interno*, San José, Costa Rica.
- Fayol, H. (1949) *Gerencia general e industrial*, Londres, Inglaterra: Sir Isaac Pitman y Sons, Ltd.
- Goode, W. Hatt, P. (1976). *Métodos de Investigación Social*. México: Editorial Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación*. México Editorial Mc Graw-Hill.

- Kédrov y Spirkin (2011) *Fundamentos Teóricos de las Ciencias Económicas*. Moscú: Editorial Progreso.
- Koontz, H., Weihrich H. (2012) *Administración*. México: Editorial McGraw-Hill,
- McClelland D. (2016) *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid. España: Narcea Editores.
- Oviedo R. (2016) *Metodología de la Investigación*, San José, Costa Rica, EDUCA.
- Sánchez, E. (2010.) *Administración en Educación*, México, Editorial Trillas.
- Siles, B. (1991) *Seminario sobre Evaluación del Desempeño*. CICAP-UCR San José, Costa Rica.
- Terry, G. (2012) *Principios de Administración*. México- Ed. CECOSA
- UNGL (2010) *Guía metodológica para la elaboración de manuales de puestos institucional*. San José, Costa Rica. Publicado en la Gaceta.
- UNGL (2010) *Guía metodológica para la implementación de la carrera administrativa municipal*. San José, Costa Rica. Publicado en la Gaceta.
- UNGL (2010) *Manual Descriptivo Integral de puestos*. Publicado en la Gaceta No.204, 4 de Nov 2010, San José, Costa Rica.
- UNGL (2010) *Manual General de Reclutamiento y Selección*, Publicado en la Gaceta No.204, 4 de Nov 2010, San José, Costa Rica.
- UNGL (2010) *Manual Genérico de Evaluación del Desempeño*, San José, Costa Rica. Publicado en la Gaceta.
- UNGL (2010) *Reglamento de Carrera Administrativa Municipal*. San José, Costa Rica. Publicado en la Gaceta.
- Vilaboa, R. (2013) *La capacitación municipal: propuesta de gestión de la educación no formal para la elaboración de un plan para el fortalecimiento del talento humano en la Municipalidad de Aserrí*, San José, Costa Rica, EUNED, p. 1.

Sitos Web

<http://chiavenato.com>

Libro División Territorial Administrativa de La República de Costa Rica. (2013 - 2016).

https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_de_Quepos

https://es.wikipedia.org/wiki/Variable_estad%C3%ADstica#Seg.C3.BA_n_la_influencia

Anexos

Anexo 1.

Manual Genérico de Evaluación del desempeño Municipal UNGL.p.12, 13

Resumen de los componentes de la evaluación del desempeño

COMPONENTE	PARAMETRO	PORCENTAJE
Evaluación grupal o gestión departamental	Cumplimiento de metas propuestas en el POA o Planes Anuales de Trabajo	20%
Evaluación individual	Competencias definidas tanto genéricas como específicas para cada grupo ocupacional	35%
	Cumplimiento de indicadores de gestión o compromisos de gestión	35%
Evaluación del usuario, ya sea interno o externo/ciudadano	Encuesta de opinión sobre los resultados brindados	10%

Fuente: Manual Genérico de Evaluación del desempeño Municipal UNGL.p.12,

ANEXOS

Instrumento No. 1. Encuesta para aplicar a funcionarios de la Municipalidad de Quepos

Estimado(a) señor (a) me permito solicitarle muy respetuosamente se sirva contestar el presente cuestionario, marcando con una equis (x) la casilla con la opción que considere más a fin con su criterio.

La información suministrada será confidencial y solamente se utilizará para los efectos de la investigación, y para proponer mejoras en el sistema de evaluación del desempeño que utiliza la municipalidad.

1. ¿A cuál rango de edad pertenece usted?

- a. Menor de 20 años ()
- b. De 20 a 25 años ()
- c. De 26 a 35 años ()
- d. De 36 a 50 años ()
- e. De 51 a 65 años ()
- f. Más de 65 años ()

2. ¿Cuánto tiene de Laborar en la Municipalidad de Quepos?

- a. 1 a 5 años: ()
- b. 6 a 10 años: ()
- c. 11 a 15 años: ()
- d. 16 a 20 años: ()
- e. 21 a 25 años: ()
- f. De 26 años en adelante: ()

3. ¿A cuál de las siguientes categorías corresponde su puesto?

- a. Profesional ()
- b. Administrativo ()

- c. Técnico ()
- d. Operario ()

4. ¿Cuáles de los siguientes medios son utilizados por su jefatura para brindar información sobre la evaluación desempeño a todos los trabajadores?

- a. Reunión de personal ()
- b. Correo electrónico ()
- c. Circular ()
- d. Periódico mural ()
- e. Llamadas telefónicas ()
- f. Ninguna de las anteriores ()

5. ¿Considera que se le informa con suficiente tiempo antes de una evaluación?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

6. ¿Son los medios de comunicación una herramienta esencial para proceso de evaluación del desempeño con el personal?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

7. ¿Realiza las jefaturas reuniones previas al proceso de evaluación del desempeño con el personal?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

8. ¿Utiliza la municipalidad de Quepos un modelo comprensible para desarrollar las evaluaciones de desempeño?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

9. ¿La municipalidad de Quepos utiliza el mismo formulario de evaluación de desempeño en los últimos 5 años?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. N/S ()
- d. N/R ()

10. ¿Cuándo se realiza evaluación de desempeño de los empleados de la Municipalidad, se conocen internamente los resultados de todos los compañeros?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

11. ¿Les explican adecuadamente a los trabajadores el significado de las preguntas que componen el formulario de las evaluaciones de desempeño?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

12. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación de desempeño al personal de la municipalidad de Quepos?

- a. Cada mes ()
- b. Cada 3 meses ()
- c. Cada 6 meses ()
- d. Una vez al año ()

13. ¿Está de acuerdo con que los compañeros con quienes trabaja participen en la evaluación de su desempeño que se aplica a cada trabajador?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

14. ¿Está de acuerdo con que las personas que han recibido la calificación de desempeño "Inaceptable" puede ser sancionados o despedidos?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

15. ¿En su opinión la evaluación del desempeño ha tenido consecuencias positivas en la calidad del trabajo que brindan los empleados de la municipalidad?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

16. ¿Considera que la evaluación es una herramienta adecuada para medir de forma justa el cumplimiento de las funciones de los trabajadores en la municipalidad?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

17. ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación de desempeño en la municipalidad de Quepos?

- a. Jefe califica en ausencia del trabajador ()
- b. Jefe le pide al trabajador que se autoevalúe ()
- c. La evaluación la realizan conjuntamente, jefe y trabajador ()
- d. Ningunas de las anteriores ()

18. ¿Está de acuerdo con los elementos que se califican en la evaluación del desempeño?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

19. ¿Qué ocurre cuando un trabajador obtiene una baja calificación en la evaluación de desempeño?

- a. Se le capacita adecuadamente para mejorar el desempeño ()
- b. Se promueve un plan remedial para disminuir las debilidades del trabajador ()
- c. No se le concede el aumento anual del salario ()
- d. Se le despide del trabajo ()
- e. Ninguna de las anteriores ()

20. ¿Conoce si las jefaturas evaluadoras han recibido capacitación sobre el formulario de evaluación del desempeño que usa la municipalidad?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

21. ¿Existe el incentivo de la promoción para los colaboradores de la Municipalidad de Quepos que obtengan una alto puntaje en la evaluación de desempeño?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

22. ¿Qué tipo de beneficios logra el trabajador con el resultado final de la evaluación de desempeño?

- a. Aumentos anuales ()
- b. Ascensos ()
- c. bonos o premios económicos ()
- d. Reconocimientos ()
- e. Capacitación ()
- f. Ningunas de las anteriores ()

23. ¿Son las promociones una motivación para el personal de Municipalidad?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

24. ¿Con base de los resultados de la evaluación del desempeño se ha reubicado a algún trabajador que obtuvo puntaje muy bajo?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

25. ¿Considera que se ha dado el caso de que se ha ascendido a alguien a pesar de no tener un alto puntaje de la evaluación del desempeño?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

26. ¿Se realizan **capacitaciones** como resultado de la evaluación del desempeño en el caso de los trabajadores que obtuvieron puntajes más bajos?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()

- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

27. ¿Se ha excluido a algún trabajador de la Municipalidad de Quepos de algún incentivo anual como consecuencia de un bajo puntaje obtenido en la evaluación del desempeño?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()

28. ¿Se han creado incentivos relacionados con los altos desempeños derivados de la evaluación a los trabajadores?

- a. Siempre ()
- b. Casi siempre ()
- c. A veces ()
- d. Casi nunca ()
- e. Nunca ()