



Manual De Evaluación Del Desempeño



INDICE

CONTENIDO:	Página
1. Introducción-----	02
2. Objetivos-----	03
3. Justificación-----	04
4. Marco Legal-----	5-8
5. Alcance-----	09
6. Definiciones claves-----	10
7. Principios de la Evaluación-----	11
8. Etapas del proceso para la Evaluación del Desempeño-----	12
8.1. Etapa 1 -----	13-15
8.2. Etapa 2-----	16-17
8.3. Etapa 3-----	18
9. Análisis Foda-----	19
10. Factores de evaluación-----	20-22
11. Escala de niveles valorativos-----	23
12. Nivel valorativo-----	24
13. Políticas de Evaluación del Desempeño-----	25-26
14. Procedimiento de la Evaluación del Desempeño-----	27-28
14.1. Procedimiento: Jefe a empleados-----	28
14.2. Diagrama de proceso de evaluación del Desempeño-----	29
14.3. Procedimiento: Empleados a Jefes-----	30
14.4. Diagrama de proceso de empleados a Jefes-----	31
15. Programas de desarrollo para el personal de la Municipalidad de Omoa, Cortés-----	32
16. Responsabilidad-----	33
17. Disposiciones complementarias-----	34
18. Vigencia-----	34
19. Anexos-----	35-54
20. Ciclo de Evaluación-----	55
21. Discusión de resultados-----	56
22. Conclusiones-----	57
23. Propuesta de Recomendaciones-----	58-59



1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las necesidades dadas en el tiempo dentro de lo que hoy conocemos como desempeño, precisa de evaluar y estudiar el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad de Omoa Cortés.

La evaluación del desempeño surge desde el siglo XVI cuando los grandes dueños de empresas con un eminente crecimiento se fueron preocupando por la eficiencia de sus procesos, maquinarias y de quienes las manejaban.

Siendo de mayor importancia la instancia del individuo como parte fundamental de la realización del proceso. De esto se puede afirmar que es el principio de la organización y creación de los métodos de evaluación y desempeño del subordinado que se basan en una técnica que estudia los procesos de la empresa y como se pueden realizar óptimamente por parte del empleado, en otras palabras se realiza un estándar de cómo y de qué forma se lleva a cabo reconociendo las actividades y fortalezas de quien lo ejecuta; sin olvidar la posibilidad de que se puede siempre a partir del resultado mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa.



2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

2.1.1 Medir el rendimiento, eficiencia, conducta y aptitudes del empleado en su puesto de trabajo y de manera general en la institución y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos estratégicos de la municipalidad.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

2.2.1. Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.

2.2.2. Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada Trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.

2.2.3. Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.

2.2.4. Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.

2.2.5. Mejorar la relación superior y subordinada, al verificar el desempeño individual.

2.2.6. Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.

2.2.7. Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.

2.2.8. Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.

2.2.9. Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.



3. JUSTIFICACIÓN

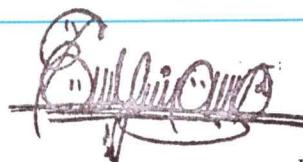
El presente Manual de Evaluación de Desempeño busca determinar el valor del trabajo realizado por el empleado en la Municipalidad y a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la municipalidad ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y la municipalidad en su conjunto.

A través de este instrumento se busca establecer un sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación. La Evaluación de Desempeño en ocasiones genera estrés y malestar entre los trabajadores, pero cuando el diseño es el correcto, se transforma en una potente herramienta para alinear a los trabajadores en cómo conseguir los objetivos. Al identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales de cada cargo, se deben seleccionar aquellos aspectos que son centrales en el que hacer del trabajador y la relación de estas funciones con indicadores de resultados. Esto le ayudara al trabajador a sentirse valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su cargo. Además, permite mejorar las condiciones de trabajo, detectar necesidades de capacitación y fortalecer las conductas positivas del personal.

Para que este proceso sea completo, se debe evaluar respetando las fechas, establecidas para su aplicación dependiendo del cargo y de la necesidad de ir supervisando las metas. Es importante hacerlo, ya que es un acto que establece orden y tranquilidad (nada mejor que obtener una retroalimentación sobre los resultados para corregir los errores y fortalecer los aciertos).

A través de este Instrumento de Evaluación de Desempeño se podrá tener personas más preparadas y orientadas a resultados. Para ello se debe destacar lo bueno (el cumplimiento de metas y las fortalezas del personal) y corregir lo malo (debilidades que se deben trabajar). Generando así sentido de equipo, quienes están mejor evaluados pueden apoyar a los otros, y poner una meta de equipo que mejorar.

Como instrumento de administración de personal, este Manual permite definir objetivos, medir el nivel de logros y en función de ello tomar decisiones respecto del desarrollo futuro de cada trabajador con el fin último de alinear los objetivos Individuales con los de la municipalidad.



4. MARCO LEGAL

El Manual de Evaluación de Desempeño se desarrolló siguiendo los lineamientos legales establecidos en:

4.1. LEY DE MUNICIPALIDADES Y SU REGLAMENTO

TITULO IV, CAPITULO III, DE LA CORPORACION MUNICIPAL Y SU FUNCIONAMIENTO

ARTICULO 25: La Corporación Municipal es el órgano deliberativo de la municipalidad, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal; en consecuencia, le corresponde ejercer las facultades descritas en este artículo destacando el numeral 4 donde se establece que la corporación municipal está facultada para: Emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la municipalidad;

4.2. LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

TITULO I, CAPITULO UNICO, ASPECTOS PROPEDEUTICOS

Artículo 1: "La presente Ley tiene por objeto crear el sistema de administración del personal de las Municipalidades, mancomunidades, asociaciones intermunicipales, micro regionales, y otras entidades municipales creadas por las Corporaciones Municipales y adscritas a este sistema, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales con base en el mérito".



4.3. LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

TÍTULO II, CAPÍTULO I, ÓRGANOS Y COMPETENCIAS

ARTÍCULO 5:

Facultades de la Corporación Municipal, donde se destacan los numerales: 4) Aprobar el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos y 6) Aprobar reglamentos especiales y manuales para el desarrollo de la presente ley;

TÍTULO VI, CAPÍTULO I, CARRERA ADMINISTRATIVA

ARTÍCULO 33:

La progresión en la Carrera Administrativa Municipal debe estar basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, así como en la antigüedad y en la evaluación del desempeño.

TÍTULO VI, CAPÍTULO III, EVALUACIÓN

ARTÍCULO 40:

Establece que el Reglamento General de esta Ley debe regular todo lo concerniente a los procedimientos de evaluación del desempeño de los servidores del sistema.



5. Alcance

El alcance del Plan de Evaluación de Desempeño está orientado específicamente a ser aplicado al personal perteneciente a la **Municipalidad de Omoa, Cortés**, el mismo que se encuentra definido por:

- Grupo Ocupacional Ejecutivo; Gerentes y mandos medios
- Grupo Ocupacional colaboradores; Profesionales, técnicos y empleados.

5.1. Distribución de los evaluados por grupos laborales

- Nivel Administrativo (dentro de la municipalidad).

Está constituido por quienes realizan funciones administrativas y profesionales, de jefatura formal, es decir por aquellos empleados que ejercen autoridad técnica, administrativa, incluyendo gerencias, jefes de departamento y supervisores.

- Nivel Técnico y operativo (dentro de la municipalidad).

Incluye personal que ejecuta funciones de carácter operativo, especializado dentro de los departamentos administrativos y técnicos.



6. Definiciones Claves

Para una mejor comprensión y aplicación del manual y particularmente del método de Evaluación del Desempeño seleccionado, se definen a continuación de forma breve y sencilla los principales conceptos utilizados, procurando que dicha definición se adapte a la organización municipal.

¿Qué es la Evaluación?

Consiste en determinar de forma sistemática el mérito y el valor que representa para la municipalidad los logros producidos por sus empleados.

¿Qué es Desempeño?

Es el rendimiento que manifiestan los empleados en el cumplimiento de sus funciones y actividades inherentes a su puesto de trabajo.

¿Qué son Factores de Evaluación del Desempeño?

Constituyen los elementos condicionantes seleccionados por la municipalidad a través de los cuales se podrá medir el desempeño de los empleados municipales.

¿Qué es la Evaluación del Desempeño?

Constituye un procedimiento que implica el uso de un método que permite estimar el rendimiento de los empleados tomando en consideración el comportamiento de éstos y los resultados obtenidos en sus puestos de trabajo.

¿Qué es el método de Evaluación del Desempeño?

Es el procedimiento a través del cual se aplica la técnica que permite realizar la evaluación del desempeño considerando la información proporcionada por los empleados y los factores que fueron seleccionados por la municipalidad para realizar la medición.

7. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los principios en que se fundamenta el Sistema de Evaluación del Desempeño para efectos del presente manual son:

Objetividad: Se evalúa el rendimiento del empleado sobre la base de un instrumento, el criterio de desempeño debe ser independiente de los prejuicios e interés del que evalúa. (Art. 4 No. 2L-CAM)

Imparcialidad: Se evalúa el rendimiento del empleado haciendo a un lado cualquier prejuicio que pueda tener el evaluador hacia el empleado. (Art. 4No. 3 L-CAM)

Periodicidad: Se evalúa por período de tiempos establecidos de acuerdo a las políticas de la Municipalidad.

Información del Desempeño: El evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación

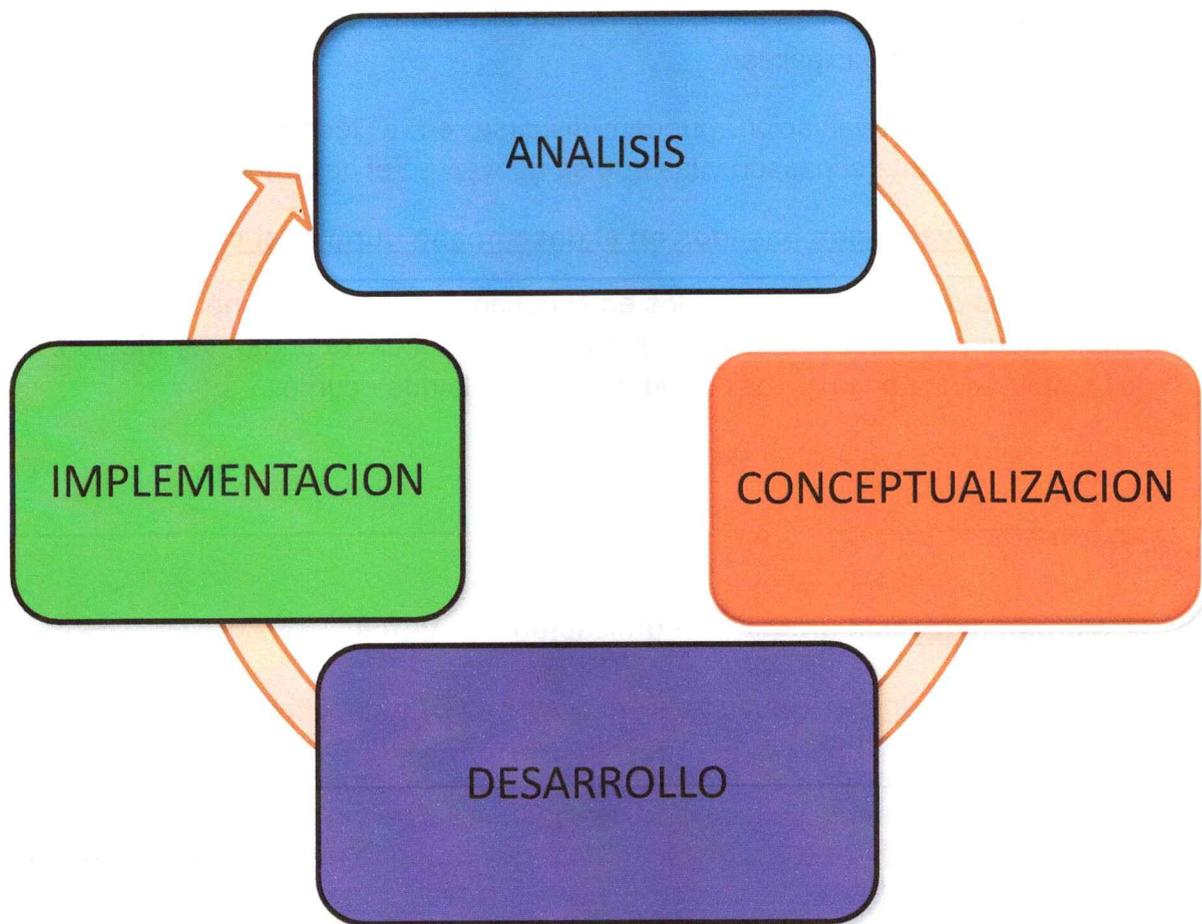
Conciliación Laboral: Los evaluadores y el evaluado acuerdan las diferencias encontradas durante la evaluación. En caso extremo se puede aplicar el (Art. 69 de la L-CAM).

Resultados: Los resultados de la evaluación del desempeño derivan acciones, tales como: Ratificación, reconocimiento, inclusión en registro de elegibles para promociones, aumentos de sueldos, entre otros.



8. ETAPAS DEL PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño permite que los empleados sean medidos en términos de las competencias de forma individual y su nivel de contribución a la gestión de la municipalidad. Se ha puesto al descubierto que la Administración del Desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la prestación de servicios propiamente dicho. Como todo ciclo consta de las siguientes etapas:



8.1. Etapa 1: ANALISIS

La primera etapa de este proceso es el **análisis** de los métodos existentes para realizar este tipo de evaluaciones que permiten comprobar el nivel de cumplimiento de objetivos de forma individual; esta etapa concluye con la selección del método de evaluación. Para aplicación en la municipalidad se seleccionaron los Métodos siguientes:

8.1.1 MÉTODO DE EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño laboral puede efectuarse mediante técnicas que nos ayuden a evaluar de manera fácil y rápida el desempeño y el potencial de los empleados de la municipalidad.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

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

1. Método de escala por puntos
2. Lista de Verificación

1). Método de escala gráfica con utilización de puntos.

Este es un método de evaluación en el cual el evaluador señala en una escala de puntuación de un empleado en materias como la cantidad de trabajo, seriedad, conocimiento del puesto y espíritu de colaboración. Se propone este método por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grandes grupos de empleados.

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. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos

*El método en que los empleados evaluarán a sus jefes será mediante el método de encuestas,

The image shows a handwritten signature in black ink over a circular official stamp. The stamp contains the text 'REPUBLICA DE HONDURAS' at the top, 'SECRETARIA MUNICIPAL' in the center, and 'MAYOR DIGNIDAD' at the bottom. The signature is written in a cursive style.

A) Características del Método

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las valuaciones.

B) Ventajas del método de escalas gráficas

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

C) Desventajas del método de escalas gráficas

1. No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
2. Tiende a reutilizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

3. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

8.1.2. Lista de verificación: (Indicador de gestión)

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione factores que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del evaluador, el departamento de evaluación de desempeño asigna puntuaciones a los diferentes puntos del indicador de gestión, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de indicador de gestión con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de evaluación de desempeño, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

8.1.3. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

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

1. Autoevaluaciones
2. Evaluaciones Psicológicas

A) Autoevaluaciones:

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

B) Evaluaciones psicológicas:

La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los evaluadores y una verificación de otras evaluaciones. El evaluador prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes

8.2. ETAPA 2: Conceptualización

Con el método seleccionado se procede a **conceptualizar** los puntos clave dentro del proceso, los cuales están conformados por la definición de los actores involucrados, organización de los evaluadores y selección del personal que será sometido a la evaluación.



8.2.1 Definición de Actores

La actividad inicial es la realización de un análisis de involucrados en el proceso de Evaluación del Desempeño (ED) con el objeto de definir los actores, acciones previas necesarias y los roles que desempeñara cada uno durante todo el proceso de evaluación que inicia con la aprobación del manual de ED por parte de la Corporación Municipal y finaliza con la elaboración del acta final de cierre de la evaluación aplicada a cada uno de los empleados.

Para la identificación de los actores es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Quién lo aprobara el manual de ED?
- ¿Quién o quienes lo aplicaran?
- ¿Quién o quienes darán soporte técnico para su implementación? y
- ¿Quiénes estarán sujetos a la evaluación?

8.2.2 Definición de Requisitos y Requerimientos

Durante el análisis de cada uno de los actores involucrados se deberá tomar en cuenta aquellos aspectos que están relacionados con principios éticos y morales así como valores que en su relación directa o indirecta con la municipalidad le caracterizan, en tal sentido se debe considerar lo siguiente:

A) Objetividad:

Significa que un criterio de desempeño debe ser independiente de los prejuicios e interés del que evalúa. Se debe identificar las diferentes fuentes (vivenciales y medios de verificación documentales) sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño del personal a evaluar y prescindir de criterios subjetivos en las calificaciones asignadas

b) Validez:

La evaluación debe enmarcar fielmente la efectividad o ineffectividad del personal evaluado de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas. Las valorizaciones sobre los diferentes criterios deben distinguirse adecuadamente, mediante las categorías de desempeño: Eficiente, Muy bueno, Aceptable, Malo y Deficiente.

c) Transparencia:

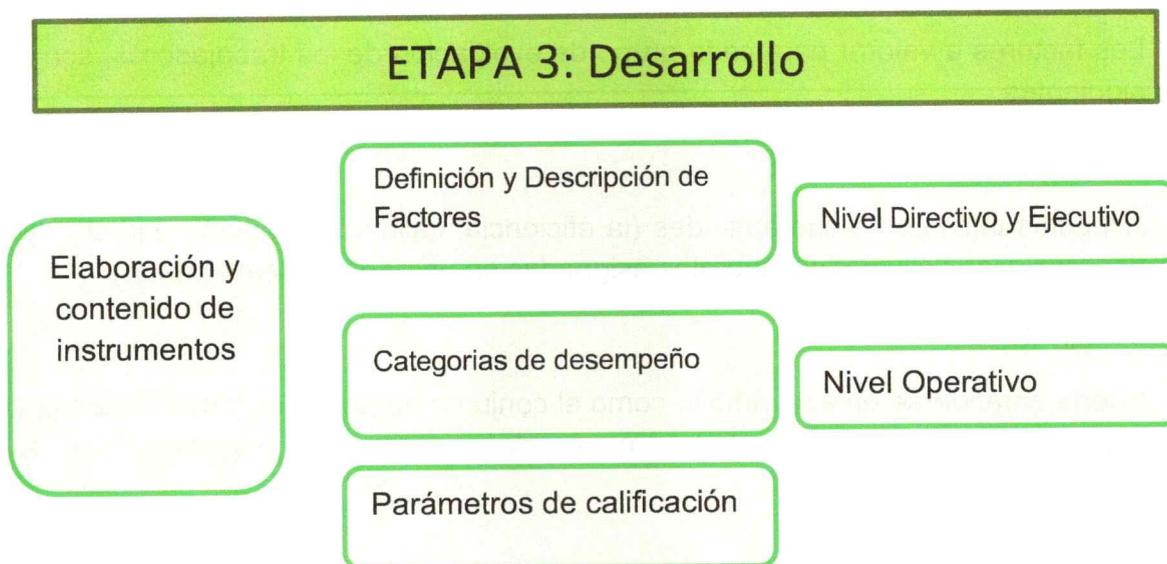
Debe darse a conocer al personal municipal los criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación contenidos en este Manual. Se debe procurar una comunicación abierta y de confianza entre el evaluado y los evaluadores para lograr que el empleado adopte una actitud positiva ante las sugerencias que surjan de la evaluación; a todos los empleados se les aplicara los mismos criterios de evaluación.



8.3 Etapa 3: Desarrollo

Una vez realizado el análisis de los actores involucrados en el proceso de ED se procede al diseño y elaboración de los instrumentos que serán utilizados en la última etapa correspondiente a la implementación, esto implica someter a un profundo análisis el contenido de los mismos.

El esquema de acciones que sigue esta etapa es el siguiente:



8.3.1 Análisis del contenido de los instrumentos:

1. Descripción de los Factores en los formatos de Evaluación:

El contenido de los formatos utilizados para la evaluación incluye la identificación y selección final de los diferentes factores que podrán ser objeto de medición, teniendo como base las funciones y actividades llevadas a la práctica por el empleado y conforme a otras características propias del comportamiento personal y profesional del empleado que conlleven al logro de los objetivos institucionales.

Los factores a valorar para cada grupo de evaluación de los trabajadores, son los siguientes:

Desempeño

Aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado)

Cumplimiento

Puede entenderse en este ámbito como el conjunto de actitudes y comportamiento laboral de la persona en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

Disciplina

Condición que obliga a la persona a comportarse de modo aceptable.

Atención al contribuyente

Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en la municipalidad que tiene la oportunidad de estar en contacto con los contribuyentes y buscar en ellos su total satisfacción.

Buen sentido e iniciativa

Tome en consideración la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.



Asistencia y Puntualidad

Evalúa la exactitud con que cumple los plazos de entrega de los trabajos asignados las horas de llegada y salida dentro del horario de trabajo, así como su índice de asistencia e inasistencia.

Trabajo en equipo

Cada uno de los miembros, aporta habilidades y visiones diferentes, con lo que se abarcarán más puntos de vista y se cometerán menos errores

Planificación y organización

Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.

Habilidades de comunicación

Las habilidades de comunicación, se refieren a la capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad y orientadas hacia objetivos personales y organizacionales.

Presentación personal

Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, su barba, etc.

Interacción con colaboradores:

Se refiere la capacidad de interactuar con su personal a cargo

Liderazgo:

La capacidad de formar equipos de trabajo y dirigirlos hacia el logro de los objetivos del departamento.

Dirección de personal:

Se refiere a la capacidad que tiene cada jefe para impartir órdenes e instrucciones, para coordinar, supervisar, motivar, integrar, comunicar y fomentar el desarrollo de sus colaboradores.



Habilidad para aprender:

Capacidad de comprender la nueva información y aplicarla en su trabajo

Conocimiento del trabajo:

Posee la información necesaria para ejecutar el puesto de trabajo con efectividad.

Ejecución:

Capacidad para realizar las funciones y tareas asignadas en el puesto de trabajo.

Responsabilidad:

Dedicación y tiempo requerido para cumplir su trabajo. Capacidad de realizar una tarea sin necesidad de supervisión directa.

Calidad en el trabajo:

Exactitud, mínimo de errores, orden y esmero que caracterizan el servicio del colaborador.

Cantidad de trabajo:

Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación, según el calendario de entrega.

Relaciones interpersonales:

Habilidad de interactuar, establecer y mantener relaciones de trabajo con diferentes tipos de personas en diferentes contextos, haciendo uso de la empatía, diplomacia y la cordialidad correspondiente.

Compromiso Institucional:

Capacidad para asumir y transmitir el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia hacia la empresa

Sentido común y toma de decisiones:

Capacidad para tomar decisiones en la ejecución del puesto, haciendo uso de la información disponible con lógica y de acuerdo a la situación.

Cooperación y Actitud Es la voluntad de cooperar, prestar ayuda a los compañeros de trabajo y acatar órdenes.



Disciplina:

Es el grado de respeto que manifiesta el trabajador hacia superiores, compañeros. Además el respeto por normas y disposiciones.

11. CATEGORÍA DE DESEMPEÑO

De igual forma al proceso de identificación y selección final de los factores, se deberá proceder a determinar cuáles serán los grados o niveles para medir cada uno de los factores. Estos grados o niveles serán colocados partiendo de la categoría más baja hasta llegar a la categoría más alta de desempeño, en tal sentido y conforme a la técnica seleccionada para la aplicación del presente manual (Método de escala gráfica con utilización de puntos) se han identificado las siguientes categorías

De grados o niveles de medición: Deficiente/ Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno, Excelente. La selección de las categorías permitirá obtener un resultado más específico y objetivo en la evaluación ya que se puede asignar una calificación apegada a la realidad de la persona que está siendo evaluada.

EXCELENTE

Es el empleado evaluado que demuestra alta capacidad, calidad y compromiso en el desempeño de sus funciones, que planifica y cumple eficaz y eficientemente con las metas propuestas.

MUY BUENO

Es el evaluado, con características individuales en grado superior, demostrado en la eficiencia y eficacia de su trabajo.

BUENO

Es el evaluado que destaca en el ejercicio de sus funciones de manera satisfactoria



REGULAR

Es el evaluado con rendimiento inestable que cumple con las funciones que se le asignan con relativa precisión y oportunidad.

MALO

Es el evaluado con limitada capacidad para el desempeño de sus funciones y cuyas aptitudes no son aceptables en el quehacer actual, pero demuestra habilidades que pueden ser empleadas en otra actividad.

DEFICIENTE

Es aquel evaluado cuyo aporte laboral se deriva en pérdida o riesgo para la institución.

12. PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN

Los parámetros de la calificación final están contruidos mediante la utilización de rangos de puntuación. Estos parámetros son utilizados para generar una calificación final de la evaluación, calculando un promedio de la calificación obtenida en todos los factores evaluados.

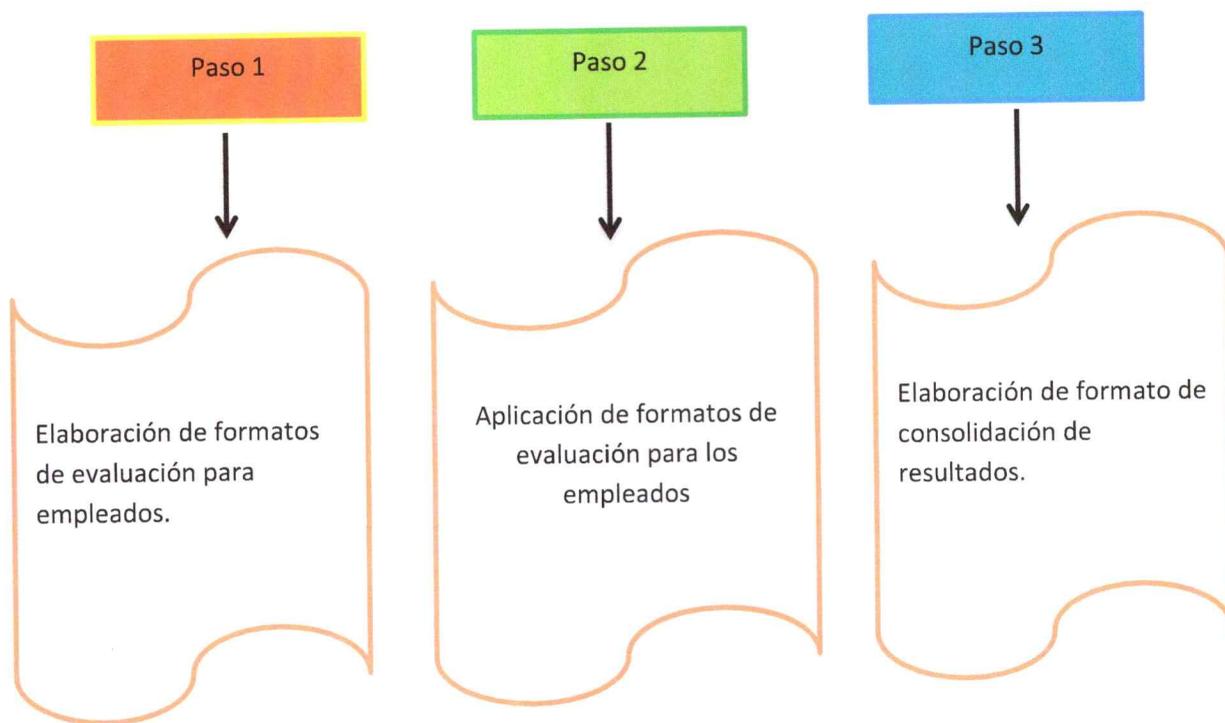
Directivo Profesional – Técnico –Auxiliar

	Mínimo	Máximo
Excelente	90	100
Muy bueno	80	89
Bueno	70	79
Regular	60	69
Malo	50	59
Deficiente	0	49

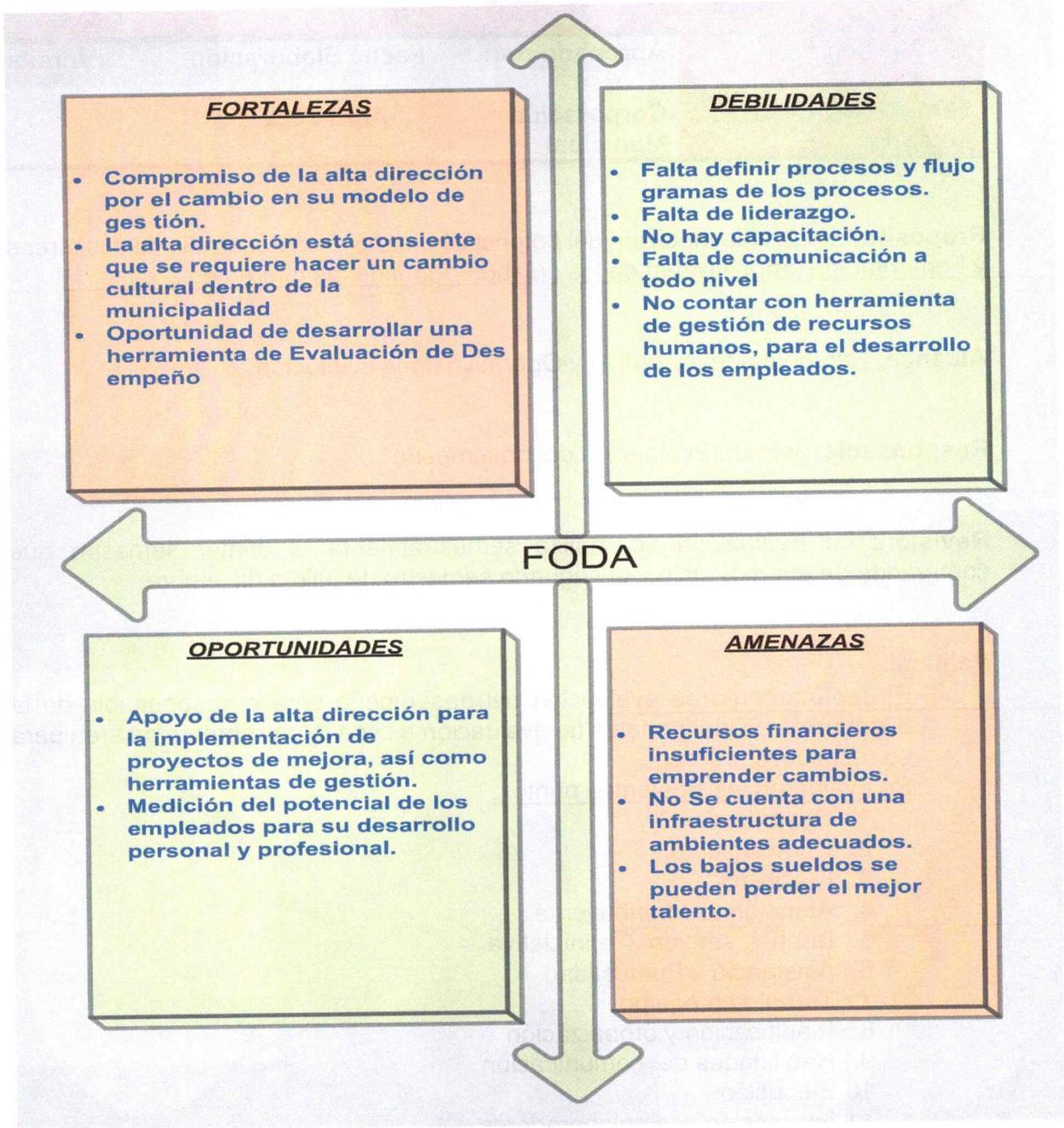


8.4 Etapa 4: Implementación

La última etapa del proceso es la **implementación** que consiste en la puesta en marcha del método seleccionado durante la primera etapa y concluirá con los resultados de la evaluación los cuales deberán ser socializados, legalizados y archivados a través de un acta que formalice el cierre del proceso



9. Análisis FODA



13. Políticas de evaluación del desempeño

Política de Evaluación de Desempeño			Código: E.D.01
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha Elaboración:	Versión 01
Jefe de Recursos humanos	Corporación Municipal	Abril 2022	

Propósito: Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas y Fomentar la competitividad en los colaboradores de las diferentes áreas.

Alcance: Personal Administrativo y Operativo de la institución.

Responsable: Jefe de Evaluación del desempeño.

Revisión: La Evaluación se realiza semestralmente el primer semestre que comprende de enero a junio y el segundo semestre de julio a diciembre.

Política:

- El departamento de evaluación del desempeño será el responsable de la distribución de los formatos de evaluación a cada jefe y gerente de área para su respectiva práctica.

Se evaluarán los siguientes puntos:

1. Desempeño
2. Cumplimiento
3. Disciplina
4. Atención al contribuyente
5. Buen sentido e iniciativa
6. Asistencia y Puntualidad
7. Trabajo en equipo
8. Planificación y organización
9. Habilidades de comunicación
10. Ejecución:
11. Interacción con colaboradores
12. Liderazgo:
13. Dirección de personal:
14. Habilidad para aprender:
15. Conocimiento del trabajo:



16. Presentación personal
17. Ejecución:
18. Relaciones interpersonales:
19. Calidad en el trabajo:
20. Cantidad de trabajo:
21. Responsabilidad:
22. Calidad en el trabajo:
23. Cantidad de trabajo:
24. Disciplina:
25. Compromiso Institucional
26. Sentido común y toma de decisiones
27. Cooperación y Actitud:
28. Relaciones interpersonales:

- Una vez listas las evaluaciones serán entregadas al responsable en recursos humanos. Para su respectiva medición y aplicación al personal
- Toda evaluación debe venir firmada por el gerente del departamento, jefe y empleado.
- Las evaluaciones tienen que ser confidenciales.

Conceptos: Evaluación del desempeño: Constituye un procedimiento que implica el uso de un método que permite estimar el rendimiento de los empleados tomando en consideración el comportamiento de éstos y los resultados obtenidos en sus puestos de trabajo.

Documentos aplicables: Aplica formatos de evaluación.

Lista de Distribución:

Jefe de Recursos Humanos

Jefes de Departamento

Todo el Personal

Excepciones: N/A



14. Procedimientos de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Omoa, Cortés.

El evaluador anotará por lo menos una vez al mes los hechos positivos o negativos más notorios del trabajador, así como las acciones tomadas y resultados obtenidos en la Hoja de Hechos Significativos para la Evaluación del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad los que utilizará como ayuda para la evaluación semestral.

El evaluador efectuara la evaluación semestral de los trabajadores a su cargo, durante la primera semana de los meses de Julio y Enero de cada año, utilizando el formato de Evaluación del Desempeño Laboral.

Cada evaluador efectuara la evaluación de acuerdo a lo siguiente:

- Ordenará los formatos de Evaluación del Desempeño Laboral por cada grupo de evaluación.
- Evaluará a los trabajadores, que se encuentren en el mismo grupo de evaluación y luego el siguiente grupo y así sucesivamente.
- De considerarlo conveniente recomendará las acciones de personal que corresponda, siendo de obligatoriedad en los casos de evaluación con los niveles valorativos de EXCELENTE y MUY BUENO o MALO y DEFICIENTE en este último caso recomendará la recuperación, reconversión ocupacional o sanción del trabajador.

El evaluador entrevistará al evaluado para comunicarle en forma individual y reservada los resultados obtenidos y explicarle los elementos de juicio empleados en la apreciación de su desempeño laboral de los trabajadores.

Al concluir la entrevista, el evaluado firmará la ficha en señal de conformidad o disconformidad. En este último caso el evaluado anotará las observaciones pertinentes.

El evaluador remitirá el formato de Evaluación del Desempeño Laboral con la conformidad del trabajador, directamente a la Unidad de Personal.

Efectuar la calificación en la Boleta de Resultados de la Evaluación de conformidad con el Cuadro de Puntajes.



El departamento de evaluación del desempeño, formulará el Cuadro Consolidado de Resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral a nivel de la Municipalidad, para efectos de la toma de decisiones, remitiendo copia a despacho del Alcalde Municipal y a la oficina de la Gerencia General.

La Unidad de Personal, en base a los rubros de evaluación y recomendaciones de los formatos de Evaluación del Desempeño Laboral, formulará programas de desarrollo de personal orientados, preferentemente al reconocimiento de los méritos de los evaluados que hayan obtenido el nivel valorativo de EXCELENTE y MUY BUENO y la recuperación, reconversión o sanciones que pudieran corresponderle al trabajador del nivel valorativo MALO y DEFICIENTE.

14.1. Procedimiento: jefe a empleados

1. Jefe de evaluación del desempeño

- 1.1 Se entrega el formulario al jefe inmediato
- 1.2 Revisa el formulario
- 1.3 ¿aprueba el rendimiento?
 - 1.3.1 si lo aprueba fin
- 1.4 ¿enviar a capacitación?
 - 1.4.1 no enviar fin

2. Jefe inmediato

- 2.1 Recibe el formato de evaluación
- 2.2 Llena el formato
- 2.3 Firma el formato
- 2.4 Envía formato al jefe de evaluación
- 2.5 Informa al empleado

3. Empleado

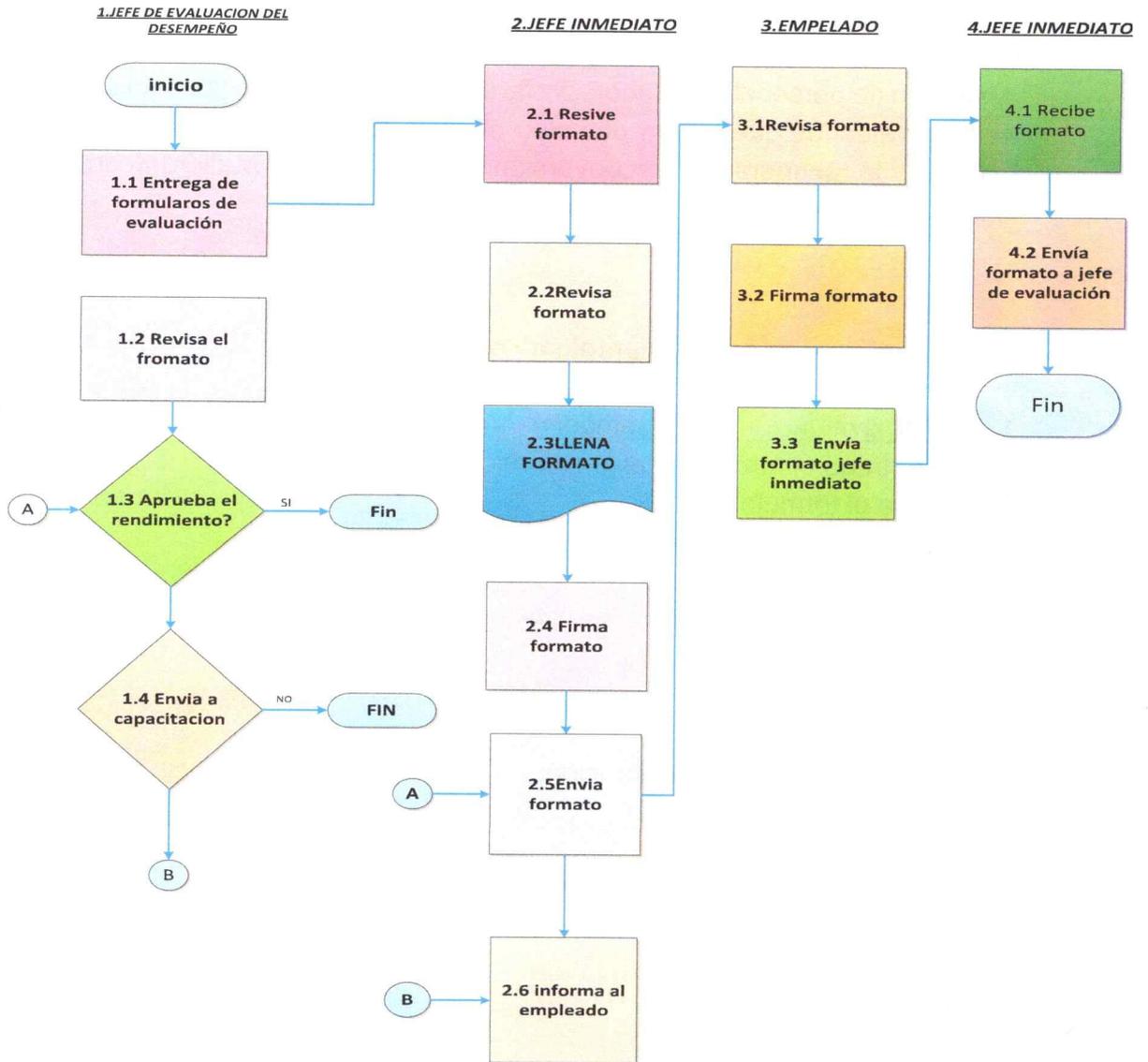
- 3.1 Recibe formato
- 3.2 Firma el formato
- 3.3 Envía formato a jefe inmediato

4. Jefe inmediato

- 4.1 Recibe formato
- 4.2 Envía formato a jefe de evaluación del desempeño



14.1.1. Diagrama de proceso de Evaluación del desempeño



14.1.2. Procedimiento: Empleados a Jefes

1. Jefe de evaluación del desempeño

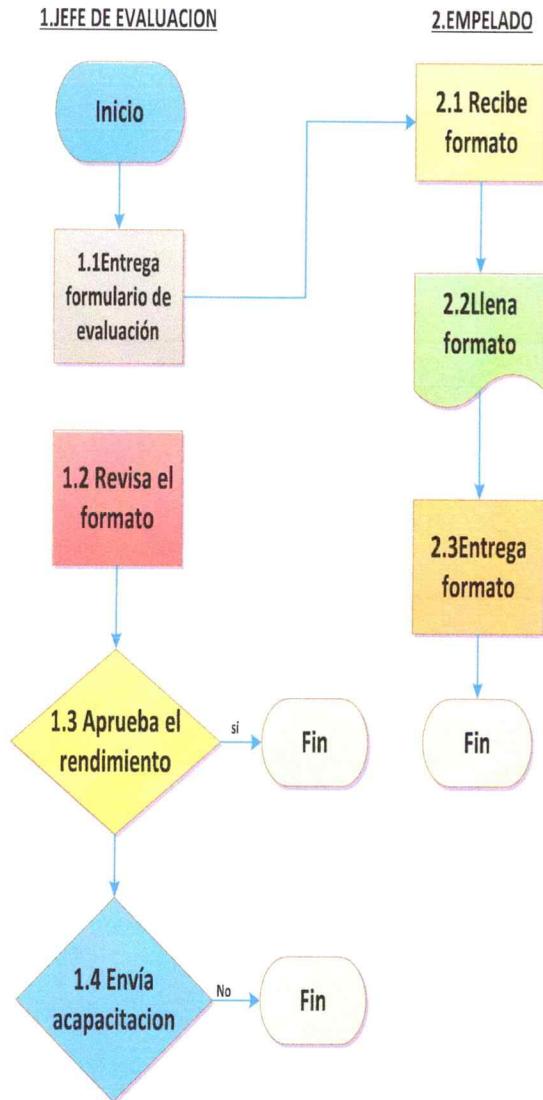
- 1.1 Entrega el formulario al empleado
- 1.2 Revisa el formulario
- 1.3 ¿aprueba el rendimiento?
 - 1.3.1 si lo aprueba fin
- 1.4 ¿enviar a capacitación?
 - 1.4.1 No enviar fin

2. Empleado

- 2.1 Recibe el formato de evaluación
- 2.2 Llena el formato
- 2.3 Entrega formato a jefe de evaluación



14.1.3. Diagrama de proceso de empleados a Jefes



15. Programas de desarrollo para el personal de la Municipalidad de la de Omoa Cortés

La Unidad de Personal, realizará el siguiente programa de desarrollo de personal a los trabajadores de la Municipalidad.

Posteriormente a la evaluación del desempeño laboral, considerando MUY BUENO y BUENO, se le capacitará por lo menos dos (02) veces al año. Los resultados de la evaluación se tomarán en cuenta como un elemento determinante para las acciones y procesos técnicos de personal que a continuación se indican:

15.1. CAPACITACIÓN

Autorización para capacitación oficializada.

15.2. DESPLAZAMIENTO

Designación de los trabajadores de carrera, en cargos de responsabilidad directiva o de confianza.

Asignación en comisiones de servicios representando a la Municipalidad de Omoa Cortés

Rotación de personal, por efectos de la reconversión ocupacional en los casos en que el trabajador de la Municipalidad obtenga el nivel valorativo de DEFICIENTE.

-Encargo para el desempeño de funciones de responsabilidad Directiva.

15.3. BIENESTAR E INCENTIVOS

Programas de Bienestar Social e incentivos orientados a la promoción humana de los trabajadores y al mejor servicio de las funciones.

15.4. SANCIONES

Propuesta y aplicación de sanciones.

15.5. OTRAS ACCIONES DE PERSONAL

Conforme lo establezca el Reglamento Interno de Condiciones de Trabajo.



16. RESPONSABILIDAD

16.1. La Unidad de Evaluación del desempeño es responsable de:

- Ejecutar y evaluar el proceso técnico del desempeño laboral.
- Poner en conocimiento de los funcionarios, directivos y servidores del proceso técnico de la evaluación.
- Formular Directivas Internas necesarias para su implementación.
- Reproducir y distribuir oportunamente la documentación necesaria para la ejecución del proceso técnico.
- Archivar copia de la evaluación certificada por el Jefe de la Unidad de Personal, en el Legajo Personal del evaluado.

El Gerente Administrativo es el responsable de estudiar y proponer al alcalde las propuestas de la Unidad de Personal relacionados con la aplicación de los resultados de la evaluación y los programas que devienen en estos para su autorización.



17. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

El trabajador, que ingrese o reingrese a la Municipalidad, sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral y deberá contar con un mínimo de dos (02) meses de labor para ser evaluado.

18. VIGENCIA

El presente procedimiento entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación en todo el ámbito de la Municipalidad de Omoa, Cortés.



21. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La aplicación efectiva del manual de evaluación del desempeño en cualquier tipo de organización, es sumamente difícil ya que por lo general no existe un compromiso real por parte de la alta gerencia, así como el convencimiento de la los grandes beneficios que esta trae a largo plazo para la organización, así mismo el desconocimiento de la necesidad que existe de un cambio cultural dentro de la organización orientado hacia el respeto mutuo, la unión de intereses y participación de todos los involucrados, permitiendo alcanzar los niveles de calidad y productividad requeridos. Es por ello fundamentalmente que al momento de presentar el manual se explique y se manifieste la forma detallada el papel que papel juegan los involucrados en el proceso de evaluación si mismo dejar plasmado cuales serán las políticas y objetivos a alcanzar tras la aplicación de dicho manual.

El método de evaluación de escalas gráficas por puntos, permite medir los niveles de desempeño de manera objetiva; lo cual sirve para la promoción de los trabajadores que hayan demostrado potencial para desempeñar sus funciones, efectuar reconocimientos o incentivos ya sea de índole económico o psicosocial, rotar personal para lograr un mejor aprovechamiento de sus capacidades, decidir la permanencia del personal de la empresa, obtener una retroalimentación para el diseño de programas de capacitación basados en las necesidades de los grupos.

Se logro detectar que los resultados del desempeño son un termómetro de las condiciones humanas de la institución, las cuales sirven como guía para tomar decisiones en cuanto a compensaciones o administración de recursos; alto nivel de empleados que no se desempeñan bien son indicadores de errores en la administración del personal, cuyo origen puede ser desde su selección hasta la asignación de tareas. De manera que la finalidad de la evaluación es mejorar el rendimiento de este recurso humano con el que cuenta la institución, permitiendo desarrollar sus habilidades, capacitando sus debilidades con la finalidad de promover la productividad y la calidad en todos los niveles.



22. Conclusiones

- ✚ Se elaboró un manual que servirá como una herramienta para la evaluación del desempeño para personal administrativo y técnico de la municipalidad.
- ✚ El diagnostico realizado dentro de la institución permitió observar la necesidad que existe de la creación del manual desempeño.
- ✚ El manual fue diseñado como una herramienta práctica para llevar a cabo una evaluación participativa, que permita una retroalimentación de los resultados.
- ✚ El manual de evaluación del desempeño fue diseñado para ser aplicado a todo el personal de la municipalidad de Omoa, cortes, de acuerdo al grupo laboral al que pertenezcan, con su aplicación se logrará precisar su potencial y alcanzar los objetivos y metas de la municipalidad.



23. PROPUESTA DE RECOMENDACIONES

Concluido el proceso de ED es necesario que el Encargado del Recurso Humano prepare un plan de acción para hacer frente a los resultados obtenidos. La L-CAM hace referencia a las siguientes acciones que se pueden aplicar

- Propuesta para promociones, transferencias, despidos, suspensión de labores u otros tipos de sanciones.
- Acciones o sanciones disciplinarias sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos de la municipalidad.
- Actualización en el Expediente Personal donde se registren los resultados de la evaluación

MEDIDAS RECOMENDADAS SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA ED

Nivel de Desempeño	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO/DEFICIENTE
Descripción	El nivel de desempeño es destacado, permanente mente aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.	El nivel de desempeño es destacado, por lo general supera las expectativas.	El nivel de desempeño es mínimo pero no requiere supervisión permanente.	El nivel de desempeño es mínimo y requiere supervisión permanente.	No alcanza el nivel de desempeño esperado.




MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Medida Sugerida					
	Considerar ascensos, incentivos salariales y otros.	Reconocimiento verbal y /o escrito, transferencia a otros departamentos.	Oferta de posibles promociones y ascensos laborales.	procesos de capacitación en temas específicos rotación en puesto del mismo nivel.	Medidas disciplinarias o despido.

- + Es fundamental un compromiso organizacional para que se cumpla el proceso de evaluación del desempeño, ya que solo de esta manera se podrá percibir los beneficios de esta herramienta.
- + Se recomienda implementar este sistema de evaluación del desempeño a todos los niveles de la institución, ya que es una herramienta útil para alcanzar niveles óptimos de productividad y calidad.
- + Se recomienda a la institución la ejecución continua del proceso de evaluación para fomentar el compromiso de los evaluados de manera que cumplan las metas impuestas por ellos mismos.





MUNICIPALIDAD DE OMOA, CORTÉS, HONDURAS C.A.

Tel. 2686-9290

Email: municipalidadomoa2010@gmail.com

Escudo de Armas

CERTIFICACIÓN

La Infrascrita Secretaria Municipal de este término, en uso de las facultades que la Ley le confiere por medio de la presente **CERTIFICA: El Punto No.9, inciso 5), del ACTA No.09-2022.-** Sesión Ordinaria celebrada por la Honorable Corporación Municipal de Omoa, Cortes, en el Salón de Sesiones de la Municipalidad, el día **viernes 13 de mayo** del año **2022**, siendo la 1:30 P.M., presidida por el Alcalde Municipal Sr. Ricardo Alvarado Escobar, Vice-Alcalde Municipal Sr. Leonardo Serrano Portillo (ausente en capacitación de la AMHON), y la asistencia de las Regidoras y Regidores, según su orden: Sra. Sinia Carolina Zaldívar Rodríguez, Sra. Nuvia Lizzeth López Linarez, Sr. Carlos Edmundo Riera Riera, Sr. Edwin Alexis Cáceres, Sra. Meyvis Celina López Moeses, Sr. José Luis Mejía Serrano, Sr. Olban Rolando Guardado Reyes, Sr. Junior Edgardo Madrid.- Con la asistencia del Asesor Legal Municipal Abog. Vicente Gerardo Ortega Lazo.- Todo ante la infrascrita Secretaria Municipal que da fe Edith Yolanda Ortiz Cruz.- El Señor Alcalde Municipal declaró abierta la Sesión, la Secretaria Municipal dio a conocer la Agenda a desarrollar:

1,2,3,4,5,6,7,8, y 9.- Intervención del Lic. Rogelio Banegas, Gerente Administrativo, entregando a cada miembro de la Corporación Municipal: **5. Manual de evaluación del desempeño:** De acuerdo a las necesidades dadas en el tiempo dentro de lo que hoy conocemos como desempeño, precisa de evaluar y estudiar el rendimiento de los trabajadores en la Municipalidad de Omoa Cortés. La evaluación del desempeño surge desde el siglo XVI cuando los grandes dueños de empresas con un eminente crecimiento se fueron preocupando por la eficiencia de sus procesos, maquinarias y de quienes las manejaban. Siendo de mayor importancia la instancia del individuo como parte fundamental de la realización del proceso. De esto se puede afirmar que es el principio de la organización y creación de los métodos de evaluación y desempeño del subordinado que se basan en una técnica que estudia los procesos de la empresa y como se pueden realizar óptimamente por parte del empleado, en otras palabras se realiza un estándar de cómo y de qué forma se lleva a cabo reconociendo las actividades y fortalezas de quien lo ejecuta; sin olvidar la posibilidad de que se puede siempre a partir del resultado mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa. 2.1. OBJETIVO GENERAL 2.1.1 Medir el rendimiento, eficiencia, conducta y aptitudes del empleado en su puesto de trabajo y de manera general en la institución y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos estratégicos de la municipalidad. 2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS. 2.2.1. Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo. 2.2.2. Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada Trabajador y de las unidades o grupos de trabajo. 2.2.3. Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos. 2.2.4. Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional. 2.2.5. Mejorar la relación superior y subordinada, al verificar el desempeño individual. 2.2.6. Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores. 2.2.7. Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel. 2.2.8. Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño. 2.2.9. Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores. Justificación: El presente Manual de Evaluación de Desempeño busca determinar el valor del trabajo realizado por el empleado en la Municipalidad y a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la municipalidad ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y la municipalidad en su conjunto. Marco legal: ARTICULO 25: La Corporación Municipal es el órgano deliberativo de la municipalidad, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal; en consecuencia, le corresponde ejercer las facultades descritas en este artículo destacando el numeral 4 donde se establece que la corporación municipal está facultada para: Emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la municipalidad; entre otros aspectos definiciones claves, evaluacion, desempeño, metodo de evaluacion, analisis, conceptualizacion. Recomendaciones: Concluido el proceso de ED es necesario que el Encargado del Recurso Humano prepare un

Reverencia Administrativa.

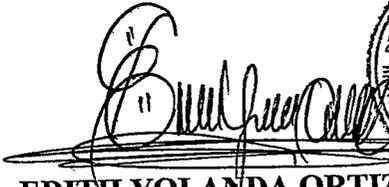
Auditor Interno.



plan de acción para hacer frente a los resultados obtenidos. La L-CAM hace referencia a las siguientes acciones que se pueden aplicar •Propuesta para promociones, transferencias, despidos, suspensión de labores u otros tipos de sanciones. •Acciones o sanciones disciplinarias sobre los casos de personal difícil. •Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación. •Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos de la municipalidad. •Actualización en el Expediente Personal donde se registren los resultados de la evaluación MEDIDAS RECOMENDADAS SEGÚN LOS RESULTADOS DE LA ED Nivel de Desempeño EXCELENTE MUY BUENO BUENO REGULAR Malo/ deficiente. La Honorable Corporación Municipal por Unanimidad de votos **ACUERDA:** Dar por aprobado el Manual de evaluación del desempeño consta de 38 folios.

15.- No habiendo nada más que tratar se dio por terminada la Sesión, siendo las 6:20 P.M., Firma y Sello del Señor Alcalde Municipal y de los Señores Regidores (as) según su orden y asistencia, Firma y Sello de la Secretaria Municipal que da Fe.-

Extendida en Omoa, Cortes, a los treinta y un días del mes de mayo del año Dos Mil Veintidós.



EDITH YOLANDA ORTIZ CRUZ
Secretaria Municipal

c.c.a