

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.



DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO VIRTUAL, PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO, LA INCIDENCIA DE LOS RESULTADOS LABORALES EN LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

GUZMÁN MONJARÁS, HÉCTOR SALVADOR

HERNÁNDEZ NERIO, JOCELYN VANESSA

TORRES GÓMEZ, VERÓNICA CRISTINA.

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO DE 2022.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vázquez

Vice Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria de J.D.: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director de Escuela: Msc. Abraham Vásquez Sánchez

AUTORIDADES DE PROCESOS DE GRADUACION

Coordinador General de Procesos de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña

Coordinador de Seminario de Proceso de graduación: Lic. Rafael Arístides Campos

TRIBUNAL CALIFICADOR

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO DE 2022.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la vida, salud, y sabiduría por haberme permitido culminar mis estudios y todas sus bendiciones, a la Virgen de Guadalupe a la que he encomendado todos mis proyectos, así mismo a la Universidad y a los docentes que me transmitieron sus conocimientos, también a mi Mamá **María Gómez** que, con su amor, consejos y apoyo contribuyo grandemente para que yo pudiera terminar mis estudios, de igual forma agradezco a **Javier Ramírez** que constantemente me motivo y se convirtió en mi apoyo incondicional con su sabiduría siempre supo orientarme para tomar buenas decisiones. A mis compañeros que en todo momento siempre nos mantuvimos unidos luchando hasta el final así mismo a nuestro asesor por su orientación, paciencia y consejos brindados en cada etapa.

VERÓNICA CRISTINA TORRES

En primer lugar, le doy la gloria y honra a Dios el dador de vida, porque él es la razón por la cual logre culminar mi carrera universitaria ya que él me proveyó de todos los recursos necesarios y de la fuerza para superar todos los obstáculos y por ser mi mejor guía, el amor y apoyo incondicional de mi Familia Nerio, Agradezco principalmente a mi mamá **Sonia Delmy Nerio** por estar a mi lado en los momentos buenos y difíciles de mi carrera por cada esfuerzo y sacrificio que hizo por mí, de igual manera a mi hermana **Marcela Hernández Nerio** por impulsarme cada día y mostrarme su apoyo y comprensión, a mis compañeros de Trabajo de Graduación y estudio por todo el tiempo compartido a lo largo de la carrera. Y a nuestros docentes y asesor quienes nos ayudaron a formarnos con sus conocimientos en los profesionales que ahora seremos, a la Universidad por permitirnos tener una carrera.

JOCELYN VANESSA HERNÁNDEZ NERIO

Primero agradezco a **Dios** por todas las bendiciones y permitirme llegar hasta la culminación de mi carrera profesional. A mi **Abuela Rosita Monjarás** que desde el Cielo ha cuidado de mí y ha sido mi mayor inspiración para salir adelante. A mi Madre **María Monjarás** y mis Hermanos **Nelson Osorio y Luis Martínez**, por todo el apoyo, confianza y esfuerzo económico que han hecho para que esto sea posible. A mi Compañera de Vida **Liseth Castillo** y mis queridos Hijos **Christopher y Elena Guzmán**, por la paciencia y apoyo que me han brindado durante mi esfuerzo académico. A todos mis tíos por siempre confiar y apoyarme durante todo el proceso académico. A mis Compañeras de trabajo de graduación, por confiar y asumir con responsabilidad nuestro mayor reto universitario y así llegar a la meta final. Y por último y no menos importante a la **Familia Castillo-Hernández** por el apoyo y la confianza brindada durante mi proceso de formación académica.

HÉCTOR SALVADOR GUZMÁN MONJARÁS

Índice

CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, FUNDAMENTOS LEGALES Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE UN MODELO ADMINISTRATIVO VIRTUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO.....	1
A. OBJETIVOS.....	1
1. General.....	1
2. Específicos.....	1
B. IMPORTANCIA.....	1
C. MARCO HISTÓRICO.....	2
1. Generalidades de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.....	2
a. Antecedentes.....	2
b. Filosofía de la Institución.....	2
c. Valores.....	3
d. Ubicación de la institución:	3
e. Funciones.....	4
f. Objetivos.....	5
g. Servicios.....	5
h. Políticas.....	6
i. Estructura orgánica	6
ORGANIGRAMA DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....	7
D. MARCO LEGAL	8
1. Constitución de la República de El Salvador.....	8
2. Código municipal.....	9
3. Código de trabajo.....	9
4. Ley General Tributaria Municipal.....	10
5. Ley de la Corte de Cuentas de la Republica.....	10
6. Reglamento Orgánico Funcional de la Corte de Cuentas de la República.....	10
7. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).....	10
8. Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y los Municipios Aledaños (LDOTAMSS).....	11
9. Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen General de Salud y Riesgos Profesionales.....	11

10.	Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones.....	12
11.	Estatutos de la Institución.	12
12.	Reglamento Interno de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.	13
E.	MARCO INSTITUCIONAL.....	14
1.	Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia.	14
2.	Alcaldía Municipal.	14
3.	Ministerio de trabajo y Previsión Social.	14
4.	La Corte de Cuenta de la Republica.....	14
5.	Ministerio de Hacienda.....	15
6.	Concejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS), con el apoyo de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), Concejo de Desarrollo Metropolitano (CODEMET) y el Comité de Planeación del Área Metropolitana (COPLAMSS).	15
7.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.....	16
8.	Superintendencia del Sistema Financiero.	16
F.	MARCO CONCEPTUAL.	16
1.	MODELO.....	16
a.	Definición.	16
b.	Requisitos.	17
c.	Tipos.	17
2.	TALENTO HUMANO.....	18
a.	Definición.	18
b.	Importancia.	18
c.	Características.....	19
3.	DESEMPEÑO LABORAL.....	23
a.	Definición.	23
b.	Elementos que influyen en el desempeño laboral.	23
c.	Generalidades de la Evaluación del Desempeño.	24
d.	Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	26
e.	Importancia de la Evaluación del desempeño.	26
f.	Factores de la Evaluación del Desempeño.	27
g.	Tipos de Evaluación de desempeño.	28
h.	Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	29

4. SISTEMA DE EVALUACIÓN VIRTUAL.....	30
a. Definición.	30
b. Tipos de evaluación.	30
c. La evaluación en ambientes virtuales.	31
5. MODELO ADMINISTRATIVO VIRTUAL.....	31
a. Definición.	31
b. Características.	32
c. Ventajas y desventajas.	32
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....	33
A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	33
B. OBJETIVOS.....	34
1. General.....	34
2. Específicos.....	34
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
1. Método Científico.....	34
2. Método de análisis.....	35
3. Método de síntesis.....	35
D. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
1. Descriptiva.....	35
E. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	35
F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	36
1. Técnicas.....	36
a. Entrevistas.....	36
b. Encuesta.....	36
2. Instrumentos.....	36
a. Guía de entrevista.....	36
b. Cuestionario.....	36
G. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
1. Fuentes primarias.....	37
2. Fuentes secundarias.....	37
H. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
1. Unidades de análisis.....	37

2.	Determinación del universo y la muestra.	37
a.	Universo	37
b.	Muestra.	38
I.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	39
1.	Tabulación.	39
2.	Análisis e Interpretación de los Datos.	39
J.	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	40
1.	Análisis General de los datos de Identificación del personal de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.	40
2.	Evaluación del desempeño en la OPAMSS.	41
a.	Importancia de la Evaluación del Desempeño.	41
b.	Encargado de la Evaluación.	42
c.	Con que periodicidad se desarrolla la evaluación.	42
d.	Objetivo de la Evaluación del Desempeño.	43
e.	Beneficios de la Evaluación del Desempeño.	43
f.	Factores que Generalmente se Evalúan.	43
g.	Transparencia en el manejo de la Información en la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.	44
3.	Capacitación del personal de la oficina de planificación del área metropolita de San Salvador.	44
4.	Motivación.	45
5.	Comunicación.	45
6.	Percepción de los Problemas.	45
7.	Relaciones Interpersonales.	46
8.	Percepción de la Técnica De Evaluación Virtual.	46
9.	Seguimiento de los Resultados.	48
K.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	49
1.	Alcances.	49
2.	Limitaciones.	49
L.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	50
1.	Conclusiones.	50
2.	Recomendaciones.	51

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO VIRTUAL, PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....	53
A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	53
B. OBJETIVOS.....	53
1. General.....	53
2. Específicos.....	54
C. ALCANCE.....	54
D. BENEFICIO.....	54
1. Para la Institución.....	54
2. Para el Empleado.....	55
3. Para el Usuario.....	55
E. PROCESO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO VIRTUAL, PARA LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO BAJO EL MÉTODO POR COMPETENCIAS.....	55
1. Descripción de la evaluación por competencia.....	55
2. Justificación de la elección del método de evaluación del desempeño.....	56
3. Metodología para la propuesta del método.....	56
a. Creación de la Unidad Evaluadora.....	56
b. Identificación de las personas a evaluar.....	57
4. Descripción del método e instrumento por aplicar.....	57
5. Identificación de competencias a evaluar.....	57
F. DESARROLLO DEL MODELO DE EVALUACIÓN VIRTUAL POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL.....	61
1. Introducción.....	61
2. Objetivos.....	62
a. General.....	62
b. Específicos.....	62
3. Instrucciones del modelo.....	63
a. Para su uso.....	63
b. Para su difusión.....	63
c. Para su mantenimiento.....	63
4. Políticas.....	63
5. Propósitos de la evaluación de desempeño.....	64
6. Formularios para la evaluación del desempeño.....	64

a.	Nivel Administrativo.....	64
b.	Nivel Técnico.....	67
G.	GUÍA PARA DE LA VIRTUALIZACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	69
H.	DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO VIRTUAL DE EVALUACIÓN.....	80
I.	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN.....	81
1.	Pasos para realizar el proceso de evaluación.....	81
a.	Planeación.....	81
b.	Distribución y acceso al modelo.....	81
c.	Ejecución.....	81
d.	Documentación.....	81
e.	Retroalimentación.....	82
J.	LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIA.....	82
a.	Responsabilidades.....	82
i.	Es responsabilidad de Dirección Ejecutiva.....	82
ii.	Es responsabilidad de la Unidad de Talento Humano.....	82
iii.	Es responsabilidad del Evaluador.....	82
iv.	Es responsabilidad de los evaluados.....	83
K.	SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	83
1.	Notificación de los resultados obtenidos por el evaluado.....	83
2.	Reconocimiento por el buen desempeño.....	83
3.	Acciones Correctivas y Planes de Mejora.....	84
L.	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO....	84
1.	Capacitación.....	85
2.	Tipos y modalidades de capacitación.....	85
a.	Capacitación Preventiva.....	85
b.	Capacitación Correctiva.....	85
c.	Capacitación para el Desarrollo de Carrera.....	86
3.	Beneficios de la Capacitación.....	86
M.	RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	86
1.	Recursos Humanos.....	86
2.	Materiales y Tecnológicos.....	87
3.	Financieros.....	89

a. Presupuesto.....	89
N. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL MODELO ADMINISTRATIVO	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS	95

RESUMEN

La Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), es un ente autónomo, de carácter municipal encargada de la planificación y el control del desarrollo urbano y de asesorar al Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS).

Para el presente trabajo se identificó la necesidad de desarrollar el estudio en la Institución ya que uno de los miembros del equipo forma parte de los colaboradores de la misma, por lo que procedió a tener el acercamiento directamente con la jefatura de la Unidad de Talento Humano, para solicitar la autorización de llevar a cabo la investigación.

En la actualidad una de las problemáticas latentes dentro de la institución, es con relación a la Evaluación del Desempeño, ya que no se cuenta con una Herramienta adecuada para desarrollar de manera óptima las evaluaciones a sus empleados debido a que ellos hoy en día están utilizando un instrumento desfasado. Razón por la cual como equipo de trabajo se decidió desarrollar el proyecto y ayudar a solventar esta problemática, proporcionando un Modelo Administrativo Virtual que permita definir los procesos relacionados a la Administración del Talento Humano, considerando que hoy en día el uso de la tecnología nos ayuda incorporar todos estos aspectos a procesos de evaluación que continuamente son más detallados y complejos en un mundo globalizado y cada vez más cambiante.

Por lo cual el objetivo general es el Diseño de un modelo administrativo virtual, para la evaluación del desempeño al talento humano, la incidencia de los resultados laborales en la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, ubicada en la ciudad de San Salvador.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario el uso del método científico, debido a que éste garantizó la objetividad de la investigación. También se utilizaron los métodos auxiliares tales como el de análisis y síntesis; se recurrió al tipo de investigación descriptiva, así mismo, El enfoque de la investigación fue no experimental, ya que no se hizo manipulación de variables de control sobre los elementos involucrados. Además, se utilizaron las fuentes de información primaria tales como guía de entrevista realizada a la jefatura del talento humano y cuestionario dirigido al personal técnico y administrativo; con el uso de estos instrumentos

fue posible hacer un diagnóstico certero que permitió definir la situación actual en cuanto a la administración y evaluación del talento humano. Así mismo se hizo uso las fuentes de información secundaria tales como libros, documentos digitales proporcionados por la Institución, leyes, códigos, reglamentos, acuerdos, e internet y toda aquella literatura que contribuya al desarrollo del estudio.

En esta investigación el objeto de estudio estuvo compuesto por una población de 101 empleados con una muestra de cincuenta y cuatro colaboradores del área administrativa y técnica.

Finalmente, después de tabular, analizar e interpretar la información obtenida se establecieron conclusiones y recomendaciones dentro de las principales están:

A través de la recopilación de la información, se pudo constatar que la institución no cuenta con una herramienta administrativa adecuada; que permita evaluar el desempeño de los empleados de forma óptima, que brinde resultados certeros y de forma inmediata y que a la vez contribuya al ahorro de recursos.

Implementar el modelo administrativo virtual para la evaluación del desempeño propuesto. Aplicándolo como un proceso continuo que contribuya a mejorar el rendimiento de sus colaboradores a mediano y largo plazo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones que desean alcanzar el éxito administrativo son las que apuestan a las nuevas tendencias tecnológicas, para ejercer una gestión eficaz y eficiente, y también considerar a sus colaboradores la parte esencial para el funcionamiento de esta.

A partir de este punto, la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador impulsa el cambio tecnológico dentro de sus procesos, con el fin de responder a las nuevas conductas y demandas que el sector requiera con el pasar del tiempo.

La clave para que la institución logre adaptarse a los nuevos retos y exigencia de la era digital es dar el paso al “Cambio”, ya que este le permite competir con las nuevas tendencias que las empresas y organizaciones desarrollan para la evaluación del personal de las instituciones.

Es por esta razón que el presente trabajo tiene como propósito el Diseño de un modelo administrativo virtual para la evaluación del desempeño de los empleados de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, para que este sirva como herramienta administrativa y así identificar la incidencia de los resultados laborales que se obtienen en el día a día.

A continuación, se presenta la estructura de cada uno de los capítulos:

En el capítulo I, se presenta el marco de referencia sobre las generalidades de la institución, los objetivos e importancia de la investigación, la estructura organizativa, marco legal, institucional y conceptual. En las generalidades de la evaluación virtual se define y muestran tipos de evaluación y el modelo administrativo por medio del cual se ejecutará el diseño del sistema.

En el capítulo II, se presenta el diagnóstico de la situación actual el cual se realizó a través de una investigación de campo en la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador; que refleja la realidad en cuanto a la evaluación del desempeño del talento humano, Este comprende la metodología de la investigación en la cual van inmersos los antecedentes del problema, objetivos, métodos de investigación utilizados, técnicas e instrumentos de recolección de la información que se utilizaron, así como la determinación de la población y el cálculo de la muestra, el procesamiento, la tabulación y análisis de datos, y así poder determinar la situación actual en que se encuentra con respecto al tema en estudio, también

se muestra los alcances y limitaciones de la investigación, para posteriormente determinar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III, se presenta la propuesta del Modelo Administrativo virtual para la evaluación del desempeño del talento humano en el cual se detallan la importancia, objetivos, alcances, beneficios, metodología de la propuesta, la implementación del modelo de evaluación, así mismo los lineamientos para la implementación, así como el seguimiento de los resultados obtenidos, determinación de necesidades de capacitación y desarrollo de las mismas y los recursos que implicaría la implementación del mismo. Y finalmente se presenta el cronograma donde se muestra las actividades que se deben de realizar para implementar el modelo.

CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, FUNDAMENTOS LEGALES Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE UN MODELO ADMINISTRATIVO VIRTUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO.

A. OBJETIVOS.

1. General.

- a. Definir aspectos teóricos y legales que fundamenten el estudio sobre un modelo administrativo virtual para la evaluación del desempeño al talento humano.
Estructurar un marco teórico que contribuya en el desarrollo del estudio.

2. Específicos.

- a. Identificar de forma detallada la historia y las generalidades de la institución en estudio.
- b. Identificar las leyes, códigos, estatutos bajo las cuales se rige el actuar de la institución y la relación que esta tiene con las diversas instituciones que dan cumplimiento a los aspectos legales antes mencionados.
- c. Estructurar un marco teórico que contribuya en el desarrollo del estudio.

B. IMPORTANCIA.

La importancia de realizar el capítulo uno resulta de las siguientes consideraciones:

Porque en él se engloban elementos esenciales tales como: marco histórico, legal y teórico que unidos son la piedra angular de la investigación. En el cual su contenido va hilando párrafos y citando apropiadamente las referencias bibliográficas.

Por consiguiente, este capítulo se ha elaborado para que sirva de fundamento teórico del proyecto de investigación y tiene como finalidad aportar coordinación y coherencia de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema en estudio.

C. MARCO HISTÓRICO.

1. Generalidades de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

a. Antecedentes.

“La Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), es un ente autónomo, de carácter municipal. La institución fue creada por el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS) y las condiciones de su formación están publicadas en el Diario Oficial, Número 24, Tomo 306, de fecha 3 de febrero de 1990.

La creación y funciones de la entidad en estudio están definidas por la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y Municipios Aledaños (LDOTAMSS), donde la determina como la Secretaría Técnica Ejecutiva del Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS); este se conforma por los catorce concejos municipales del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS): Doce del departamento de San Salvador (Apopa, Ayutuxtepeque, Ciudad Delgado, Cuscatancingo, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, San Marcos, San Martín, San Salvador, Soyapango y Tonacatepeque) y dos del departamento de La Libertad (Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla). La oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS) es una instancia encargada de prestar asesoría al Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador por medio de programas y proyectos estratégicos de desarrollo y ordenamiento territorial del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS); asimismo, regula los servicios de líneas de construcción, calificación de uso de suelo, Factibilidad de aguas lluvias, permiso de parcelación, construcción y habitabilidad, y emite resoluciones oficiales en las que se dan por recibidas en etapas o totalmente las obras de parcelación y construcción”.¹

b. Filosofía de la Institución.

- i. “**Misión:** Lideramos la gestión articulada del Área Metropolitana de San Salvador para avanzar hacia un territorio más humano y sostenible.

¹ Encargada de Talento Humano de la OPAMSS.

- ii. **Visión:** Organismo metropolitano unificado, referente en gobernanza, planificación, control y gestión del desarrollo sostenible del territorio y de sus habitantes.
- iii. **Meta estratégica:** Incidir en elevar la prosperidad del Área Metropolitana de San Salvador y sus habitantes, impulsando procesos y herramientas innovadoras en la gestión del desarrollo sostenible”.²

c. Valores

- i. **“Dignidad:** Consideramos y respetamos en todas las actuaciones de la institución y sus miembros del valor inherente al ser humano por su condición de persona de ser racional, libre y creativo.
- ii. **Respeto:** Trabajamos en armonía manteniendo las líneas de autoridad, considerando, atendiendo y valorando los aportes, opiniones y posiciones de las personas con quienes colaboramos.
- iii. **Responsabilidad:** Cumplimos de forma diligente las funciones que nos corresponden, reconociendo y aceptando las consecuencias de nuestras decisiones y acciones realizadas libremente.
- iv. **Solidaridad:** Apegados a los principios de justicia e igualdad, nos adherimos a causas y proyectos de terceros en beneficio del desarrollo de las personas.
- v. **Integridad:** Cumplimos de manera correcta y honorable con las funciones que se nos asignan y nunca hacemos uso de los recursos institucionales para beneficio propio.
- vi. **Equidad:** Reconocemos y concedemos los mismos derechos a todas las personas, considerando sus situaciones específicas.
- vii. **Tolerancia:** Aceptamos la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa, desarrollamos la capacidad de saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las distintas formas de entender y posicionarse en la vida, siempre que no atenten contra los derechos fundamentales de la persona”.³

d. Ubicación de la institución:

Diagonal San Carlos, 25 Calle Poniente y 15 Av. Norte, Col. Layco, San Salvador CP 1101.

² Documento interno de la Institución en Estudio Manual de Organización y Funciones.

³ Documento interno de la Institución en Estudio Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020.

Mapa de ubicación de la institución:



(Fuente: Google Maps)

e. Funciones.

Entre las funciones principales de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, se encuentran las siguientes.

- i. “Elaborar las políticas de desarrollo metropolitano en materia urbana y social.
- ii. Definir los Modelos de Desarrollo que conformarán el Esquema Director de Ordenamiento Metropolitano.
- iii. Formular el Plan de Desarrollo Metropolitano con sus correspondientes Planes sectoriales, Programas y Proyectos de Inversión identificando Áreas de Planeamiento como campos de acción para ejecución de los mismos.
- iv. Dictar normas y elaborar reglamentos que aseguren alcanzar los logros planteados en los planes mencionados en el literal anterior.
- v. Coordinar y controlar el cumplimiento del Esquema director de Ordenamiento Metropolitano.
- vi. Hacer las revisiones, evaluaciones y ajustes periódicos a los Planes Sectoriales que conforman el Plan de Desarrollo.
- vii. Coordinar y supervisar la implementación, por parte de las unidades ejecutoras de proyectos de cada uno de los municipios, de aquellos programas necesarios para el mejoramiento comunal en las áreas de organización, superación y equipamiento

social, vivienda y servicios públicos. Atendiendo prioritariamente a la población de escasos recursos del Área Metropolitana de San Salvador”.⁴

f. Objetivos.

“Sus principales objetivos estratégicos:

- i. Impulsar la gestión del desarrollo del AMSS con enfoque metropolitano en los niveles local y nacional.
- ii. Incidir en la generación de condiciones que potencien el desarrollo económico y social de la población, a partir del Ordenamiento Territorial.
- iii. Generar información y conocimiento para la toma de decisiones sobre el desarrollo integral del Área Metropolitana de San Salvador.
- iv. Consolidar y articular la gestión organizacional del Consejo de Alcaldes y Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.
- v. Fortalecer la gestión de la cooperación nacional e internacional para el desarrollo del Área Metropolitana de San Salvador”.⁵

g. Servicios.

“Los servicios que la institución presta al público son:

- i. Calificación del uso de suelo, para determinar si es compatible o incompatible.
- ii. Determinación de la factibilidad de las aguas lluvias generadas por proyectos.
- iii. Definición de los lineamientos de construcción vigentes dentro del sistema vial del Área Metropolitana de San Salvador.
- iv. Otorgamiento de permisos de construcción y parcelación.
- v. Autorización del permiso de habitabilidad y uso de edificación.
- vi. Recepción parcial o final de obras de construcción y/o parcelación.
- vii. Verificación del sistema vial interno del Área Metropolitana de San Salvador”.⁶

⁴ Documento interno de la Institución en Estudio Manual de Organización y Funciones.

⁵ Documento interno de la Institución en Estudio Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020.

⁶ <http://www.opamss.org.sv> 05/02/2021.

h. Políticas.

Actualmente, la Institución cuenta con diferentes políticas institucionales que ayudan a regular sus actividades, entre las cuales se tienen:

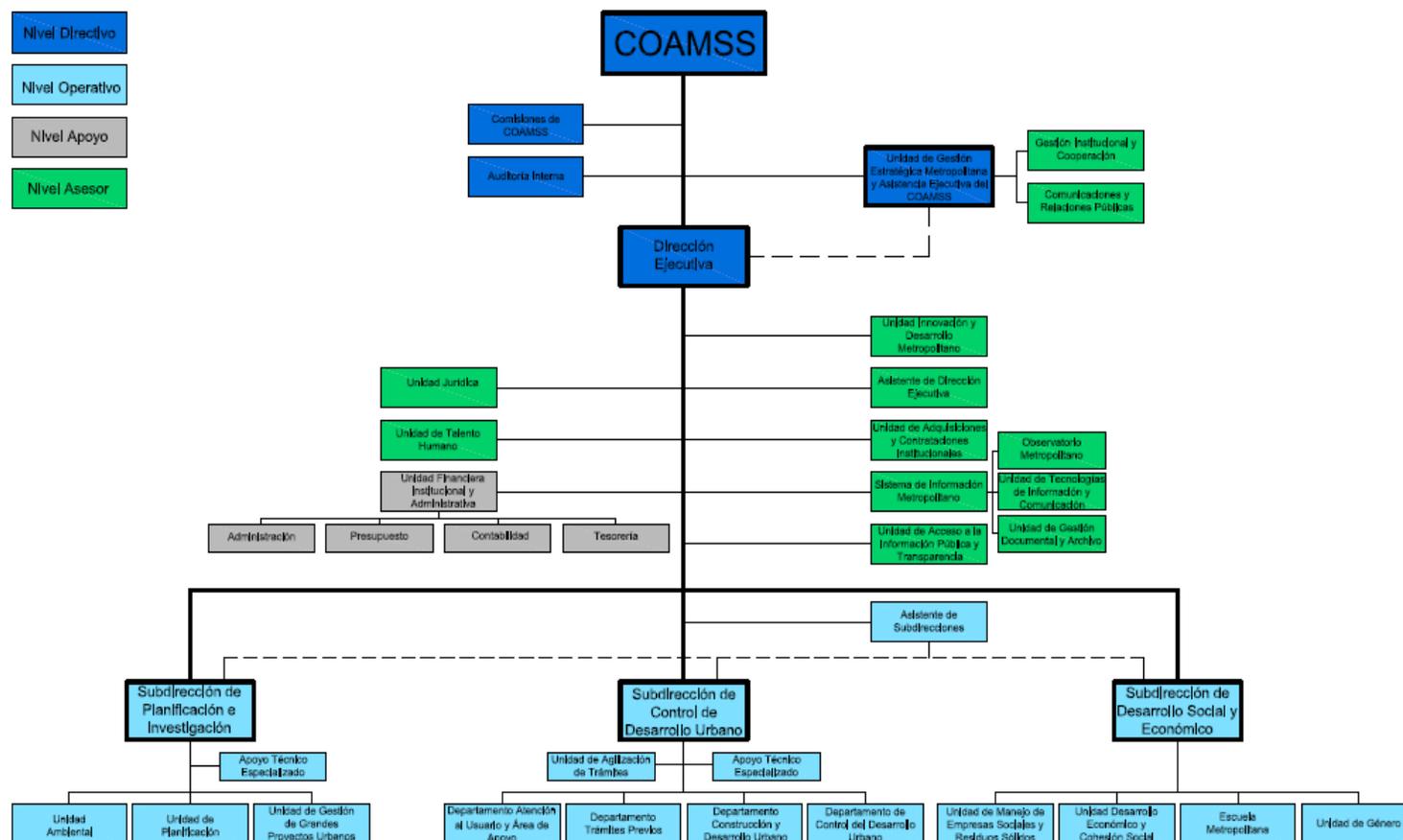
- i. “Potenciar la presencia y acción del COAMSS como entidad rectora del desarrollo integral del AMSS.
- ii. Contribuir al proceso de descentralización y desarrollo integral del AMSS, con énfasis en el desarrollo económico local.
- iii. Elaborar estudios de factibilidad y proponer nuevas formas de manejo institucional para proyectos metropolitanos.
- iv. Dar seguimiento a la política laboral, ya que esta concretiza los mecanismos para la ejecución de los derechos y obligaciones establecidas en las relaciones laborales.
- v. Promover las políticas de uso aceptables de sistemas informáticos, para brindar protección a los empleados, información e infraestructura informática”.⁷

i. Estructura orgánica

La Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador cuenta con una estructura orgánica que le permite la integración y coordinación de los esfuerzos de las unidades y departamentos que la conforman, de acuerdo a lo definido en su filosofía, objetivos, políticas y funciones.

⁷ Documento interno de la Institución en Estudio Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020.

ORGANIGRAMA DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.



Fuente: proporcionado por la encargada de Talento Humano de la institución en estudio.

D. MARCO LEGAL.

1. Constitución de la República de El Salvador.

Decreto constituyente N° 38, Tomo N° 281 de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial N°.234 publicado el 16 de diciembre de 1983.

La finalidad de la constitución es hacer valer los derechos de las personas y sus obligaciones. Fomentar una sociedad organizada en la consecución de la justicia, implementar una base de normas o disposiciones para la seguridad jurídica, junto con la organización de un Estado soberano para un bien común.

En el capítulo VI sección segunda art. 202 y 203 explica acerca de las municipalidades.

Art.202. para el Gobierno local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por concejos formados de un alcalde, un síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcionado a la población.

Art.203. Establece que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Art.207. Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los municipios.

Las municipalidades podrán asociarse y concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

2. Código municipal.

Decreto legislativo No.274, Tomo No.290 publicado en el Diario Oficial No.23, del 5 de febrero de 1986.

El Código Municipal recoge la competencia establecida en el Art. 206 de la Constitución y reafirmada en el Art.1 de la Ley de Urbanismo y Construcción (LUC), en este sentido el municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización Estatal establecida en un territorio que le es propio, (Art.3, No 3) la autonomía del municipio se extiende a la libre emisión de las materias de su competencia las que se enumeran en el Art.4 No.1 que le da facultad al municipio para elaboración aprobación y ejecución los planes de desarrollo urbanos y rurales de su localidad, siendo el concejo quien les aprobara (Art.30 No.5). Además, los municipios podrán solos o conjuntamente crear entidades descentralizadas con o sin autonomía como es el caso de la OPAMSS, (Arts.14, 15, 16 CM).

3. Código de trabajo

Decreto legislativo N° 15, Tomo N° 236 del 23 de junio de 1972 publicado en el Diario Oficial N°. 142, del 31 de julio de 1972.

Art. 1. El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art.2. las disposiciones de este código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este código cuando la relación que une al Estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la ley de salarios con cargo al fondo general y fondos especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

4. Ley General Tributaria Municipal.

Decreto legislativo N°.86, Tomo N°313 de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial N°.242 publicado el 21 de diciembre de 1991.

La presente ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un eficaz control tributario municipal.

5. Ley de la Corte de Cuentas de la Republica.

Decreto legislativo N° 438 Tomo N° 328 del 31 de agosto de 1995. Publicado en el Diario Oficial N°176 del 25 de septiembre de 1995.

La Corte de Cuentas de la república, es el organismo independiente del Órgano Ejecutivo que tiene a su cargo la fiscalización de la Hacienda Pública en General y la ejecución del presupuesto en lo particular, con atribuciones determinadas por la Constitución de la República y cuyo funcionamiento, jurisdicción, competencia y régimen administrativo lo regula una ley especial que rige su actuación.

6. Reglamento Orgánico Funcional de la Corte de Cuentas de la República.

Decreto legislativo No.12, de conformidad al Art. 5, numeral 18 y Art.6 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República.

Se decreta el Reglamento Orgánico Funcional que establece la estructura, responsabilidades y atribuciones de sus dependencias.

7. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

Decreto legislativo N°.868, Tomo N°347 de fecha 05 de abril de 2000, publicado en el Diario Oficial N°88, el 15 de mayo de 2000.

La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regulan las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines.

En el Art.9 inciso 1° de esta ley se establece que “cada institución de la Administración Pública establecerá una unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.

8. Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y los Municipios Aledaños (LDOTAMSS).

Decreto Legislativo N° 732 Tomo N° 322 del 8 de diciembre de 1993. Publicada en Diario Oficial No.18 del 26 de enero de 1994.

El objetivo de esta ley es regular el ordenamiento territorial y el desarrollo urbano y rural del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) mediante el mejor aprovechamiento de los recursos de las distintas zonas y la plena utilización de los instrumentos de planeación.

Esta ley según el Art. 6 comprende tres aspectos:

- a) El marco institucional; que define los organismos responsables de la Planificación, coordinación y control de desarrollo territorial en el Área Metropolitana de San Salvador, como lo son el COAMSS, CODEMET, OPAMSS y COPLAMSS.
- b) El marco teórico: que define el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador con un esquema director y planes sectoriales y las normas técnicas para el manejo de medio ambiente.
- c) El control de desarrollo urbano y de las constituciones que defienden las reglas para la obtención de permisos de parcelación y construcción y recepción de obras, así como la competencia responsabilidad en las actuaciones relacionadas con la ejecución de los planes y proyectos

9. Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen General de Salud y Riesgos Profesionales.

Decreto legislativo N° 1263 Tomo 161, el 3 de diciembre de 1953 y publicada en el Diario Oficial N°216, el 11 de diciembre de 1953.

Fue emitida con la finalidad de crear una ley donde se pueda velar por los derechos relacionados con la seguridad pública, social y asistencia social para que los trabajadores y sus familiares estén asegurados y gocen de los beneficios.

Art.1. De acuerdo al Art. 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho público, que realizará los fines de seguridad social que esta ley determina.

10. Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones.

Decreto legislativo N° 927, Tomo N°333 del 20 de diciembre de 1996 publicada en el Diario Oficial N° 243, del 23 de diciembre de 1996.

Art.1 crease el sistema de ahorro para pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el sistema para, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de ley.

El sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta.

Art.6. para los efectos de esta ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las Instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipalidades e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.

11. Estatutos de la Institución.

Fueron aprobados por el Concejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS), en la Ciudad de San Salvador, a las ocho horas del 29 de octubre de 1989 según el Acuerdo Numero 3 de fecha 17 de enero de 1990. Tomo N° 303 publicado en el Diario oficial Numero 24. De la fecha 3 de febrero de 1990.

En uso de las facultades que les concede los artículos 14, 15 y 16 del código Municipal, los Consejos Municipales de Área Metropolitana de San Salvador dieron vida a la entidad descentralizada autónoma denominada Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San

Salvador (COAMSS), aprobando además sus estatutos que tienen, entre algunas de sus finalidades están:

- a) La Planificación y control del Área Metropolitana de San Salvador a fin de utilizar en forma eficiente los recursos para los programas de desarrollo del área.
- b) Facilitar la reconstrucción del Área Metropolitana de San Salvador, planificar y controlar su crecimiento a futuro.

12. Reglamento Interno de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

Específicamente el capítulo xxv disposiciones variadas artículos 115, 116 y 117. Los cuales establecen lo siguiente:

Art.115.- OPAMSS se reserva el derecho de evaluar a su personal en el desempeño de sus puestos y a establecer políticas de salarios de acuerdo a sus condiciones económicas y a las técnicas que determine, tomando en consideración el servicio que proporciona.

Art.116.- La evaluación a que se refiere el artículo anterior se realizará preferentemente en los meses de septiembre y octubre, por medio de los mecanismos internos convenientes que establezca la Dirección Ejecutiva a través de la Unidad de Recursos Humanos, y/o a través de entidades externas a la institución, especializadas en la materia.

Las evaluaciones a las que hace referencia el inciso anterior tienen como objetivo básico armonizar las relaciones de los coordinadores, jefes, Subdirectores, Director Ejecutivo y empleados, con el fin de fortalecer las áreas cuyos resultados sean deficientes y así mejorar la prestación de los servicios. Para ello, la Unidad de Recursos Humanos trabajara anualmente en un plan de capacitación.

Art.117.-En aquellos casos en los que la evaluación refleje deficiencias muy graves en el desempeño de sus funciones la Unidad de Recursos Humanos y la Dirección Ejecutiva emplazará al empleado, para efecto de denotar sus deficiencias, concediéndole un plazo de tres meses para que las mismas sean superadas a juicio prudencial de la Dirección Ejecutiva.

E. MARCO INSTITUCIONAL.

A continuación, se presentan las instituciones que tienen relación con Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

1. Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia.

Esta Institución es la encargada de cumplir y velar que se cumpla la Constitución de la Republica.; a la cual corresponderá conocer y resolver las demandas de inconstitucionalidad de las leyes, decretos y reglamentos, los procesos de amparo, el habeas corpus y las controversias entre el Órgano Legislativo y el Órgano Ejecutivo.

2. Alcaldía Municipal.

Es obligación de las alcaldías municipales cumplir el Código Municipal y la Ley General Tributaria Municipal.

La municipalidad es la entidad autónoma de derecho público, con personalidad jurídica que tiene como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo sostenible del municipio.

3. Ministerio de trabajo y Previsión Social.

Es responsabilidad de dicha Institución velar porque se cumpla el Código de trabajo. Institución rectora de la administración pública en materia de Trabajo y Previsión Social, fundamentalmente encargada de potenciar las relaciones laborales, sustentados en el dialogo, la concertación social y la participación tripartita, teniendo como fin principal el mejoramiento del salario real, condiciones laborales y calidad de vida de los trabajadores, así como la mejora de la producción y de la productividad en un marco de equidad y justicia social.

4. La Corte de Cuenta de la Republica.

La presente institución es la encargada de velar porque se cumpla la Ley de la Corte de Cuentas de La República.

Es un organismo independiente de Órgano Ejecutivo, de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía en lo técnico, administrativo y presupuestario para el ejercicio de las funciones que señala la Ley.

Están sujetas a la fiscalización y control de la Corte todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna.

5. Ministerio de Hacienda.

Al Ministerio de Hacienda le corresponde a través de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UNAC) velar que se dé cumplimiento a la Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

Es deber del Estado que las Adquisiciones y contrataciones de las instituciones de la Administración Pública se realicen en forma clara, ágil y oportuna, asegurando procesos idóneos y equitativos.

6. Concejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS), con el apoyo de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), Concejo de Desarrollo Metropolitano (CODEMET) y el Comité de Planeación del Área Metropolitana (COPLAMSS).

Es responsabilidad de dichas Instituciones dar cumplimiento a la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y los Municipios Aledaños (LDOTAMSS).

El Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) estará constituida por cuatro organismos que se identifican y se diferencian por sus siglas, nombres y funciones de la siguiente manera:

COAMSS: Concejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador, creado por los concejos municipales del AMSS y de los municipios aledaños. Organismo administrador que ejercerá las funciones en materia urbanística, que los concejos municipales que lo conforman le encomienden, de conformidad al Código Municipal.

CODEMET: Concejo de Desarrollo Metropolitano. Organismo eminentemente político. Para el logro de sus fines, el CODEMET, tendrá como atribución proponer al concejo de ministros los Programas y proyectos de inversión pública para el desarrollo metropolitano.

OPAMSS: Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador. Organismo técnico, que actuara como Secretaria Ejecutiva del Concejo de Alcaldes.

COPLAMSS: Comité de Planeación del Área Metropolitana de San Salvador, organismo técnico consultivo, asesor del concejo de Desarrollo Metropolitano

7. Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

La presente Institución es la encargada de cumplir y hacer cumplir la Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen General de Salud y Riesgos Profesionales

Es una entidad gubernamental autónoma encargada de brindar atención a la salud y prestaciones económicas a sus derechohabientes. De acuerdo a la Constitución Política de El Salvador de 1983: “la seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio” y a su pago contribuyen los patronos y trabajadores y el Estado en la forma y cuantía determinada por la ley.

8. Superintendencia del Sistema Financiero.

Es competencia de la Institución velar porque la Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones se le dé cumplimiento.

Tiene como finalidad principal vigilar el cumplimiento de las disposiciones aplicables a las instituciones sujetas a su control y le corresponderá la fiscalización del Banco Central, de los Bancos Comerciales, de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, de las Instituciones de seguro, de las bolsas de valores y mercancías, de la Financiera Nacional de la vivienda, del Fondo Social para la vivienda, del Instituto Nacional de Pensiones de los empleados Públicos, del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, del Banco de Fomento Agropecuario, del Banco Nacional de fomento Industrial, del Banco Hipotecario de El Salvador, de la Federación de Cajas de Crédito, del Fondo de Financiamiento y Garantía para la pequeña empresa, del Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y en general, de las demás entidades que en el futuro señalen las leyes.

F. MARCO CONCEPTUAL.

1. MODELO.

a. Definición.

- i. La Real Academia Europea lo define como un punto de referencia para imitar o reproducir algo.

- ii. Se define como: “Aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual”.⁸
- iii. “Es Un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad”.⁹

Por lo tanto, Modelo se define como: Un esquema o punto de referencia utilizado para realizar un procedimiento de acuerdo a la conveniencia de cada persona o entidad para desarrollar una actividad.

b. Requisitos.

“Un modelo funcional es un instrumento que sirve a su propósito en forma adecuada y que deja satisfecho al utilizador. Un buen modelo funcional toma en cuenta todos los factores esenciales e ignora por completo los detalles superfinos. Por eso, es de suma importancia disponer de un propósito muy claro y preciso antes de comenzar a elaborar el modelo.

Los requisitos primordiales para construir cualquier modelo son:

- i. Un propósito claramente definido.
- ii. Identificar las consideraciones esenciales (incluir en el modelo).
- iii. Desechar consideraciones superfluas (estas son fuente de confusión).
- iv. El modelo debe representar la realidad en forma simplificada”.¹⁰

c. Tipos.

- i. **“Icónico:** Es una representación física de algunos objetos, ya sea en forma idealizada (bosquejos) o a escala distinta Ejemplo:
 - Planos y mapas (dos dimensiones).
 - Maquetas y prototipos (4 dimensiones).

⁸ <https://definicion.de/modelo/> 01/02/2021.

⁹ http://www6.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema_1.pdf 01/02/2021.

¹⁰ <http://www.fao.org/3/w7452s/w7452s01.htm> 04/02/2021.

- ii. **Analógicos:** Puede representar situaciones dinámicas o cíclicas, son más usuales y pueden representar las características y propiedades del acontecimiento que se estudia. Ejemplo:
- Curvas de demanda.
 - Curvas de distribución de frecuencia en las estadísticas y diagramas de flujo.
- iii. **Simbólicos o Matemáticos:** Son representaciones de la realidad en forma de cifras, símbolos matemáticos y funciones, para representar variables de decisión y relaciones que nos permiten describir y analizar el comportamiento del sistema”.¹¹

2. TALENTO HUMANO.

a. Definición.

- i. “Se le conoce exclusivamente al rendimiento de los trabajadores en su labor, las condiciones que ejercen sus funciones y el trato entre empleado- jefe”.¹²
- ii. “Es aquel que se compromete con el bienestar de los trabajadores, pero se ve en ellos un potencial, una ventaja competitiva que se tiene que aprovechar, ofrece a los trabajadores las capacidades de abordar y resolver problemas en el menor tiempo posible y su fin es generar un nivel de pertenencia a la empresa, con el cual los objetivos y metas tanto a nivel grupal como individual se conecten el trabajo en equipo”.¹³
- iii. Por lo tanto, el talento humano es un conjunto de destrezas que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y personal del ser humano, en la realización de las actividades cotidianas.

b. Importancia.

Según Chiavenato (2002), en su libro la gestión del talento humano, hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, ya que

¹¹ <https://eet1conesa.neocities.org/Contingencia/8ioperaciones6.pdf>. 04/02/2021.

¹² Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. 3a. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2008.

¹³ Briceño, Fidel, Godoy, Elsy. El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. 1ra Ed. International Journal abril, 2012

se creía que los objetivos de las organizaciones eran incompatibles y no relacionales con los objetivos de las personas. Se comprobó que, si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien las dos partes.

Una empresa está compuesta de recursos humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forman o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Las organizaciones poseen un elemento común todas están integradas por personas que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

Respecto a este tema el autor Chiavenato, Idalberto (2007) en su libro Administración de Recurso Humano considera que: La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

c. Características.

- i. “Actitud activa: ante los problemas y las situaciones, capacidad para tomar iniciativa y no actuar siempre reactivamente. Estas cualidades se denominan capacidad para emprender.
- ii. Capacidad para aprender eficazmente a lo largo de toda la vida. Aprender no es asimilar conceptos o ideas, sino competencias, capacidades, facultades. El talento humano está siempre deseoso de aprender.
- iii. Capacidad para crear. Crear es producir intencionadamente novedades eficaces.
- iv. Capacidad para evaluar, tanto en el plano individual como en el social.
- v. Debe tener las virtudes de la acción, de la realización y del cumplimiento”.¹⁴

¹⁴ <https://es.scrib.com/document/265867280/Caracteristicas-Del-Talento-Humano> 5-02-2021.

d. Planeación estratégica del Recurso Humano.

“Uno de los aspectos más importantes de la planificación de Recursos Humanos es la alineación de la función de la Administración de Recursos Humanos con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias, mediante la planificación estratégica.

La planificación estratégica de Recursos Humanos debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre la primera busca una forma de integrar la función de los objetivos globales de la empresa. A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica, perfectamente integrada e involucrada.

La planificación estratégica se refiere a la forma como la función de Administración del Recurso Humano contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización.

La planificación estratégica es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. Sin embargo, la planificación de recursos humanos no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización, a pesar de su importancia.

Las bases de la planificación son: la demanda de trabajo y el suministro de trabajo. Lo que se necesita y lo que se puede son las dos caras de la moneda.

i. Modelos de Planificación de Recurso Humano.

La Planificación estratégica de Recurso Humano ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización, implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos; la arquitectura

organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos para alcanzar los objetivos; la definición de la misión y la visión de la organización.

Existen varios modelos operativos para la Planificación estratégica de Recursos Humanos. Algunos son genéricos y abarcan a toda la organización, mientras que otros son específicos para ciertos niveles o unidades. Veamos algunos de ellos.

- **Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio.**

Parte de que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto (si es una industria) o del servicio (si es una organización no industrial). La relación entre las dos variables: número de empleados y producción de productos/servicio, depende de la influencia de las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad, que se deriva de un cambio en la tecnología, provoca una reducción del personal necesario por unidad adicional del producto/servicio, o una reducción del precio del producto/servicio, de tal manera que dé un aumento de las ventas y, por consiguiente, un aumento del personal que se necesite.

- **Modelo con base en el seguimiento de los puestos.**

También se restringe al nivel operativo de la organización. Es el modelo de Planificación de personal operativo que se utiliza en las empresas de gran tamaño. El modelo consiste en:

- a) Escoger un factor estratégico (como el nivel de ventas, el volumen de producción, el plan de expansión) cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitara.
- b) Establecer los niveles históricos (pasado) y futuro para cada factor estratégico
- c) Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad
- d) Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

- **Modelo de sustitución de los puestos clave.**

Es un modelo que recibe el mapa de sustitución u organigramas de carreras para la Planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quien sustituirá a quien ante una eventualidad. Cada empleado se clasifica con tres opciones para la promoción:

- a) Empleado listo para la promoción inmediata
- b) Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual
- c) Empleado con un reemplazo ya preparado.

ii. Modelos tácticos de Planificación de Recursos Humanos.

Se puede ubicar en el nivel intermedio (gerencial) de la organización involucrando a todos los gerentes como administradores de recursos humanos o ser específicos para departamento o unidad de la organización, lo que facilita la consecución de las metas y los objetivos tácticos. En ellos casi siempre actúa al nivel gerencial cuando se pretende que los gerentes sean administradores de recursos humanos. En este caso, implica cambios en la cultura organizacional para que se acepte esa delegación. Los gerentes deben aceptar sus nuevos encargos para aprender a lidiar con las personas y con las prácticas de Recursos Humanos.

iii. Modelos estratégicos de Administración de Recursos Humanos.

Son los modelos más globales en la actuación de la Administración de Recursos Humanos que se conectan con las necesidades organizacionales más amplias, como una estructura organizacional más dinámica y holística, una cultura organizacional más participativa e incluyente, una construcción y continua actualización de competencias de la organización y el apoyo en los negocios de la empresa.

iv. Factores que intervienen en la Planificación de RH.

Además de los elementos que toman en cuenta los distintos modelos de Planificación, existen muchos otros factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la

fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la Planificación del Recurso Humano”.¹⁵

3. DESEMPEÑO LABORAL.

a. Definición.

- i. Chiavenato (2000). es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.
- ii. Bohórquez (2004) define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un determinado tiempo.
- iii. Stoner (1987, citado en Araujo y Guerra, 2007), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad, dicho de otra manera, el rendimiento laboral está referido a la forma en la que los empleados realizan sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

b. Elementos que influyen en el desempeño laboral.

Chiavenato (2000) expone que el desempeño laboral está determinado por:

- i. Factores actitudinales de la persona, tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad.
- ii. Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

De esa manera, se puede observar que son múltiples los factores que determinan el desempeño laboral, aunque, no solo los elementos personales y actividades de grupo son los únicos que determinan el desempeño, ya que un factor que tiene un papel muy importante

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. 3a. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2008.

son las herramientas de trabajo, pues como expresa Strauss (1981) los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importantes del oficio de supervisión.

c. Generalidades de la Evaluación del Desempeño.

i. Antecedentes:

“La realización de la evaluación del desempeño, no es una práctica nueva en las empresas, desde el momento en que se emplean a una persona para la realización de una actividad, siempre se evalúa como esta desempeña su trabajo”.¹⁶

“La historia de la evaluación de la actuación es bastante breve. Sus raíces en el siglo 20 se pueden remontar a los estudios de tiempos y movimientos pioneros de Taylor. Pero esto no es muy útil, por lo mismo puede decirse de casi todo en el campo de la gestión moderna de los recursos humanos. Como procedimiento de gestión distinta y formal utilizado en la evaluación del rendimiento en el trabajo, la evaluación realmente data de la época de la Segunda Guerra Mundial no hace más de 60 años. Sin embargo, en un sentido más amplio, la práctica de la evaluación es un arte muy antiguo. En la escala de las cosas históricas, bien podría presumir de ser la segunda profesión más antigua del mundo. Una tendencia humana básica para hacer juicios sobre los que se está trabajando con él, así como acerca de uno mismo. Valoración, al parecer, es inevitable y universal. En ausencia de un sistema cuidadosamente estructurado de la evaluación, la gente tiende a juzgar el rendimiento en el trabajo de otros, incluyendo a los subordinados, como es natural, de manera informal y arbitrariamente. La inclinación humana a juzgar puede crear serios problemas de motivación, éticos y legales en el lugar de trabajo. Sin un sistema de evaluación estructurada, hay pocas posibilidades de asegurar que los juicios hechos serán legítimos, justos, defendibles y precisos.

Sistemas de evaluación de desempeño comenzaron métodos simples como justificación de ingresos. Es decir, la evaluación se utilizó para decidir si o no se justifica el sueldo o salario de un empleado individual. El proceso estaba firmemente vinculada a resultados materiales.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración del Recursos Humanos. 8va. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México 2007.

Si se determina que el rendimiento de un empleado a ser menos que ideal, una reducción de salario seguiría. Por otro lado, si su rendimiento era mejor que el supervisor de espera, un aumento de sueldo estaba en orden.

Poca consideración, en su caso, se les dio las posibilidades de desarrollo de la evaluación. Si se consideró que una reducción de salario, o un aumento, deben proporcionar el único impulso necesario para un empleado ya sea para mejorar o continuar para un buen desempeño. A veces, este sistema básico tuvo éxito en conseguir los resultados que se pretenden; pero más a menudo no, falló.

Por ejemplo, los primeros investigadores de motivación eran conscientes de que diferentes personas con habilidades de trabajo más o menos iguales podrían ser pagado la misma cantidad de dinero y sin embargo tener diferentes niveles de motivación y rendimiento.

Estas observaciones fueron confirmadas en estudios empíricos. Las tasas de pago eran importantes, sí; pero no eran el único elemento que tuvo un impacto en el rendimiento de los empleados. Se encontró que otras cuestiones, como la moral y la autoestima, también podrían tener una gran influencia. Como resultado, se rechazó progresivamente el énfasis tradicional en los resultados de recompensa. En la década de 1950 en los Estados Unidos, la posible utilidad de la evaluación como herramienta para la motivación y el desarrollo fue reconocido gradualmente. El modelo general de evaluación del desempeño, como se le conoce hoy en día, comenzó a partir de ese momento”.¹⁷

ii. Definiciones:

- “Es un sistema de apreciación de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”.¹⁸
- “Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”¹⁹

¹⁷<https://encicloredcultulandia.blogspot.com/2017/03/la-evaluacion-del-desempeno-historia-y.html>
[01/02/2021](https://encicloredcultulandia.blogspot.com/2017/03/la-evaluacion-del-desempeno-historia-y.html).

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill, México 1996.

¹⁹ Werther, Davis, Administración de Recursos Humanos. Edit. Norma, Bogotá 1998.

- “La Evaluación del desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello”.²⁰
- “La evaluación del desempeño no es por sí mismo un fin, sino más bien un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del personal dentro de las organizaciones”.²¹

d. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

“Los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son beneficiar a la organización a los jefes y al trabajador. Entre estos se encuentran:

i. PARA LA ORGANIZACIÓN:

- Proporcionar un criterio objetivo para realizar las promociones.
- Buscar mejoras en el clima organizacional, estableciendo mecanismos transparentes.
- Descubrir oportunidades de capacitación.
- Aceptar o rechazar con base técnica al candidato que se encuentra a prueba.

ii. PARA LOS JEFES:

- Permitir hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño laboral.
- Incrementar la comunicación e interrelación con las personas.
- Distinguir las personas que más trabajan y aportan en términos de resultados.
- Fundamentar ascensos, traslados, despidos, capacitación, etc.

iii. PARA EL TRABAJADOR:

- Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral.
- Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencias.
- Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño laboral.”²²

e. Importancia de la Evaluación del desempeño.

Esta se vuelve muy importante para el desarrollo administrativo dentro de las organizaciones porque ayuda a tomar decisiones de promociones, remuneraciones, permite dar una

²⁰ Maristany, Jaime, Administración de Recursos Humanos, 1° Edición. 2000.

²¹ Grupo de Trabajo, 2021.

²² Serrano, Alexis, Administración de Personal I y II, 1ra Edic. Impreso en Talleres Editoriales la UCA, El Salvador 2008

retroalimentación al personal, ayuda a observar si existen problemas personales que afecten en el desempeño del cargo y elaborar un plan para mejorar el desempeño.

Este es un proceso que permite la mejora del desempeño de cada empleado, colaborador o capital humano dentro de las organizaciones, ya sea de una manera rápida o lenta. Se debe tener presente también que para el logro de un buen desempeño del empleado es necesario que éste tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como poseer capacidad, habilidad y destreza para llevar a cabo las tareas que le sean asignadas.

Es de vital importancia la evaluación ya que esta permite identificar las Fortalezas y debilidades del personal, y también contribuye al desarrollo de actividades para mejorar las deficiencias y mejorar las fortalezas del personal.

f. Factores de la Evaluación del Desempeño.

“Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- i. Calidad de Trabajo
- ii. Cantidad de Trabajo
- iii. Conocimiento del puesto.
- iv. Iniciativa
- v. Planificación
- vi. Control de costos
- vii. Relaciones con los compañeros, supervisor y público.
- viii. Dirección
- ix. Desarrollo de los subordinados y responsabilidades.”²³

²³ Iturralde, Julia, Trabajo de graduación, Ambato-Ecuador 2011

g. Tipos de Evaluación de desempeño.

“La evaluación del desempeño es un proceso estructurado y sistemático que permite medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar el rendimiento a futuro.

Dentro de la evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:

- i. **Evaluación de Desempeño Laboral de 90°**, en esta se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relaciona con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.
- ii. **Evaluación de Desempeño Laboral de 180°**. Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.
- iii. **Evaluación de Desempeño Laboral de 270°**. La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90° o 180°, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que con sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.
- iv. **Evaluación de Desempeño Laboral de 360°**. Es conocida como evaluación integral y es una herramienta que cada día resulta ser más utilizada por las organizaciones modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, competencias y otras aplicaciones administrativas.”²⁴

²⁴ <https://ghanalitica.com/guias/evaluacion-de-desempe%C3%B1o/12/02/2021>.

h. Beneficios de la Evaluación del Desempeño.

“Una evaluación del desempeño proporciona beneficios cuando es programada, coordinada y desarrollada; dichos beneficios inciden en el jefe, subordinado y en la organización.

i. Beneficios para el jefe.

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante este sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

ii. Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño.
- Autoevaluar y autocriticar su auto desarrollo y autocontrol

iii. Beneficios para la organización.

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento, en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recurso humano ofreciendo oportunidades a los empleados no solo de ascensos si no de progreso y desarrollo de personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.”²⁵

4. SISTEMA DE EVALUACIÓN VIRTUAL.

a. Definición.

- i. Para el autor Josep Duart un sistema de virtualidad es una apariencia de la realidad y está definida como un proceso imaginario; por ello lo que aprendemos de un sistema de cómputo aparenta ser real porque se estudia de la realidad, pero no es real debido que no estamos en tiempo real; esto es lo que llamamos realidad virtual.
- ii. Levy (1999) define lo virtual como: “virtual se suele emplear a menudo para expresar la ausencia pura y simple de existencia, presuponiendo la «realidad» como una realización material, una presencia tangible. Lo real estaría en el orden del “yo lo tengo”, en tanto que lo virtual estaría dentro del orden del "tú lo tendrás”, o de la ilusión, lo que generalmente permite utilizar una ironía fácil al evocar las diversas formas de virtualización
- iii. “Es un proceso de carácter sistemático, flexible y adaptado a las exigencias de las tecnologías de la información y la comunicación en el que se precisa seleccionar estrategias y herramientas operativas que permitan constatar la evolución y el progreso real alcanzado.

b. Tipos de evaluación.

- i. **Diagnóstica:** Permite determinar las fortalezas y debilidades de los participantes en el proceso formativo y sus funciones principales son la ubicación, clasificación y adaptación.
- ii. **Sumativa:** Es un proceso que pretende valorar las conductas finales; certificar que se han alcanzado los objetivos propuestos; integrar los contenidos de aprendizaje y los juicios de valor que se han emitido sobre cada participante a lo largo de todo el proceso.

²⁵ Chiavenato, Idalberto, Evaluación del Desempeño. En Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill/Interamericana Editores, México.

- iii. **Formativa:** Su objetivo principal es localizar las deficiencias en el logro de los objetivos y ponderar las conductas de los participantes para alcanzar el cumplimiento de las actividades propuestas y la adquisición del nuevo conocimiento.
- iv. **Por carpetas:** Consiste en almacenar el trabajo, para ser revisado posteriormente con relación al logro de objetivos planteados. De esta forma se hace el seguimiento de los avances parciales obtenidos durante el desarrollo de las actividades de estudio.
- v. **Desempeño:** Se realiza involucrando a los empleados en la creación de algún producto o en su participación en alguna actividad, lo cual les permitirá demostrar sus capacidades en forma directa.
- vi. **Cognitiva:** Se centra en habilidades intelectuales de orden superior, actitudes y habilidades comunicativas, e implica inevitablemente capacidades inferenciales. La evaluación cognitiva puede realizarse por medio de la técnica de simulación de problemas y elaboración de mapas mentales.”²⁶

c. La evaluación en ambientes virtuales.

“Existen diferentes formas para caracterizar un ambiente virtual. De manera general, un ambiente virtual es el modelo generado y operado en una computadora, que simula o reproduce un entorno real, en sus aspectos más importantes, de acuerdo a la finalidad de su utilización. En el campo empresarial, los ambientes virtuales facilitan la comunicación de información textual, auditiva y visual, así como su registro temporal o permanente, de manera sincrónica, o en perfecta correspondencia temporal. Y asincrónica, o sin correspondencia temporal, para apoyar el aprendizaje a distancia o en línea.

5. MODELO ADMINISTRATIVO VIRTUAL.

a. Definición.

- i. “Son básicamente modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a una plataforma virtual a las diversas necesidades de las mismas organizaciones, por lo cual no suelen ser rígidos; estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos en entornos virtuales.

²⁶ Del Moral, M.E.; Villalustre, L. [Evaluación en entornos virtuales: herramientas y estrategias. 2013.](#)

- ii. Son representaciones de un objeto, sistema o idea de forma diferente a la de la identidad misma. Por lo general el modelo administrativo virtual nos ayuda a entender y mejorar un sistema integrado que generalmente tiene diversas unidades de aprendizaje que se desarrollan a través de las funcionalidades de un entorno tipo “virtual”.
- iii. Imitan la realidad de las Empresas para buscar soluciones de ahí la importancia de diseñarlos específicamente para los problemas cuya complejidad impide describirlos o resolverlos con las ecuaciones matemáticas ordinarias.

b. Características.

- i. Son aplicados para producir un cambio.
- ii. Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas informáticas.
- iii. Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- iv. Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.”²⁷

c. Ventajas y desventajas.

- i. Incentiva el desarrollo de destrezas importantes en los actuales entornos económicos y sociales, como son la comunicación, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico.
- ii. Reduce tiempos y costos, al facilitar el uso de técnicas para evaluar grupos más numerosos y diversificados.
- iii. Posibilita el desarrollo de nuevas formas de evaluación y su integración con otras actividades del aprendizaje, así como una retroalimentación inmediata de sus resultados.
- iv. Ofrece mayores oportunidades para practicar los conocimientos y destrezas adquiridas.
- v. El principal problema de la evaluación en un ambiente virtual o a distancia suele ser el de la fiabilidad, dado que “puede inducir al plagio”.²⁸

²⁷ Romero, Araceli, López, Felisa, Hernández, Lourdes y Caballero, Miguel. Gestión administrativa apoyada en un Modelo Virtual–Administrativo para las modalidades alternativas de educación. Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial. 2016.

²⁸ James, McInnis y Devlin, La evaluación del Aprendizaje en Ambientes Virtuales 2002.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

La Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), es un ente autónomo, de carácter municipal encargada de la planificación y el control del desarrollo urbano y de asesorar al Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS), por medio de programas y proyectos. Su creación y funciones están definidas por la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños, donde se determina a OPAMSS, como la Secretaría Técnica Ejecutiva del COAMSS. La OPAMSS fue creada por el COAMSS y las condiciones de su formación están publicadas en el Diario Oficial, Número 24, Tomo 306, de fecha 3 de febrero de 1990.

La encargada del Talento Humano comunicó que en la actualidad esta institución presenta deficiencias en el área administrativa; una de las problemáticas latentes dentro de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), es la Evaluación del Desempeño, ya que no se cuenta con una Herramienta adecuada para desarrollar de manera óptima las evaluaciones a sus empleados debido a que ellos actualmente están utilizando un instrumento desfasado. Razón por la cual como equipo de trabajo se decidió desarrollar el proyecto y ayudar a solventar esta problemática dentro de la Institución, proporcionando así un Modelo Administrativo Virtual para la Evaluación del Desempeño que permita definir los procesos relacionados a la Administración del Talento Humano de manera que facilite mejorar el desempeño del personal y contar con el capital humano adecuado para cada puesto de trabajo, además de facilitar las contrataciones del personal requerido.

Considerando que hoy en día el uso de la tecnología permite incorporar todos estos aspectos a procesos de evaluación que cada vez son más detallados y complejos en un mundo globalizado y cada vez más cambiante, estas soluciones tecnológicas permiten entre otros aspectos trabajar online con empleados de todo el mundo y establecer procesos de evaluación

homogéneos. Además, facilitan la identificación de los profesionales con alto potencial de desarrollo para fomentar sus habilidades en beneficio de la compañía.

También servirán como alerta temprana para detectar los riesgos de fuga de talento, así como los posibles conflictos. En un nuevo contexto es necesaria una herramienta sencilla y amena, que no genere rechazo y que contribuya a facilitar los procesos de formación y aprendizaje de los colaboradores.

A nivel nacional la evaluación del desempeño laboral es la principal herramienta con la que cuenta cualquier organización. Por lo que, es significativo contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

B. OBJETIVOS.

1. General.

- a. Realizar un diagnóstico que permita identificar la situación actual en cuanto a la administración y evaluación del talento humano en la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, ubicada en la ciudad de San Salvador.

2. Específicos.

- a. Desarrollar un instrumento acorde a las necesidades de la institución que facilite la recopilación de información necesaria para establecer la incidencia de la problemática en el personal.
- b. Elaborar un estudio interno a través del cual se logre evidenciar las deficiencias que se presentan en la institución referente a la gestión de los empleados.
- c. Establecer las principales conclusiones y recomendaciones referentes a la dirección empleada por la entidad en estudio con relación a los colaboradores.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Método Científico.

En la realización del estudio fue importante el uso de la metodología, lo que permitió obtener información que sirvió de base para el estudio desarrollado, por lo cual en la investigación se aplicó el método científico, debido a que éste garantizó la objetividad de la investigación, dado que se compone de una serie de pasos ordenados, procedimientos sistemáticos, técnicas

científicas que en conjunto presentaron la forma metodológica del mismo, el cual implicó la elección de un camino de manera racional y reflexivo para lograr la recopilación de información de forma fidedigna.

Por consiguiente, entre los diferentes métodos auxiliares que existen particularmente se utilizaron el de análisis y síntesis de los resultados.

2. Método de análisis.

Se procedió a descomponer las partes de interés en la que radicó la Administración y evaluación del personal, obteniendo información que sirvió para identificar el efecto de la situación que existe en el área de Talento Humano.

3. Método de síntesis.

Luego que se ha realizado un análisis de cada una de las partes del fenómeno investigado se continuó con la reestructuración de la información obtenida, con la finalidad de presentar un diagnóstico relacionado con la gestión del personal y las principales conclusiones y recomendaciones.

D. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

1. Descriptiva.

Se utilizó este ya que implica la observación del fenómeno y a su vez describe el comportamiento del objeto en estudio, sin influir de ninguna manera sobre este.

Se logró observar la problemática en Estudio en la cual se detallaron las situaciones, actitudes y procesos realizados por parte de la Institución relacionados a la evaluación del desempeño al Talento Humano y que posteriormente estos son reflejados en las distintas deficiencias que tiene la Organización al momento que los encargados realizan las Evaluaciones al personal de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS).

E. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

El enfoque de la investigación fue no experimental, ya que el equipo de investigación no hizo manipulación de variables de control sobre los elementos involucrados, únicamente se realizó la observación, lo que permitió analizar las variables, la resolución al problema se desarrolló

con base a la información obtenida sin realizar modificaciones sobre lo expuesto por parte del personal en estudio.

F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

1. Técnicas.

a. Entrevistas.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de la entrevista, sin embargo, la entrevista no se llevó a cabo de manera presencial por motivos de la pandemia de Covid-19. Entonces se recurrió a utilizar los medios electrónicos, enviando a la jefa de la Unidad de Talento Humano la entrevista vía correo electrónico. Dichas preguntas estaban orientadas a identificar la situación actual de la institución y la problemática, lo que ayudó a proporcionar los datos relevantes que se utilizaron para la verificación del estudio.

b. Encuesta.

Por medio de esta técnica se recopiló información de un conjunto de preguntas cerradas y de opción múltiple que permitió obtener datos que sirvieron para la identificación de la situación actual concerniente al desempeño del personal y la forma de evaluarlos en la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador. Cabe mencionar que la encuesta se realizó en línea a petición de las jefaturas de la Institución por protocolos de bioseguridad por el Covid-19.

2. Instrumentos.

a. Guía de entrevista.

Se utilizó la estructurada mediante la formulación de preguntas abiertas hacia la jefa de la Unidad de Talento Humano se obtuvo información directa sobre las variables e indicadores planteados, por ejemplo: la filosofía de la institución y el conocimiento sobre el proceso de evaluación del desempeño del personal y las acciones que se llevan a cabo para corregir comportamientos obtenidos en los resultados.

b. Cuestionario.

Este se estructuró utilizando preguntas cerradas y de opción múltiple y fue efectuada a cincuenta y cuatro empleados que laboran en la Institución en estudio, mediante la plataforma

de formularios de Google, debido a la situación actual de contingencia de Covid-19, cuyo propósito era conocer la percepción de los trabajadores sobre la manera que les evalúan su desempeño dentro de la institución.

G. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para realizar dicha investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información para la recolección de datos:

1. Fuentes primarias.

Se refiere a la investigación de campo, fuentes que directamente proporcionaron la información relevante sobre la evaluación al desempeño, esta fue brindada por la jefa de la Unidad de Talento Humano y los empleados de la Institución sujeta en estudio; por medio de las cuales se obtuvieron los datos necesarios para determinar la situación actual.

2. Fuentes secundarias.

Para la elaboración del marco teórico de la investigación se hizo uso de fuentes tales como: libros, documentos digitales proporcionados por la Institución, leyes, códigos, reglamentos, acuerdos, e internet y toda aquella literatura que contribuya al desarrollo del estudio.

H. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

Se realizó en la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, ubicada en la ciudad de San Salvador específicamente en la Diagonal San Carlos, 25 calle poniente y 15 Av. Norte, Col. Layco, San Salvador CP. 1101.

1. Unidades de análisis.

En la presente investigación las unidades de análisis fueron:

- a. La Jefatura de la Unidad de Talento Humano que proporcionó la información necesaria para llevar a cabo el estudio.
- b. El personal técnico y administrativo de la Institución, ya que fueron los encargados de facilitar los datos necesarios referentes a la temática de estudio.

2. Determinación del universo y la muestra.

a. Universo

Durante la Investigación se estudiaron:

La jefatura de la Unidad de Talento Humano que es la encargada de realizar las funciones del área de Talento Humano de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador y al personal técnico y administrativo compuesto por cien colaboradores que se desempeñan en las distintas áreas de la Institución, haciendo un total de 101 empleados.

b. Muestra.

Se consultó del total de 100 trabajadores y al aplicar la fórmula estadística se obtuvo la cantidad de cincuenta y cuatro colaboradores que en conjunto forman la cantidad de personas a los cuales se les aplicó el cuestionario para recopilar la información y llevar a cabo la investigación.

En este caso debido a que la población es finita y accesible se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$$

Concepto	Datos
n= tamaño de la muestra	?
Z= nivel de confianza 95%	1.96
P= probabilidad de éxito	0.5
q= probabilidad de fracaso	0.5
N= población	100
E= error muestral	0.09

Sustituyendo los datos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(100)}{(100 - 1)0.09^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{96.04}{1.7623}$$

$$n = 54.49 \approx 54 \text{ empleados}$$

Una vez aplicada la fórmula, se obtuvo una muestra de 54 colaboradores.

El método de aplicación será del muestreo aleatorio Simple “MAS”.

Muestreo aleatorio simple (población finita).

“Una muestra aleatoria simple de tamaño n de una población finita tamaño N es una muestra seleccionada de manera que cada posible muestra de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionada.

Un procedimiento para seleccionar una muestra aleatoria simple de una población finita es elegir los elementos para la muestra de uno en uno, de manera que, en cada paso, cada uno de los elementos que quedan en la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado” Anderson Senes Williams Estadística para Administración y economía, 10^a. Edición

En la investigación se utilizó este método de muestreo porque se elige de forma equitativa la selección de la muestra; es decir todos los colaboradores de la Institución tuvieron igual oportunidad de ser seleccionados para formar parte del estudio.

I. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

1. Tabulación.

En la investigación se realizaron entrevista y encuesta cuya indagación fue procesada en cuadros tabuladores, lo cual facilitó la interpretación de las respuestas obtenidas haciendo uso de la frecuencia absoluta y relativa para analizar cada una de las respuestas conseguidas en el cuestionario, la información obtenida se convirtió a datos estadísticos de las variables de estudio, posterior a ello la información se presentó en gráficos para mejor presentación y comprensión.

2. Análisis e Interpretación de los Datos.

Una vez realizada la tabulación de los datos recopilados, se elaboró el análisis de la información obtenida de los trabajadores del área administrativa y técnica de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, este análisis se hizo a partir de los cuadros y gráficos obtenidos donde se representa los datos absolutos y relativos de la

investigación, se interpretaron con el objeto de identificar la situación actual de la institución en estudio.

J. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

1. Análisis General de los datos de Identificación del personal de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

Mediante los datos obtenidos del personal que labora en la institución con relación al género del total de los encuestados el 50% fueron mujeres y el resto masculino evidenciando que no hay un género específico que predomine dentro de la institución que perfectamente en las distintas áreas de trabajo puede ser desempeñado tanto por hombres como mujeres.

En la identificación de los rangos de las edades con un 41% de los empleados que laboran en la institución en su mayoría oscilan en un rango de 31 a 40 años de edad, por siguiente un 28% entre las edades de 18 a 30 años, el 24 % ubicándose como una tercera posición del rango de 41 a 50 años de edad y el resto entre las edades de 51 años o más teniendo una escala de diversidad de rango de edades de los colaboradores de la Institución en estudio.

Los datos estadísticos detallan que en un 46% de los trabajadores en las áreas que se desempeñan pertenecen al área Administrativa y un 39% corresponden al área técnica y el resto a los servicios generales. Como en mayoría de instituciones en este caso se ve desarrollado más el trabajo administrativo debido a que es un ente autónomo de carácter municipal el cual se encarga de la planificación y el control del desarrollo urbano.

Con relación al nivel académico de los empleados que laboran en la institución el 59% tiene un rango Universitario, 19 % son bachilleres y un 17% tienen un nivel técnico y el resto se quedó con estudios de plan básico. En su mayoría los empleados tienen un grado universitario, como bien se sabe en distintos puestos de trabajo por las actividades que se desarrollan exigen personas que sean profesionales para tener un buen manejo y desempeño en las funciones cotidianas.

Finalizando con el análisis de los datos de identificación con relación al tiempo de laborar de los empleados en la institución el 37% de los colaboradores llevan de 6 a 10 años de prestar sus servicios, el 35% de 1 a 5 años y el 24 % de 11 a 20 años siendo este un rango favorable de estabilidad dentro de la empresa y el resto lleva de 21 a 30 años, se podría decir que la

Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador tiene una estabilidad laboral en las distintas áreas de la institución. (Ver anexo 2 datos personales).

2. Evaluación del desempeño en la OPAMSS.

Según lo manifestado en la información obtenida por medio de los encuestados un 96% de los empleados expresaron que si les han realizado una evaluación al desempeño por parte de la institución y el resto que aún no ha sido evaluado, pero desconocen el nombre del método que es utilizado para evaluarlos. (Ver anexo 2 pregunta 2).

En la institución se han desarrollado evaluaciones del desempeño laboral haciendo uso de la evaluación por competencia, el cual permite identificar la eficacia en el desarrollo del empleado y crear un sistema de formación que le permita una mejora continua según lo expresado por la jefa del Talento Humano. (Ver anexo 1 pregunta 11).

Al indagar si los empleados consideran que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la Evaluación del Desempeño ellos respondieron con un 100% que, si se requiere dar seguimiento, debido a que si hay deficiencias en algunas áreas de las funciones que desempeñan los empleados se puede ver de qué manera se corrige de forma que el colaborador pueda alcanzar los objetivos y metas tanto personales como institucionales. (Ver anexo 2 pregunta 21).

a. Importancia de la Evaluación del Desempeño.

Mediante la recogida de datos el 98% de los empleados consideran que es importante la evaluación al desempeño, ya que esta puede brindarles mejores maneras de como poder cumplir las metas establecidas en su puesto de trabajo y poder así recibir una retroalimentación sobre su desempeño y ver una oportunidad de mejora continua. (Ver anexo 2 pregunta 7).

Con relación a la entrevista realizada a la jefa de la Unidad del Talento Humano nos reafirma cuán importante es la realización de las evaluaciones al desempeño a los empleados que integran la Institución, ya que este les permite buscar maneras para ayudar a mejorar ineficiencias en los procesos que se están realizando en cada puesto de trabajo. (Anexo 1 pregunta 1).

b. Encargado de la Evaluación.

Según los datos Obtenidos por el personal consultado el 48% opinaron que su jefe inmediato es quien le ha realizado la evaluación al desempeño en la institución, un 33% la Unidad de Talento Humano, un 11% los mismos compañeros de trabajo y el resto de los cuestionados opino que los propios usuarios de la institución poniendo en evidencia que en su mayoría el jefe inmediato es quien se encarga de cada una de las evaluaciones de sus subordinados (Ver anexo 2 pregunta 20).

De igual manera la jefa del talento humano mediante la entrevista nos confirma que efectivamente el encargado es el jefe inmediato quien evalúa el personal a su cargo, con el fin de que la persona idónea es el que está al tanto de manera directa de cómo se desempeña el empleado en la realización de sus funciones y confirmar en donde está teniendo deficiencias para posterior corregir dicho comportamiento. (Ver anexo 1 pregunta 2).

c. Con que periodicidad se desarrolla la evaluación.

La evaluación del desempeño en la Institución se lleva a cabo cada 6 meses máximo un año es lo que expresaba la encargada de la Unidad del Talento Humano (Ver Anexo 1 pregunta 4).

De igual manera información que fue reconfirmada por los empleados al consultarles de cuando había sido la última vez que los evaluaron, en primer lugar con un 59 % respondieron que hace un año y en un 19% hace seis meses y el 13% hace más de dos años de estar laborando y el resto de los encuestados opina que hace como dos años que no lo evalúan (Ver Anexo 2 pregunta 4).

De lo antes mencionado lo recomendable de poder realizar las evaluaciones a los empleados como jefes consideran que se deberían de realizar cada seis meses. Es importante recalcar que no es necesario cumplir con un tiempo específico de laboral en la institución para poder ser evaluado, el empleado cuando inicia labores, después de tres o seis meses se le debe de hacer una evaluación para medir el rendimiento y conocer si se está desempeñando bien en sus actividades diarias.

d. Objetivo de la Evaluación del Desempeño.

Mediante la información recolectada se puede identificar que un 96% del personal encuestado conoce el objetivo de realizar una evaluación del desempeño y únicamente el 4% dijo no conocer (Ver anexo 2 pregunta 6).

Evidentemente la institución y los encargados de las evaluaciones les hacen del conocimiento a los empleados cual es el objetivo que se persigue y el por qué se evalúa al personal a cargo, recordando que esta misma nos ayuda a medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

e. Beneficios de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño da la oportunidad perfecta para planificar metas a mediano y largo plazo. Proporcionando al empleado la oportunidad de ser más eficaz para su organización y a su vez que éste se sienta valorado y motivado. En su mayoría se considera que los principales beneficiarios son la Institución, el empleado, el jefe y usuarios etc.

Al capacitar a los empleados con nuevos conocimientos, estos aumentarán sus habilidades, las cuales pondrán en práctica, dando así un mejor desempeño en la Institución según lo propuesto en el plan institucional que por año se establecen.

f. Factores que Generalmente se Evalúan.

Para el personal consultado los factores que son tomados en cuenta al momento de realizar la evaluación del desempeño principalmente son: la calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la eficiencia en el puesto de trabajo, seguidamente y no menos importante son productividad, relaciones interpersonales y proactividad, de igual manera no todos los empleados están al tanto de los factores que se les evalúan. (Ver anexo 2 pregunta 5).

Es importante recalcar que también se deben de evitar ciertos factores para poder tener resultados confiables en la evaluación, por ejemplo: los prejuicios personales, calificaciones basadas en actividades recientes, antipatía o empatía hacia el evaluado o por afinidad con el jefe o la persona encargada de la evaluación, en ese momento para poder obtener resultados efectivos de manera imparcial.

g. Transparencia en el manejo de la Información en la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

Según la recopilación de los datos por medio de los encuestados si existe una transparencia en el manejo de la información de la evaluación del desempeño; sin embargo, existe un 10% que opina que no hay confidencialidad con los resultados, se puede observar en el (Anexo 2 pregunta 16).

Por tal razón, los empleados no se encuentran conforme con el método que actualmente se utiliza dentro de la institución y eso con lleva a que ellos opten por experimentar un nuevo modelo de evaluación virtual debido a que este sería más efectivo y confiable con los resultados de cada empleado. De igual manera, lo dejo ver la jefa de la Unidad del Talento Humano que considera importante y de beneficio a la institución, ya que permitiría la facilidad para los jefes y los colaboradores al momento de la evaluación y agilizaría los procesos y tener toda la documentación digitalizada (Ver anexo 1 pregunta 12 y 13).

3. Capacitación del personal de la oficina de planificación del área metropolitana de San Salvador.

Al indagar si los colaboradores han recibido capacitaciones que contribuyan a mejorar su desempeño el 78% considera que los cursos de capacitación han contribuido y enriquecido sus conocimientos de manera significativa, sin embargo, existe un 22% que opina lo contrario debido a que la temática abordada no ha sido de su interés (ver anexo 2 pregunta 25).

Así mismo, se determinó que el 76% recibe capacitación anualmente, el 20% expreso que recibe capacitación cada seis meses y el 4% recibe capacitación cada dos meses. Según nos comentó la Jefatura de recursos humanos esto se debe a que la periodicidad en que se capacita es según el área en que laboran (ver anexo 2 pregunta 26).

Además, mencionaron que recibir capacitación les ha traído múltiples beneficios. Un 55% considera que las capacitaciones los han hecho más competentes al puesto de trabajo, mientras que el 43% dice que las capacitaciones le han servido para desarrollar habilidades y destrezas. Y un 37% considera ser más eficiente en su puesto de trabajo. (Ver anexo 2 pregunta 27).

4. Motivación.

La motivación hace referencia al conjunto de estímulos e incentivos que mueven a una persona a reaccionar y actuar de determinada manera.

Al investigar si los colaboradores que laboran en la institución se les reconoce y motiva en base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño; el 56% dice que, si se les reconoce y motiva su desempeño laboral eficiente, mientras que el resto opina que no existe un reconocimiento en sus labores. (Ver anexo 2 pregunta 22)

La jefa de la Unidad del Talento Humano expreso que los colaboradores que obtienen una evaluación por arriba de lo estimado se brinda aumento salarial (ver anexo 1 pregunta 7).

Para mejorar el grado de compromiso y esfuerzo, se debe valorar adecuadamente el desempeño laboral de los colaboradores. Estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza laboral altamente motivada para un desempeño eficiente que conduzca al logro de los objetivos y metas de la institución.

5. Comunicación.

Es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos pensamientos y valores.

Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la institución y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, misión, visión, objetivos y metas organizacionales.

En este apartado se pudo indagar que cuando se evalúa el desempeño laboral al 78% de los empleados su jefe les comunica el nivel de satisfacción de su desempeño; pero existe un 22% que dice que no se le da a conocer los resultados obtenidos. (Ver anexo 2, pregunta 9).

Por su parte la jefa del Talento Humano opino que se les da a conocer los resultados de la evaluación y se hace una breve retroalimentación. (Ver anexo 1, pregunta 9).

6. Percepción de los Problemas.

En la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador parte de los problemas que se identifican se deben a que el Talento Humano de la institución, no se encuentra conforme con la modalidad que actualmente se utiliza para evaluarles el desempeño, ya que

un 56% del personal encuestados muestra inconformidad, mientras que 44% restante se muestra conforme, según los datos obtenidos. (Ver anexo 2, pregunta No. 15).

En cuanto a la inconformidad de los empleados con respecto a la evaluación que actualmente se desarrolla en la institución, el 67% responde a que actualmente no se cuenta con un plan de mejora continua, un 23% considera que el método se encuentra desfasado y por último un 10% es de los que opinan que no existe confidencialidad en los resultados. (Ver anexo 2, pregunta No. 16).

Los empleados de la institución consideran conveniente dar un paso más al uso de las nuevas tecnologías, ya que es importante la realización de las evaluaciones de desempeño de manera virtual para mejores resultados y confidencialidad de estas, por lo que un 93% considera de mucha importancia la implementación de un nuevo método, mientras que un 7% no lo considera igual. (Ver anexo 2, pregunta No. 17).

Por lo que, la implementación del método de evaluación virtual en la institución traería consigo el ahorro de tiempo/recursos al realizar la evaluación según el 40% de los encuestados, así como un 23% considera que los resultados serían inmediatos, y un 21% es de los que considera que facilitaría la técnica de evaluación, y por último el 16% cree que daría la confidencialidad de los resultados. (Ver anexo 2, pregunta No. 19).

7. Relaciones Interpersonales.

En este elemento se evaluó la relación y coordinación que existe dentro de la institución entre el personal para alcanzar las metas propuestas, se investigó sobre el papel que juegan a la hora de realizar la evaluación del desempeño, un 48% considera que la evaluación debe realizarla su jefe inmediato, mientras que un 33% cree conveniente que la Unidad de Talento Humano sea la encargada de realizar la evaluación, un 11% considera que sus compañeros de trabajo y el 7% es de los que manifiesta que deben ser evaluados por los usuarios de la institución. (Ver anexo 2, pregunta No. 20).

8. Percepción de la Técnica De Evaluación Virtual.

Las instituciones públicas y privadas en la actualidad se encaminan a la implementación de la Era Digital a la que el mundo se está viendo inmersa, debido a diferentes factores como

políticos, económicos y sobre todo de Salud debido a la Pandemia generada en el año 2020, por el virus COVID-19, el cual obligó a cerrar operaciones y las economías de países de potencias mundiales y los de tercer mundo.

Esto condujo a las empresas e instituciones a implementar el Trabajo Remoto o mejor conocido como Teletrabajo, lo que en muchas de estas fue funcional, pero también hubo un sector que no se pudo adaptar a la nueva normalidad, ya que era necesario la presencia de personal en sus instalaciones.

La implementación de nuevas tecnologías permite a las instituciones y en este caso la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, realizar sus funciones desde el exterior de las instalaciones, como una simple reunión de trabajo hasta dar solución a las problemáticas que presentan los usuarios a los cuales hay necesidad de dar prontas respuestas.

De lo antes mencionado, es importante resaltar que los empleados de la Institución ven la viabilidad de implementar las evaluaciones de desempeño laboral de forma virtual, ya que la “nueva normalidad” no permite el acercamiento físico entre personas, debido a la problemática de salud existente y por ello es necesario la resiliencia al cambio para superar los obstáculos y problemas que resulten en el quehacer diario de la institución.

Es por esa razón que se consultó si consideraban necesario que como institución se implemente un nuevo método de evaluación del desempeño y un 93% lo considera a bien el cambio de evaluar el desempeño y sobre todo si es a un formato virtual, mientras que el 7% restante considera quedarse con el método actual, según los datos obtenidos. (Ver anexo 2, pregunta No. 17).

La implementación de la técnica de evaluación del desempeño de forma virtual, es considerada por los empleados de la institución como un paso más hacia la nueva era digital, y sus resultados serían más confiables y certeros, según el 94% de los encuestados, mientras que el 6% no creen que la implementación de este influiría en la mejora de la aplicación de la técnica. (Ver anexo 2, pregunta No. 18).

La implementación de la evaluación del desempeño de forma virtual traería beneficios para la Institución, ya que mejoraría los procesos y formas de aplicar, y se adaptaría a las nuevas tecnologías.

9. Seguimiento de los Resultados.

La evaluación del desempeño es importante realizarla ya que esta permite a las instituciones reconocer la problemática que estas tienen y detectan los principales fallos que se dan con sus empleados.

Uno de los principales puntos después de realizar la evaluación del desempeño es el seguimiento y reconocimiento que se le da a los resultados, solamente se evalúa y no existe un plan de mejora a seguir. Es importante reconocer a los empleados que salen bien evaluados, incentivarlos a la mejora continua de los procesos a realizar, esfuerzos en conjunto a la institución.

Por lo anterior, lo que el personal percibe, es que no se les da una continuidad a los resultados y no existe un plan de mejora a seguir, es por ello que un 38% considera importante las capacitaciones periódicas para reforzar las áreas en las cuales ha habido deficiencias en el personal, mientras que hay un 31% que considera en que se deben dar incentivos y oportunidades de crecimiento laboral a los mejor evaluados, para premiar sus buenos resultados, los cuales benefician a la Institución. (Ver anexo 2, pregunta 24).

Las capacitaciones más periódicas serian de gran beneficio para los empleados, ya que últimamente se dan de forma anual, el reforzar conocimientos de los empleados es de suma importancia, ya que de esa manera mejoran el desempeño laboral y la institución mejora su imagen con los usuarios que son los que reciben la atención de los empleados.

K. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Alcances.

- a. Mediante la recopilación de los datos durante el desarrollo de la investigación, se nos permitió determinar la situación actual en el que se desarrolla la administración del personal y la forma en que se evalúa el desempeño laboral hacia los colaboradores de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.
- b. Para la realización de la investigación se contó con la colaboración de la entidad que proporcionó la información para desarrollar el estudio, considerando las unidades de análisis fueron: la jefa de la Unidad de Talento Humano y el personal de la institución.
- c. Se determinó bajo que método se realiza la evaluación del desempeño laboral a los empleados de la institución y la manera en cómo la información relacionada con los empleados era manejada de acuerdo a los resultados obtenidos.
- d. De conformidad a la aplicación de los instrumentos se recopiló información clave que nos servirá como insumo para el desarrollo de la propuesta de un diseño de un modelo administrativo virtual, para la evaluación del desempeño al talento humano.
- e. Esto permitió desarrollarnos como investigadores, aplicando todos nuestros conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra carrera.
- f. Se identificó mediante los colaboradores su opinión acerca del modelo que la institución implemente actualmente, al momento de evaluarlos y captar la percepción de ellos sobre la aceptación de un cambio sobre un modelo virtual al momento de evaluar su desempeño.

2. Limitaciones.

- a. De las principales limitantes que se identifica, es la implementación de restricciones de movilidad que fueron emanadas desde el Gobierno Central, lo que dio paso a prorrogar el proceso de investigación debido a la Pandemia por Covid-19, cabe mencionar que dicha problemática fue a nivel mundial.
- b. La extensión del desarrollo de la investigación, ya que se realizó por más tiempo del proyectado, tanto por las autoridades universitarias, como por el equipo investigador.
- c. El desarrollo de la investigación se vio limitado, ya que el personal no se presentaba en su totalidad a realizar las labores diarias, ya que la Institución implementó el teletrabajo debido al Covid-19.

- d. Al momento de iniciar la investigación, se presentaron inconvenientes en la recolección de la información que era necesaria para el desarrollo, ya que no fue proporcionada en su totalidad, sino que se obtuvo de manera lenta debido a las diversas actividades que se desarrollan en la institución.
- e. Así como también el levantamiento de las encuestas, ya que no todos los empleados estaban en la disposición de responderlas, argumentaban estar ocupados en sus labores diarias e incluso la recopilación de cada una fue un proceso tardado, prácticamente teníamos que someternos a la disposición de cada uno de los consultados.
- f. El análisis e interpretación de los datos obtenidos son datos que difieren en cada una de las 54 personas que fueron consultadas durante el levantamiento de la información.

L. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

- a. A través de la recopilación de la información, se pudo constatar que la institución no cuenta con una herramienta administrativa adecuada; que permita evaluar el desempeño de los empleados de forma óptima, que brinde resultados certeros y de forma inmediata y que a la vez contribuya al ahorro de recursos.
- b. Los datos recolectados justifican la necesidad de establecer una periodicidad en la que se deba evaluar el desempeño laboral a todos los colaboradores.
- c. La evaluación del desempeño tiene múltiples beneficios dentro de los cuales se puede destacar que permite proyectar y potencializar al talento humano y a la institución a niveles altos de productividad, motivación y desarrollo. Por ello es importante que todo el personal conozca dichos beneficios.
- d. La periodicidad de las capacitaciones no está definida de forma equitativa, ya que según expresaron los encuestados existe un porcentaje alto que son capacitados anualmente otros semestralmente y otros de forma bimensual.
- e. La información obtenida refleja que el factor motivación se encuentra hasta cierto punto descuidado ya que el 44% expreso que no se le reconoce ni motiva su desempeño laboral de manera eficiente.

- f. Se identificó mediante la encuesta realizada al personal de la Institución que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño no se les comunica a todos los empleados, afectándose así el progreso individual al no permitir tener una retroalimentación para poder conocer las fortalezas y debilidades que tiene el empleado, así como también estos no podrán saber qué aspectos valoran los jefes al momento de evaluar su desempeño lo cual contribuye a la motivación de mejorar el rendimiento.
- g. Con relación a los factores que generalmente la institución considera a bien poder evaluar a cada uno de sus empleados, ellos mismos han dejado en evidencia que si conocen de dichos factores, si bien es cierto los criterios que la institución posee son escasos o son factores muy repetitivos para dichas evaluaciones.
- h. De los elementos identificados que llama la atención es el seguimiento a los resultados, de los cuáles pocas o raras veces se hace dentro de la institución luego de una evaluación al desempeño.

2. Recomendaciones.

- a. Implementar el modelo administrativo virtual para la evaluación del desempeño propuesto. Aplicándolo como un proceso continuo que contribuya a mejorar el rendimiento de sus colaboradores a mediano y largo plazo.
- b. Se recomienda a la institución que debe establecer un período máximo de un año para realizar la evaluación del desempeño al personal, a fin de efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas optimizando el rendimiento en el momento oportuno.
- c. Buscar las alternativas que contribuyan a profundizar y mejorar la apreciación de los trabajadores sobre los diversos beneficios de la evaluación del desempeño.
- d. Las actividades de capacitación deben ser programadas en una Planificación mensual de capacitaciones de crecimiento personal en sesiones cortas y por lo menos una programación semestral de temas técnico-profesionales, para mantener un crecimiento constante en el desempeño laboral.

- e. Se recomienda la implementación de un programa de incentivos, el cual puede consistir en estímulos como recompensas, premios, beneficios sociales, elogios, empleado del mes. Esto ayudara a fortalecer la motivación individual y grupal de los colaboradores.
- f. Profundizar la difusión de los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores, por medio de correo electrónico o memorándum.
- g. Cuando se determine que los factores contenidos en los instrumentos de evaluación ya alcanzaron el nivel esperado, se da la recomendación de sustituirlos dentro de dicho instrumento por otros factores que institucionalmente sea pertinente evaluar, de tal manera que se renueve dichos formularios y se dinamice el proceso.
- h. El seguimiento a los resultados es fundamental dentro de los procesos de evaluación, por lo que se recomienda a la institución implementar una guía a seguir luego de obtener los resultados en las evaluaciones, para lograr la mejora continua de los empleados.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO VIRTUAL, PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

La administración de Recursos Humanos tiene como finalidad identificar las competencias de cada uno de sus colaboradores, es decir las habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes humanas requeridas por una entidad para desarrollarlas y potencializarlas en los distintos puestos de trabajo.

La presente investigación aborda el tema Administración de Recursos Humanos enfatizando en el subsistema Evaluación del Desempeño a través de una herramienta administrativa virtual y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores. Con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar el desarrollo integral del personal dentro de la organización.

La institución debe disponer de métodos formales para evaluar el nivel de competitividad de sus empleados. Ya que si su equipo de trabajo demuestra eficiencia y logro de sus metas individuales y en su área de trabajo estarán contribuyendo al beneficio de misma.

Por lo cual es importante que la Oficina de Planificación del Área metropolitana de San Salvador, implemente la herramienta administrativa virtual antes mencionada para medir el desempeño del personal y que este proporcione directrices encaminadas a agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades mediante evaluaciones constantes.

B. OBJETIVOS.

1. General.

Diseñar una propuesta para realizar la evaluación del desempeño de forma virtual que permita identificar las áreas de mejora, con el fin de dar a la unidad del talento humano la información necesaria para tomar decisiones y de esta manera contribuir a fortalecer el rendimiento óptimo de los colaboradores.

2. Específicos.

- a. Identificar las competencias requeridas según los niveles que tiene la institución tanto técnico como administrativo, a fin de destacar los conocimientos y habilidades específicas de cada puesto, generando un comportamiento exitoso en sus actividades laborales.
- b. Describir minuciosamente el método por competencias y el instrumento de medición del desempeño a utilizar.
- c. Proponer políticas orientadas a la implementación del modelo de evaluación del desempeño al personal, para establecer las pautas necesarias que contribuyan al buen funcionamiento de la propuesta.
- d. Crear un instructivo de fácil comprensión para utilizar el formulario de evaluación.
- e. Definir el perfil por competencias del personal estableciendo los puntos con mayor deficiencia en cuanto al cumplimiento de las funciones asignadas al puesto y así programar capacitaciones de acuerdo con los resultados.

C. ALCANCE.

Hoy en día las empresas públicas o privadas se encuentran llevando a cabo un proceso de transformación en la búsqueda de ser altamente competitivas. Para lo cual el modelo de evaluación por competencias está diseñado con el fin de que sirva como instrumento útil en la administración del personal de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, y de esa manera medir el rendimiento de los colaboradores que integran el área administrativa y técnico.

D. BENEFICIO.

1. Para la Institución.

Los beneficios de la propuesta del modelo de evaluación al desempeño virtual será de utilidad, porque mediante el uso de esta herramienta administrativa permitirá lograr un ambiente laboral adecuado que contribuya a incrementar la productividad, identificar áreas donde se necesita una formación continua, mejorar la comunicación entre jefes y empleados,

elevant la motivación y favorecer el trabajo en equipo, dar visibilidad a los posibles problemas y resolver a tiempo inconformidades latentes, entre otros. Todo ello servirá para que los empleados fortalezcan su rendimiento de forma que la institución llegue al cumplimiento de metas y objetivos propuestos en el Plan Institucional Anual.

2. Para el Empleado.

Por medio de la implementación del modelo los colaboradores podrán tener la oportunidad de identificar las áreas en las cuales deben mejorar, contar con la oportunidad de hacer una autoevaluación para su crecimiento profesional permitiéndoles así, tener un mayor rendimiento en sus actividades cotidianas. Mediante el seguimiento de los resultados en la evaluación se obtendrá una estabilidad laboral de acuerdo a su nivel de desempeño, adquiriendo más destrezas y conocimientos a través de capacitaciones que tendrán cada uno de los empleados según se requiera, lo cual se verá reflejado en el servicio de calidad que se brindara.

3. Para el Usuario.

La implementación del modelo de evaluación del desempeño contribuirá a tener un personal motivado, eficiente y calificado que brinde un servicio de calidad que alcancen o superen las expectativas de los usuarios; brindando el apoyo y poniéndose a su disposición cuando estos lo requieran.

E. PROCESO DE LA PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO VIRTUAL, PARA LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO BAJO EL MÉTODO POR COMPETENCIAS.

1. Descripción de la evaluación por competencia.

Mediante la propuesta se comprende que el método por competencias será utilizado para la evaluación del desempeño, el cual se pretende dar a conocer a los empleados a través de una perspectiva integral de su rendimiento en la institución siendo lo más objetiva posible, en base a los resultados esperados en relación a sus funciones asignadas y la puesta en práctica de las competencias laborales requeridas según el perfil de puestos.

Este es un instrumento versátil que puede ser aplicado a las diversas áreas organizacionales, definiendo claramente las capacidades acordes al nivel jerárquico que se esté evaluando. Cabe mencionar que esta evaluación permite reconocer formalmente los conocimientos, las capacidades y aptitudes de los trabajadores para ejecutar funciones específicas en un puesto de trabajo mediante el proceso de recopilación de evidencias reales de desempeño. Es decir, este modelo se caracteriza por evaluar de forma puntual no genérica esto arroja resultados certeros para la toma de decisiones.

Estas competencias van a determinar el comportamiento de la persona en la empresa, su relación con el resto de los compañeros, la forma de trabajar y el logro de los objetivos propuestos.

2. Justificación de la elección del método de evaluación del desempeño.

Como equipo de trabajo se consideró tomar a bien las mismas directrices que la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador lleva a cabo en relación al uso o implementación del método de evaluación del desempeño, la encargada del talento humano de la institución recomienda que el instrumento esté basado en el mismo que ya se utiliza en la entidad. Debido a que este proceso requiere de un diseño y planificación acorde con las necesidades de la institución, siendo su propósito promover y reconocer el aprendizaje de las personas que se encuentren vinculados laboralmente con la institución.

3. Metodología para la propuesta del método.

a. Creación de la Unidad Evaluadora.

La organización con base a la propuesta del modelo de evaluación del desempeño creará una unidad que servirá de asesoría interna en la institución, ellos se encargaran de implementar el sistema propuesto y darle el seguimiento.

Las funciones de esta unidad administrativa serán las siguientes:

- Presentar el instrumento propuesto a las autoridades correspondientes para la debida aprobación de poder implementarlo.

- Después de la aprobación, se hará un acta en el cual quedará establecido sobre dicho acuerdo dando a conocer el tipo de método a utilizar y pasos a seguir.
- Darán a conocer el periodo de Evaluación de manera previamente a los evaluadores.
- Implementarán el modelo aprobado a los empleados.

b. Identificación de las personas a evaluar.

Se deberá evaluar a todo el personal técnico y administrativo de las diferentes áreas de la institución, por lo que los evaluadores tendrán un período establecido para realizar las respectivas evaluaciones.

4. Descripción del método e instrumento por aplicar.

La evaluación de competencias se desarrolla mediante un proceso complejo, y antes de poder aplicar este procedimiento previamente se deberá definir los perfiles de cada cargo, para llevar a cabo la prueba se deberán definir las competencias cardinales y ordinales.

Luego se deben establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Estas van a determinar el comportamiento de la persona en la empresa, su relación con el resto de los compañeros, la forma de desempeñarse y el logro de los objetivos propuestos.

La evaluación por competencias es un modelo que tiene en cuenta el largo plazo y el futuro del colaborador, a diferencia del método tradicional. Es decir, considera que un trabajador con mejores capacidades y habilidades será más competente que uno con solo más experiencia. Esta idea se enmarca en un cambio más amplio en la aplicación del método.

5. Identificación de competencias a evaluar.

En este apartado se identifican las competencias que se consideran necesarias para el personal administrativo y técnico de la Institución, según el cargo que desempeñan-

COMPETENCIAS PARA EVALUAR EN LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS

Específicas.

- **Capacidad de planificación y organización:** Es la forma de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas o proyectos, especificando las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos.
- **Gestión y logros de objetivos:** Es la forma de orientarse al logro de los objetivos, delegar, generar directrices, planificar, movilizar recursos organizacionales de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de las funciones de la Institución.
- **Calidad y mejora continua:** Se evalúa la forma en la cual el empleado optimiza los recursos disponibles y suma valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada.
- **Dinamismo:** Capacidad para actuar con determinación firmeza y entusiasmo con la finalidad de mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.
- **Pensamiento estratégico:** Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la institución, optimizando las fortalezas internas y aprovechando las oportunidades.
- **Tolerancia a la presión de trabajo:** Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles. Implica tener un alto desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes.
- **Pensamiento analítico:** Capacidad para comprender, una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

- **Trabajo en equipo:** Es el grado de compromiso para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar en conjunto los Objetivos organizacionales.
- **Orientación al usuario interno y externo:** Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes actuales o potenciales, externos o internos que se puedan presentar en la actualidad o futuro.
- **Iniciativa y autonomía personal:** Evalúa la capacidad del empleado para proponer cambios que mejoren los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando ideas o soluciones a los mismos.
- **Comunicación eficaz:** Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
- **Conocimientos técnicos:** Se Evalúa la capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos o experiencia específicas que requiere para el ejercicio de la función a cargo.
- **Credibilidad técnica:** Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización.
- **Aprendizaje continuo:** Forma dinámica de actualizarse constantemente, expandiendo sus conocimientos y adquirir nuevas habilidades y experiencias.
- **Influencia y negociación:** Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del

razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales.

- **Adaptabilidad al cambio:** Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto internos como externos, transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción.
- **Pensamiento analítico:** Es la capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas de forma sistemáticamente a fin de establecer prioridades para actuar de una mejor manera.

Cardinales:

- **Ética:** Es la forma de obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y buenas costumbres y practicas profesionales, respetando siempre las políticas organizacionales.
- **Respeto:** Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.
- **Innovación:** Se evalúa la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, y que responda a los nuevos paradigmas que enfrente la institución.
- **Puntualidad:** Capacidad para coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo establecido.
- **Responsabilidad:** Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en el desarrollo de sus funciones y ante la institución misma.

- **Colaboración:** Es la capacidad para brindar apoyo a otros, responder a sus necesidades y requerimientos y dar soluciones a problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.
- **Compromiso con la calidad del trabajo:** Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencias y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o del área, o bien del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño.
- **Temple:** Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de si mismo como en relación con las actividades a su cargo
- **Productividad:** Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando pérdida de tiempo.
- **Integridad:** Se evalúa la capacidad de obrar con rectitud y probidad. Actuando en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, incluye comunicar las intenciones, ideas, sentimientos.
- **Flexibilidad:** Capacidad para trabajar con eficiencia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, o modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.

F. DESARROLLO DEL MODELO DE EVALUACIÓN VIRTUAL POR COMPETENCIAS QUE CONTRIBUYA A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL.

1. Introducción.

El proceso de innovación de las instituciones actualmente demanda mayores exigencias en la calidad de los servicios, siendo el recurso humano la fuerza de trabajo primordial que

impulsa las diversas actividades del mismo; esto es fundamental para el éxito de las Organizaciones, incluida en éstas la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, y será posible únicamente si se cuenta con un personal eficiente, lográndose mediante un continuo desarrollo que mejore sus habilidades y capacidades con el fin de brindar servicios ágiles y de calidad a los usuarios de la institución, dicha mejora en el servicio se puede lograr con mayor facilidad si se cuenta con un modelo virtual para la evaluación del desempeño del personal, el cual servirá para detectar las necesidades de capacitación e identificar fortalezas y debilidades del rendimiento de los colaboradores.

Por otra parte, el modelo contribuirá a mantener la información actualizada, ahorrará espacio físico, así como brindar seguridad de la información.

La presente propuesta contiene los objetivos del modelo de evaluación por competencias, las instrucciones para el uso y aplicación modelo y los formularios respectivos, así como las políticas que servirán como guía al momento de medir el desempeño de los colaboradores.

2. Objetivos.

a. General.

Facilitar de una herramienta técnica, que permita lograr la eficiencia al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones dentro de la Institución.

b. Específicos.

- i. Establecer criterios de manera uniforme que regulen la aplicación del modelo de evaluación por competencias.
- ii. Definir parámetros apropiados para el manejo de obtención de la información de cada empleado con relación a su servicio.
- iii. Resguardar de manera segura los resultados de cualquier pérdida o daño que pudiera sufrir si estuviera de forma física.
- iv. Proporcionar datos que contribuyan a la toma de decisiones en lo que refiere ascensos laborales, reconocimientos por el buen trabajo, necesidad de capacitación, entre otros.

3. Instrucciones del modelo.

a. Para su uso.

El Modelo virtual mediante el método por competencias está diseñado para ser aplicado en las áreas de nivel técnico y personal administrativo de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador que servirá como una herramienta para la institución en relación con la calificación del rendimiento de los colaboradores de forma automatizada.

b. Para su difusión.

El presente modelo, responde a características propias de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador, quedando a criterio de las autoridades de la Institución, la difusión del modelo a sus colaboradores.

c. Para su mantenimiento.

El modelo virtual para la evaluación por competencias deberá ser propuesto por la Unidad del Talento Humano y aprobado por el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador, así como revisado y actualizado por lo menos una vez al año, según las necesidades de la institución o por el surgimiento de información relacionado con el mismo.

4. Políticas.

- a. La evaluación de desempeño debe realizarse por lo menos una vez al año.
- b. Los resultados de la evaluación de desempeño deben ser entregados a todos los empleados ya sea de manera personal o vía correo electrónico.
- c. El evaluador debe ser honesto e imparcial a la hora de realizar la evaluación.
- d. La evaluación facilitará la toma de decisiones en lo referente a promociones, incrementos salariales y capacitaciones.
- e. Los resultados de la evaluación del desempeño que se realicen a los colaboradores deberán ser anexadas al expediente laboral de cada uno.
- f. La Unidad del Talento Humano deberá comunicar oportunamente a los colaboradores del objetivo que persigue con la evaluación al desempeño.
- g. La retroalimentación debe hacerse en función a los resultados obtenidos en la evaluación.

5. Propósitos de la evaluación de desempeño.

En forma general el modelo de evaluación virtual servirá como herramienta que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados. Ya que por medio de este se detectará la necesidad de capacitación, el rendimiento de los colaboradores; así mismo permitirá realizar ascensos y reconocimientos. Además, deberá utilizarse para:

- a. Evaluar el desempeño a los colaboradores de la Institución a través del método de evaluación por competencias, aplicado para los empleados del área técnica y administrativa. Con el propósito de contar con parámetros de rendimiento laboral útiles para la toma de decisiones.
- b. Identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el personal.

6. Formularios para la evaluación del desempeño.

a. Nivel Administrativo.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Página 1 de 3
I. DATOS GENERALES	
Nombre del Empleado: _____	Código: _____
Cargo según Nombramiento: _____	
Fecha de Ingreso a la Institución: _____	
A partir de: _____	
Dependencia o Unidad: _____	
Periodo Comprendido del mes de _____ a _____ de _____	
Indicaciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conteste los datos generales del empleado sometido a evaluación. 2. Se le solicita de la manera más atenta que sea parcial al momento de evaluar a cada uno. 3. Compare cada una de las competencias con el cumplimiento de los estándares u objetivos establecidos al principio del periodo. 4. Seleccione la casilla que considere conveniente. 5. Al finalizar la evaluación se sumará los puntos e indicará en que escala de evaluación se encuentra el empleado. 	

II. EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO		PUNTOS
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		Página 2 de 3
A 	B 	
No determina eficazmente metas ni prioridades para su área sector o proyecto dado que no visualiza su importancia.	Determina eficazmente metas y prioridades, para su área sector o proyecto.	
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA		
A 	B 	
Toma decisiones que no aportan valor agregado ni facilita a sus colaboradores y/o pares alcanzar sus metas mediante el uso eficiente de los recursos	Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realización de sus tareas y /o procesos de su área o método	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
A 	B 	
No se adecua en tiempo y forma a los cambios del entorno.	Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto plazo, mediano y largo plazo.	
GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS		
A 	B 	
No establece para sí mismo objetivos desafiantes ni orientados al logro de las metas de la organización.	Establece, tanto para sí mismo/a como para la organización en general, metas retadoras y desafiantes.	
INICIATIVA Y AUTONOMÍA PERSONAL		
A 	B 	
No contribuye a nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo, por lo general se guía por rutina.	Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas.	
RESPONSABILIDAD		
A 	B 	
Generalmente, no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés.	Da cumplimiento con las responsabilidades que le corresponden de forma interesada y otras que le son encomendadas.	

PRODUCTIVIDAD		Página 3 de 3
A 	B 	
En la mayoría de los casos no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo que se le asigna, siempre está atrasado o de prisas.	Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite poder realizarlo en menor tiempo de lo solicitado.	
ÉTICA		
A 	B 	
Generalmente realiza sus tareas de acuerdo con los lineamientos recibidos sin tener en cuenta valores morales y buenas costumbres y/o prácticas profesionales.	Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación.	
TOLERANCIA A LA PRESION DE TRABAJO		
A 	B 	
Trabaja con esmero, pero sin eficacia, por lo cual no logra alcanzar los objetivos que le fijan.	Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para el logro de objetivos.	
INNOVACIÓN		
A 	B 	
Aplica siempre las mismas soluciones, aunque no sea lo más adecuado, y asume un rol crítico frente a compañeros que presentan propuestas innovadoras.	Conduce su área a través de prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo.	

b. Nivel Técnico.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL TÉCNICO	
	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Página 1 de 3</div>	
I. DATOS GENERALES	
Nombre del Empleado: _____ Código: _____	
Cargo según Nombramiento: _____	
Fecha de Ingreso a la Institución: _____	
A partir de: _____	
Dependencia o Unidad: _____	
Periodo Comprendido del mes de _____ a _____ de _____	
Indicaciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conteste los datos generales del empleado sujeto a evaluación. 2. Se le solicita de la manera más atenta que sea parcial al momento de evaluar a cada uno. 3. Compare cada una de las competencias con el cumplimiento de los estándares u objetivos establecidos al principio del periodo. 4. Seleccione la casilla que considere conveniente. 5. Al finalizar la evaluación se sumará los puntos e indicará en que escala de evaluación se encuentra el empleado. 	
II. EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO	PUNTOS
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
Generalmente no domina adecuadamente los conocimientos técnicos requeridos para el desempeño satisfactorio de su trabajo.	Entiende, conoce y pone en práctica todos los temas de su especialidad. Desde los más sencillos hasta los más complejos.
APRENDIZAJE CONTINUO	
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
Mantiene su formación técnica, aunque tiene una actitud reactiva. Busca información solo cuando la necesita	Es reconocido como experto en su especialidad en el medio en que actúa. Comparte sus conocimientos actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas.

TRABAJO EN EQUIPO		Página 2 de 3
A 	B 	
Generalmente subordina los intereses grupales a los personales cuando por algún motivo surge un conflicto de intereses.	Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.	
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA		
A 	B 	
Toma decisiones que no aportan valor agregado ni facilita a sus colaboradores y/o pares alcanzar sus metas mediante el uso eficiente de los recursos.	Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realización de sus tareas y /o procesos de su área o método.	
PENSAMIENTO ANALÍTICO		
A 	B 	
Por lo general no puede reconocer los problemas, y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones.	Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto.	
INTEGRIDAD		
A 	B 	
Oculto acciones propias p de su equipo de trabajo cuando sabe que son contrarias a los principios o políticas organizacionales.	Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas prácticas y costumbres organizacionales.	
ÉTICA		
A 	B 	
Generalmente realiza sus tareas de acuerdo con los lineamientos recibidos sin tener en cuenta valores morales y buenas costumbres y/o prácticas profesionales.	Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación.	
PRODUCTIVIDAD		
A 	B 	
En la mayoría de los casos no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo que se le asigna, siempre está atrasado o de prisas.	Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite poder realizarlo en menor tiempo de lo solicitado.	

RESPONSABILIDAD		Página 3 de 3
A 	Generalmente, no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés.	
B 	Da cumplimiento con las responsabilidades que le corresponden de forma interesada y otras que le son encomendadas.	
COLABORACIÓN		
A 	Es individualista en su trabajo, no tiene en cuenta las necesidades de los demás.	
B 	Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas	

G. GUÍA PARA DE LA VIRTUALIZACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

PREFACIO:

El presente Instructivo de usuario proporciona información de cómo operar el Sistema de Evaluación del desempeño virtual

ASPECTOS GENERALES:

El sistema será desarrollado con una presentación visual homogénea hacia el usuario, lo que facilita su operación y acceso a cada una de las opciones que contiene.

El sistema permite el registro y autenticación por medio de cuenta de correo electrónico y contraseña.

Para el ingreso al sistema, cada evaluador deberá haber completado el registro de usuario, con el fin de que el sistema valide las credenciales y la información que se solicita y así poder brindar acceso a la evaluación del desempeño.

ACCESO AL SISTEMA.

Para tener acceso al aplicativo, bastará utilizar un navegador configurado en la estación de trabajo y acceder a la dirección siguiente:

<https://evaluacion.desempeño.opamss.org.sv:1245/#/ingreso>.

Cuando el usuario navegue en esa dirección el sistema desplegará la siguiente pantalla:

Evaluación del Desempeño

Email * 1

Clave * 2

Recordarme 3  ¿Olvido la contraseña? 4

INGRESAR 5

 6

¿No posee una cuenta? [Registrarse.](#)  7

1. Email. Para el ingreso deberá ser usado el correo institucional asignado al empleado evaluador.
2. Clave. Para que ingrese la palabra clave secreta.
3. Recordarme. Para que el sistema guarde el email ingresado y la próxima vez que quiera ingresar, el sistema lo desplegará automáticamente.
4. Olvidó la clave. Si el usuario ha olvidado su clave, presiona ese enlace y le dará instrucciones para solicitar el cambio de clave.
5. Ingresar. Al sistema después de haber habilitado su usuario y clave.

6. Outlook, plataforma utilizada por la institución para autenticarse o registrarse al sistema.
7. Registrarse. Para iniciar el proceso de registro de nuevo usuario en el sistema lo hará mediante correo institucional.

REGISTRO DE USUARIO.

A continuación de haber seleccionado el enlace de “Registrarse”, el sistema desplegará la pantalla inicial de registro de usuarios.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Logo of COAMSS OPAMSS (Comisión de Abastecimiento y Oficina de Planeación del Área Metropolitana de San Salvador)

MENÚ PRINCIPAL 

1. Datos de Registro	2. Datos de identificación.	3. Datos Institucionales	4. Ir a Formulario de evaluación.	5. Resultado de la Evaluación.
--------------------------------------	---	--	---	--

Cerrar Sesión

El usuario deberá ingresar la siguiente información:

1. DATOS DE REGISTRO 




Correo electrónico: _____ 1

Contraseña (8 caracteres mínimo): _____ 2

Confirmación de contraseña (8 caracteres mínimo): _____ 3

Siguiete  4

Descripción del llenado de información.

1. Correo electrónico: Cuenta de correo válida que servirá para identificar al usuario, para su ingreso debe ser utilizado únicamente el correo institucional

2. Contraseña: Clave secreta de al menos 8 caracteres. El sistema hace distinción entre mayúsculas y minúsculas.

3. Confirmación de contraseña: Confirmación de clave secreta que sea igual a la ingresada en el paso anterior.

Una vez los datos iniciales son satisfactorios y presionando el enlace **Siguiente** (4), el sistema despliega el segundo paso del registro de usuarios “Datos de identificación”.

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Primer Nombre: 1

Segundo Nombre: 2

Primer Apellido: 3

Segundo Apellido: 4

Correo Institucional: 5

Género: Masculino: Femenino: 6

[Anterior](#) 7

[Siguiente](#) 8

El usuario deberá completar la siguiente información:

1. Primer Nombre, según Documento Único de Identidad.
2. Segundo Nombre, según Documento Único de Identidad.
3. Primer Apellido, según Documento Único de Identidad.
4. Segundo apellido, según Documento Único de Identidad.
5. Correo Institucional, el mismo que es proporcionado por la institución para el uso administrativo de cada uno de los empleados.
6. Género

7. Anterior, para poder ir a la página que esta antes por algún cambio que se disponga hacer.

8. Siguiente, para desplegar el tercer paso.

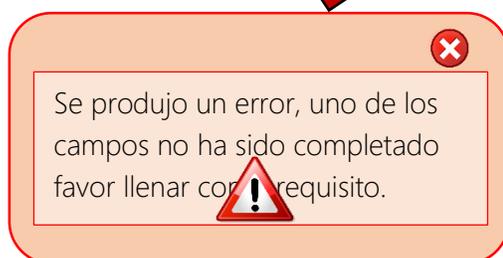
Después de haber ingresado la información anterior el usuario deberá presionar el enlace siguiente (7) para pasar a la sección de Datos de Empleado.

El sistema validará que la información para los campos donde se exigen el ingreso de información obligatoria sea ingresada, caso contrario, desplegara en color rojo como se muestra a continuación, los campos no se ha completado la información y presentan error, por ejemplo:

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN   

Primer Nombre: <u>Carlos</u>	Segundo Nombre: <u>Roberto</u>
Primer Apellido: <u>Ramírez</u>	Segundo Apellido: <u>González</u>
Correo Institucional: carlos.ramirez@opamss.org.sv	Género: Masculino: <input checked="" type="radio"/> Femenino: <input type="radio"/>

[Anterior](#)  [Siguiente](#) 



Después de haber ingresado la información correctamente, el usuario deberá de dar clic al enlace “Siguiente”, para pasar a la selección de Registro finalizado.

3. DATOS INSTITUCIONALES



<p>Código de Empleado:</p> <input style="width: 90%; border: none; border-bottom: 1px solid #ccc;" type="text"/>	1	<p>Cargo según nombramiento:</p> <input style="width: 90%; border: none; border-bottom: 1px solid #ccc;" type="text"/>	2
<p>Fecha de Ingreso a la Institución:</p> <input style="width: 90%; border: none; border-bottom: 1px solid #ccc;" type="text"/>	3	<p>Dependencia o Unidad:</p> <input style="width: 90%; border: none; border-bottom: 1px solid #ccc;" type="text"/>	4

[Anterior](#)

5


[Siguiete](#)

6


El usuario deberá completar la siguiente información:

1. Código de empleado
2. Cargo según nombramiento
3. Fecha de ingreso a la institución
4. Dependencia o Unidad
5. Anterior
6. Siguiete


VALIDACIÓN DE LA CUENTA





Datos de Registro



Datos de Identificación

Registro de usuario completado. Favor dar clic en el botón “Guardar” para registrar la información en el sistema.

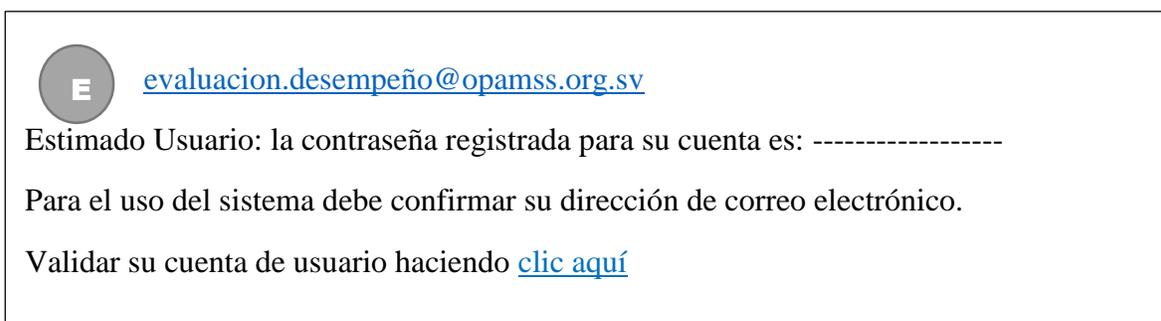
[Guardar](#)



Si el usuario selecciona el enlace “Guardar”, el sistema validará la información enviada, y de ser satisfactorio, notificará que la cuenta ha sido registrada y se le enviará un correo de notificación:



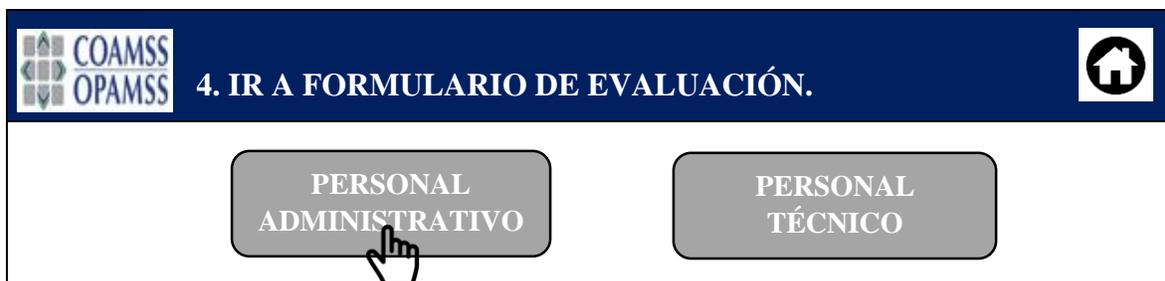
El usuario deberá de revisar su bandeja de entrada en su aplicación de correo y deberá dar clic en el enlace “aquí”, para confirmar la dirección de correo en el sistema:



Una vez seleccionado el enlace, el sistema verificará el correo y desplegará la siguiente pantalla:



El usuario al seleccionar el enlace “Siguiete”, el sistema automáticamente lo dirigirá al formulario para que se proceda a la Evaluación del empleado.



COAMSS
OPAMSS

4. IR A FORMULARIO DE EVALUACIÓN.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERSONAL TÉCNICO

Y se desplegará la siguiente pantalla:

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	
Página 1 de 3	
I. DATOS GENERALES	
Nombre del Empleado: _____	Código: _____
Cargo según Nombramiento: _____	
Fecha de Ingreso a la Institución: _____	
Cargo según Función: _____	A partir de: _____
Dependencia o Unidad: _____	
Periodo Comprendido del mes de _____ a _____ de _____	
Indicaciones: <ol style="list-style-type: none"> Conteste los datos generales del empleado sometido a evaluación. Se le solicita de la manera más atenta que sea parcial al momento de evaluar a cada uno. Compare cada una de las competencias con el cumplimiento de los estándares u objetivos establecidos al principio del periodo. Seleccione la casilla que considere conveniente. Al finalizar la evaluación se sumará los puntos e indicará en que escala de evaluación se encuentra el empleado. 	
II. EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO	PUNTOS
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
Es la forma de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas o proyectos, especificando las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos.	
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>
No determina eficazmente metas ni prioridades para su área sector o proyecto dado que no visualiza su importancia.	Determina eficazmente metas y prioridades, para su área sector o proyecto

El formulario consta de 3 páginas, como parte inicial el evaluador deberá de llenar los datos principales del evaluado; posteriormente tendrá que ir seleccionando de acuerdo a la competencia que se esté evaluando una de las dos opciones que se le presentan (A) o (B) según como se ha visto el desempeño del colaborador dentro de la institución.

Al seleccionar una de las opciones, se le asignará la puntuación, ya sea 5 o 10 puntos como lo establece la tabla de valoración.

El usuario debe de seleccionar el enlace “Guardar”, el sistema validara la información enviada y automáticamente este sumara todos los puntos según cada una de las competencias que se ha evaluado y conocer cuál es la calificación asignada al evaluado.



Resultado de la Evaluación.

Luego de dar clic en el icono siguiente. Automáticamente se mostrará una nueva pestaña **resultados de la evaluación**. Marcando una de las cuatro opciones que se presentan según lo que muestra la escala de evaluación: Insatisfactorio, Regular, Bueno, Muy bueno y Excelente. Es decir que el sistema estará configurado para marcar la opción correspondiente según puntaje obtenido. Por ejemplo, si el total de la evaluación resulta en el rango de 81-100 el sistema seleccionará con un cheque la opción excelente. Todo ello con el propósito que el evaluado y el evaluador puedan interpretar adecuadamente el nivel de desempeño laboral.



El sistema estará configurado para notificar vía e-mail el resultado de la evaluación para que el colaborador tenga un respaldo y se dé por enterado sobre el resultado logrado y las acciones pertinentes a tomar según el caso ya sea aumentos salariales, ascensos, capacitación, etc.

Recuperación de clave de usuario.

Esta opción solamente será utilizada únicamente cuando el usuario olvide la contraseña de ingreso, deberá dar clic en el enlace “olvido contraseña” en la pantalla de ingreso el sistema desplegará la siguiente ventana:



The screenshot shows a web interface for user authentication. At the top left is the logo for COAMSS and OPAMSS. The main heading is 'ACREDITACIÓN DE USUARIO'. Below this, the text reads 'Recuperación de clave' and 'Ingrese el correo electrónico para enviarle instrucciones'. There is a text input field labeled 'E-mail*' with a horizontal line underneath. Below the input field are two buttons: a dark blue button labeled 'ENVIAR' and a grey button labeled 'REGRESAR'.

El usuario deberá de ingresar el correo electrónico registrado y dar clic en el enlace enviar, automáticamente se desplegará el siguiente mensaje:



The screenshot shows a message box with the COAMSS and OPAMSS logo on the left. At the top center is a blue circle containing a lowercase 'i' for information. The main heading is 'REGISTRO DE USUARIOS'. Below this, the text reads 'Verifique la bandeja de entrada de su correo electrónico'. At the bottom center is a dark blue button labeled 'OK'.

Y le enviará una notificación a su correo electrónico:

evaluacion.desempeño@opamss.org.sv

To: You

Estimado usuario reinicie su clave en esta dirección,

Seleccionan el enlace “dirección”, le redireccionará a la pantalla de ingreso de la palabra clave:



Cambio de clave

Correo electrónico

Clave (8 caracteres mínimo) *

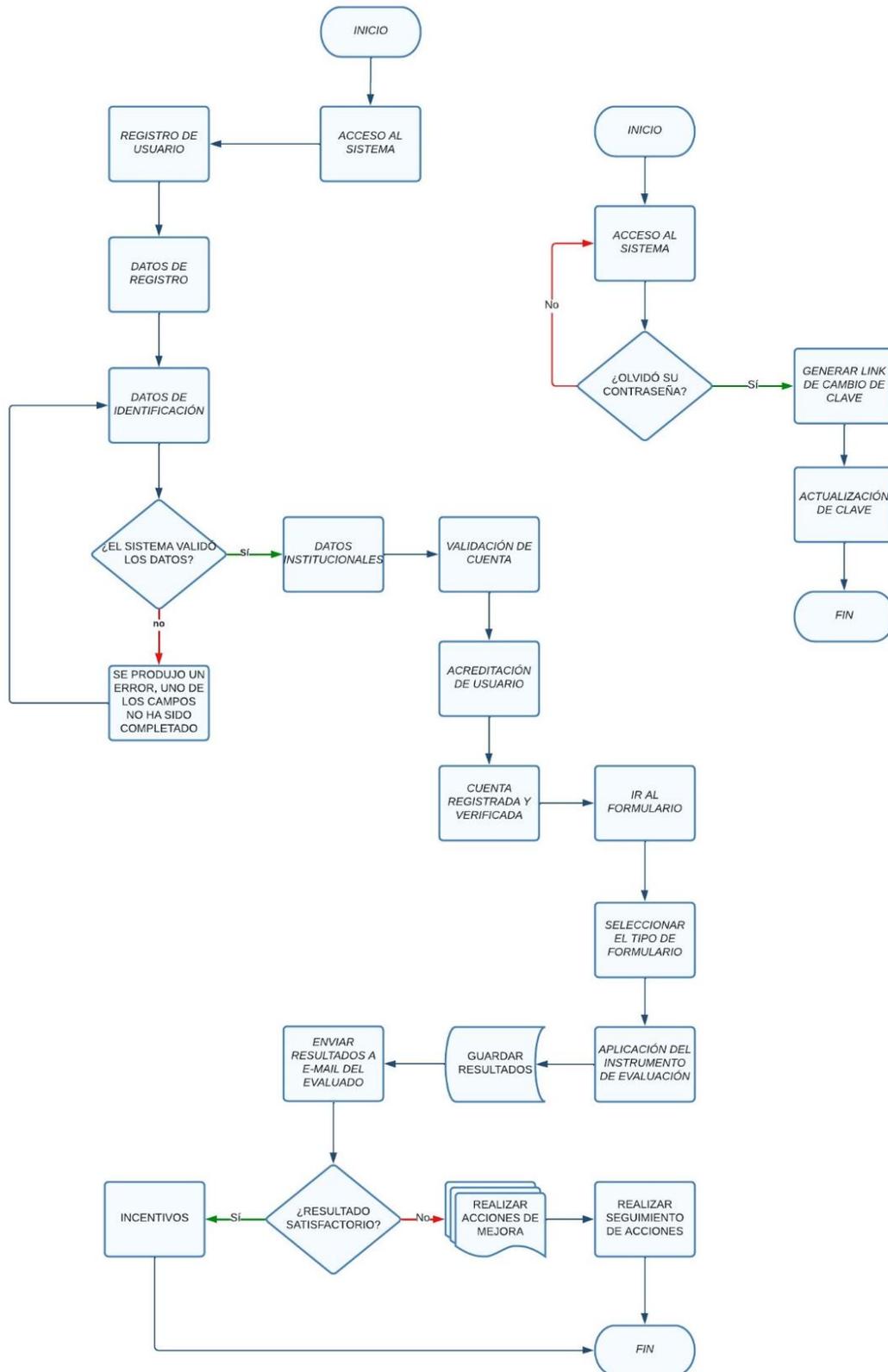
Confirmación de clave (8 caracteres mínimo) *

ACTUALIZAR

En la cual el usuario deberá ingresar su nueva clave y confirmación de clave y dar clic en el botón “**actualizar**”. El sistema desplegará la siguiente notificación:



H. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO VIRTUAL DE EVALUACIÓN.



I. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN.

1. Pasos para realizar el proceso de evaluación.

Para realizar una evaluación del desempeño efectiva se divide el proceso en cinco pasos que a continuación se presentan:

a. Planeación.

La persona encargada de realizar la evaluación debe convocar a los jefes de las distintas áreas que ejercen puestos funcionales y a los colaboradores para primeramente socializar el modelo para que puedan familiarizarse es decir se deberá exponer de manera minuciosa y a la vez puedan planear de manera conjunta las diversas actividades que conlleva la implementación del modelo virtual para la evaluación del desempeño de los colaboradores, además de revisar el perfil de puestos y el manual de funciones y procedimientos.

b. Distribución y acceso al modelo.

Luego de haber sido aprobado el modelo se procederá a dar conocimiento del link para que el evaluador ingrese a la plataforma y primeramente se registre y para posteriormente iniciar la evaluación a cada uno de sus colaboradores.

c. Ejecución.

La jefatura de talento humano dará las diversas indicaciones y medidas respectivas para realizar una evaluación objetiva del desempeño laboral, tales como:

- i. Explicará de forma breve el objetivo de realizar la evaluación al desempeño y los beneficios que conlleva.
- ii. Se establecerá un periodo para completar las evaluaciones.
- iii. Explicará de que no se puede regresar a la página anterior y que debe responder siguiendo el orden lógico.

d. Documentación.

Se sugiere que el jefe inmediato de cada área, así como la jefatura de la unidad del talento humano anote cualquier dato de importancia o problema significativo que se presente durante la evaluación para posteriormente abordarlo en la retroalimentación. Así mismo verificar que cada evaluación quede respectivamente guardada en la plataforma para el posterior análisis y toma de decisiones.

e. Retroalimentación.

Teniendo los resultados de la evaluación la unidad del talento humano deberá elaborar planes de capacitación que contribuyan a reforzar las áreas donde se han identificado diversas deficiencias. Considerando los siguientes aspectos:

- i. Identificar quienes precisan ser capacitados para dar prioridades.
- ii. La metodología a implementar para transmitir el conocimiento a los colaboradores.

J. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIA.

1. La Unidad de Talento Humano de la institución será la responsable de organizar el proceso de evaluación del desempeño del personal de las diferentes áreas que la conforman.
2. La encargada de notificar el período en que se estará realizando la evaluación y la fecha límite para la misma será la Unidad de Talento Humano.
3. El evaluador deberá de guardar copia digital de cada uno de sus evaluados como respaldo de esta.
4. Una vez enviada la evaluación esta no podrá ser modificada.

a. Responsabilidades.

- i. Es responsabilidad de Dirección Ejecutiva**
 - Aprobar el modelo de evaluación.
- ii. Es responsabilidad de la Unidad de Talento Humano**
 - Administrar el modelo de evaluación.
 - Asesorar a los evaluadores sobre el uso del modelo.
 - Dar seguimiento al proceso de evaluación.
 - Velar por el cumplimiento del modelo de evaluación.
- iii. Es responsabilidad del Evaluador**
 - Evaluar a todo el personal bajo su cargo.
 - Remitir las evaluaciones en el plazo establecido por la jefatura de talento humano.
 - Dar a conocer los resultados a cada uno de los evaluados.

iv. Es responsabilidad de los evaluados

- Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades a su cargo
- Participar en las acciones que influyan a mejorar su desempeño.

K. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.**1. Notificación de los resultados obtenidos por el evaluado.**

El evaluado tendrá derecho a conocer los resultados obtenidos de su evaluación, con el objetivo que éste conozca sus áreas de mejora y deficiencias. Al momento de recibir el resultado vía correo electrónico

2. Reconocimiento por el buen desempeño.

El reconocimiento del trabajo efectuado por el empleado es una de las técnicas más importantes para fortalecer el desempeño de ellos. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen su trabajo bien, el jefe no lo reconoce.

Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores, Decir que un trabajador realiza bien su trabajo, o brindarle incentivos de tipo material o monetario motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado por la institución.

Luego de obtener resultados se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos en cuanto al reconocimiento del personal con un nivel de desempeño aceptable:

- a. Después de realizada la evaluación del desempeño, si hubiera empleados en el rango de resultados aceptables, se pueden estimular con una felicitación verbal o personal por parte de Dirección Ejecutiva, haciendo énfasis en la mejor continua.
- b. A los empleados sobresalientes en los resultados de la evaluación se les puede hacer entrega de un diploma de reconocimiento al mérito, tomarlos en cuenta para posibles ascensos, estimularlos con gratificaciones económicas, según los ingresos económicos que esté percibiendo la institución.

3. Acciones Correctivas y Planes de Mejora.

Para darle seguimiento a los resultados, es necesario tomar ciertas acciones para corregir las deficiencias encontradas haciendo un análisis para preparar planes de mejora que contribuyan a prevenir o evitar posibles fallas en los procesos y actividades en la institución. Así mismo Determinar que el encargado para ejecutar estos planes será el encargado de la Unidad de Talento Humano para el seguimiento en tiempo y cumplimiento de las acciones de mejoras, por lo que se sugiere las siguientes acciones:

- a. Si posterior a la evaluación del desempeño, los resultados reflejan que de una a tres personas presentan deficiencias laborales, realizar la técnica de la retroalimentación personalizada, en la cual el jefe inmediato de éstas deberá brindar las retroalimentaciones respectivas de las funciones para el puesto de trabajo.
- b. Si en los resultados obtenidos, se encuentran debilidades laborales en cuatro a diez empleados, realizar capacitaciones y talleres internos de retroalimentación de funciones, en jornadas de cuatro horas durante una semana.
- c. Si al obtener los resultados de la evaluación, se identifican a más de diez empleados con deficiencias en sus funciones laborales generales o de similitud con otras áreas, ejecutar capacitaciones de las deficiencias identificadas en jornadas de ocho horas, las cuales podrán ser impartidas en lugares adecuados para la misma por el encargado de la Unidad de Talento Humano o en su defecto contratar a un especialista en el área.

L. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Las instituciones ante los resultados que se obtienen luego de evaluar a sus colaboradores recurren al antiguo método de reemplazar a la persona mal evaluada, pero ahora se presenta una mejor alternativa la cual consiste en capacitarlo para fortalecer sus deficiencias en el desempeño laboral y así en futuras evaluaciones mejoren los resultados, contribuyendo a tener personal eficiente y comprometido con el logro de objetivos.

Capacitando a la fuerza laboral se obtendrá un talento humano más eficiente, por lo que se sugiere que después del análisis de los resultados de las jefaturas se debe realizar las

capacitaciones para reforzar las áreas en las cuales se debe de mejorar, así contar con un personal eficiente y brindar un servicio excelente a los usuarios.

1. Capacitación.

Como parte del proceso de desarrollo del talento humano, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definitiva de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador en su puesto de trabajo. El incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.

Se deberá ser una guía orientada a proporcionar conocimientos, a desarrollar habilidades y generar en el recurso humano las características requeridas para mejorar su desempeño en cuanto a la atención al usuario, ya que será de gran beneficio para la institución.

2. Tipos y modalidades de capacitación.

Entre los tipos de capacitaciones que se pueden implementar de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación, se consideran los siguientes:

a. Capacitación Preventiva.

Es aquella que se orienta a prever los cambios que se producen en el personal, siempre que su desempeño pueda variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y las tecnologías hacer obsoletos sus conocimientos aplicados.

Esta incluye por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, tecnologías o la utilización de nuevos equipos, llevando a cabo una estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

b. Capacitación Correctiva.

Ya su nombre lo indica, se orienta a solucionar problemas de desempeño. En el sentido que su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la institución, pero también los estudios de diagnósticos de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

c. Capacitación para el Desarrollo de Carrera.

Las actividades de esta se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orienta a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la institución que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

El objeto de esta es elevar la productividad de los empleados, a la vez que los prepara para optar a otros cargos y con ello la habilidad necesaria para desempeñarlos.

3. Beneficios de la Capacitación.

Al desarrollar las capacitaciones, independiente la que se decida aplicar siendo su propósito general el fortalecimiento de las áreas deficientes, y esta se ejecutará para contribuir a:

- a. Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello la productividad y rendimiento dentro de la institución.
- b. Mejorar la comunicación entre colaboradores y con ello elevar el interés por la calidad del servicio brindado al usuario.
- c. Satisfacer más fácilmente los requerimientos futuros de la institución en materia de personal, sobre la base de la planeación del recurso humano.
- d. Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad, y con ello mejorar la moral del colaborador.
- e. Actualizar al trabajador con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

M. RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

La implementación conlleva la aplicación de recursos humanos, materiales y financieros que se vuelven necesarios para la ejecución, así como la puesta en marcha del cronograma de actividades donde se reflejen los tiempos en que se llevará a cabo cada una de ellas.

1. Recursos Humanos.

Para la creación del modelo virtual, el recurso humano involucrado deberá ser altamente calificado, ya que será el encargado de la logística y el cumplimiento de los procesos que

se establezcan para dicha actividad. De igual manera el ingeniero que será responsable de la elaboración del formulario en la plataforma, se les brindará un espacio dentro de la institución en el cual ellos puedan desarrollar dicho modelo.

2. Materiales y Tecnológicos

Para la implementación es necesario contar con los recursos materiales básicos, tales como:

- a. **Infraestructura:** Se recomienda establecer un espacio indicado para el desarrollo de las actividades, esta podrá ser dentro de las instalaciones de la institución o fuera de ellas como según se considere necesario.
- b. **Mobiliario, equipos y otros:** Dentro del mobiliario se debe considerar todo aquello que sea de uso primordial para el desarrollo de las capacitaciones, siendo estos: escritorios, sillas, equipo computacional y todo aquello que contribuya al mejor acondicionamiento de las actividades a desarrollar.
 - i. Escritorio: MODELO cf4001.

Características. Madera comprimida de alta, densidad de 3cm, forrado con formica, mesa principal de 160 x 70 cm, con porta teclado, mesa lateral de 100 x 45 cm, con 2 gavetas laterales, archivo móvil de tres gavetas con llave.

Precio Unitario: \$186.91

- ii. Robot Móvil: MODELO cu01.

Características. Llave de cierre central, 5 rodos, 2 gavetas papeleras, 1 gaveta archivadora largo x ancho x altura 56 cm x 40 cm x 66cm.

Precio Unitario: \$145.71

- iii. Silla Ejecutiva: MODELO sita858ga.

Características. Respaldo reclinable, asiento giratorio 360°, altura ajustable, brazos fijos, base estrella 5 rodos, capacidad 250 libras. Dimensiones, ancho 65cm, fondo 60cm, altura 108-120cm.

Precio Unitario: \$216.01

- iv. Computadora de Escritorio: MODELO 21B0002LA-J4025.

Características. Color negro, 8 RAM (GB), 2TB, marca Desktop HP, con monitor, teclado y mouse.

Precio Unitario: \$495.00

- v. Impresora Multifuncional: MODELO SKU 0190781861553.

Características. Sistema de tinta continua, conexión wifi, impresión desde el móvil, fotocopidora, 6,000 hojas negro, 8,000 hojas color, marca HP 415 inyec tanque, color negro.

Precio Unitario: \$219.00

- vi. Servicio de Internet: Plan de internet con banda ancha de red, conexión wifi o de manera directa, 200 Mbps de velocidad, Empresa Tigo El Salvador.

Precio Unitario: \$94.99

- c. Papelería y suministros de oficina:** Entre los materiales que se consideran necesarios para la implementación de las capacitaciones son: papelería, tintas para impresiones y fotocopias, suministros de oficinas y medios informáticos para respaldo digital de los instrumentos utilizados para la capacitación.

- i. Resma de papel Bon, tamaño carta de 500 hojas marca Hammermill. Precio Unitario \$6.50
- ii. Botella de tinta Hp Gt52, variedad de color. Precio Unitario \$13.75
- iii. Caja de bolígrafos, contenido 12 unidades de 1,0 mm punta mediano color negro, azul, rojo. Precio Unitario \$2.65
- iv. Ampo archivador, T-835 CAR color negro. Precio Unitario \$3.00
- v. 3m cinta empaque 2 pulgadas. Precio Unitario \$1.20
- vi. Folder tamaño carta, 100 unidades. Precio Unitario \$8.00
- vii. Maped Engrapadora, color negro tamaño estándar. Precio Unitario \$4.50
- viii. Maped Office Perforadora, color negro perfora de 20/25 hojas. Precio Unitario \$6.00
- ix. Disco duro externo de 1tb USB 3, marca Toshiba. Precio Unitario \$75.00

3. Financieros.

a. Presupuesto.

Es necesario estimar y distribuir de una manera adecuada los recursos financieros, tomando en cuenta la capacidad que la Institución tenga para poder implementar dicha propuesta. Por medio de las actividades que se pretenden realizar siendo esta importante la asignación presupuestaria.

A continuación, se muestra un estimado de algunos gastos necesarios para la implementación del modelo de evaluación por competencias.

**PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE COSTOS PARA LA EJECUCIÓN
DEL MODELO ADMINISTRATIVO VIRTUAL**



DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Recursos Humanos.			
Ingeniero encargado de realizar el formulario en plataforma virtual.	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Capacitadores	2	\$ 150.00	\$ 300.00
			\$ 2,800.00
Recursos Materiales.			
Mobiliario:			
Escritorio	3	\$ 175.00	\$ 525.00
Silla Ejecutiva	3	\$ 150.00	\$ 450.00
Robot Movil	3	\$ 125.00	\$ 375.00
			\$ 1,350.00
Equipo:			
Computadora	3	\$ 495.00	\$ 1,485.00
Impresora Multifuncional	1	\$ 219.00	\$ 219.00
Disco Duro Externo	1	\$ 75.00	\$ 75.00
			\$ 1,779.00
Papelería y Utiles.			
Caja de boligrafos	3	\$ 2.65	\$ 7.95
Resma de papel Bon	1	\$ 6.50	\$ 6.50
Ampo archivador	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Folder tamaño carta paq. 100 unds	1	\$ 8.00	\$ 8.00
Engrapadora	1	\$ 4.50	\$ 4.50
Perforador	1	\$ 6.00	\$ 6.00
			\$ 41.95
Recursos de Comunicación.			
Plan de internet banda ancha de red 200 mbps	1	\$ 94.99	\$ 94.99
			\$ 94.99
SUB TOTAL:			
			\$ 6,065.94
Imprevistos (10%)			
			\$ 606.59
TOTAL:			
			\$ 6,672.53

N. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL MODELO ADMINISTRATIVO

N°	Meses	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				Responsables	
	Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Entrega de instrumento de evaluación a jefatura de la Unidad de Talento Humano.																									Equipo investigador	
2	Presentación del instrumento a Dirección Ejecutiva para su autorización																									Equipo investigador y Jefatura de Talento Humano	
3	Presentación del instrumento al Consejo de Alcaldes para su aprobación.																									Equipo investigador, Jefatura de Talento Humano y Dirección Ejecutiva	
4	Aprobación del instrumento por parte del Consejo de Alcaldes para su adopción en la Institución.																									Consejo de Alcaldes	
5	Inducción y Capacitación sobre la aplicación del instrumento.																									Jefatura de Talento Humano	
6	Prueba piloto de evaluación previo a su implementación.																									Equipo de evaluación	
7	Análisis y evaluación de la Prueba piloto.																										Equipo de evaluación
8	Puesta en marcha del nuevo sistema de evaluación por parte de la institución.																									Jefatura de Talento Humano	
9	Seguimiento y control de las evaluaciones.																										Jefatura de Talento Humano
10	Anexar Resultados de evaluación en expedientes físicos.																									Jefatura de Talento Humano	
11	Retroalimentación.																									Jefatura de Talento Humano	

BIBLIOGRAFÍA

Libros.

- Briceño, Fidel, Godoy, Elsy. El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill México. 2001.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. 3a. Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2008.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill, Colombia, 1996.
- Del Moral, M.E.; Villalustre, L. (2013). Evaluación en entornos virtuales: herramientas y estrategias.
- Maristany, Jaime, Administración de Recursos Humanos, 1º Edición, 2000.
- Serrano, Alexis, Administración de Personal I y II, 1ra Edic. Impreso en Talleres Editoriales la UCA, El Salvador 2008.
- Iturralde, Julia, Trabajo de graduación, Ambato-Ecuador, 2011.
- James, McInnis y Devlin, La evaluación del Aprendizaje en Ambientes Virtuales, 2002.
- Romero, Araceli, López, Felisa, Hernández, Lourdes y Caballero, Miguel. Gestión administrativa apoyada en un Modelo Virtual–Administrativo para las modalidades alternativas de educación. Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial. 2016.
- Werther, Davis, Administración de Recursos Humanos. Edit. Norma, Bogotá, 1998.
- Alles Martha Alicia, Desempeño por Competencias 1ª. Edición 2ª. Reimpresión, Granica, Buenos Aires Argentina, 2005.
- Alles Martha Alicia, Diccionario de Comportamientos, La Trilogía, Vol. 2, 1ª. Edición, Granica, Buenos Aires Argentina, 2009.

Leyes:

- Constitución de la Republica de El Salvador. Decreto constituyente N° 38, Tomo N° 281 de fecha 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial N°.234 publicado el 16 de diciembre de 1983.
- Código Municipal. Decreto legislativo No.274, Tomo No.290 publicado en el Diario Oficial No.23, del 5 de febrero de 1986.
- Código de trabajo. Decreto legislativo N° 15, Tomo N° 236 del 23 de junio de 1972 publicado en el Diario Oficial N°. 142, del 31 de julio de 1972.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto legislativo N°.86, Tomo N°313 de fecha 17 de octubre de 1991, Diario Oficial N°.242 publicado el 21 de diciembre de 1991.
- Ley de la Corte de Cuentas de la Republica. Decreto legislativo N° 438 Tomo N° 328 del 31 de agosto de 1995. Publicado en el Diario Oficial N°176 del 25 de septiembre de 1995.
- Ley de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública (LACAP). Decreto legislativo N°.868, Tomo N°347 de fecha 05 de abril de 2000, publicado en el Diario Oficial N°88, el 15 de mayo de 2000.
- Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y los Municipios Aledaños (LDOTAMSS). Decreto Legislativo N° 732 Tomo N° 322 del 8 de diciembre de 1993. Publicada en Diario Oficial No.18 del 26 de enero de 1994.
- Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen General de Salud y Riesgos Profesionales. Decreto legislativo N° 1263 Tomo 161, el 3 de diciembre de 1953 y publicada en el Diario Oficial N°216, el 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones. Decreto legislativo N° 927, Tomo N°333 del 20 de diciembre de 1996 publicada en el Diario Oficial N° 243, del 23 de diciembre de 1996.
- Estatutos de la Institución. Acuerdo Numero 3 de fecha 17 de enero de 1990. Tomo N° 303 publicado en el Diario oficial Numero 24. De la fecha 3 de febrero de 1990.

Páginas web:

- <https://opamss.org.sv/>.
- <https://encicloredcultulandia.blogspot.com/2017/03/la-evaluacion-del-desempeno-historia-y.html>.
- <https://definicion.de/modelo/>.
- <https://es.scrib.com/document/265867280/Caracteristicas-Del-Talento-Humano>.
- <http://www.fao.org/3/w7452s/w7452s01.htm>.

Otros:

- Documento interno de la Institución en Estudio Manual de Organización y Funciones de la OPAMSS.
- Documento interno de la Institución en Estudio Plan Estratégico Institucional 2016 – 2020.

ANEXOS

Anexo N° 1: Entrevista dirigida a la jefa de la Unidad de Talento Humano de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

1- ¿Cree usted que es importante realizar evaluaciones del desempeño laboral al personal que tiene bajo su responsabilidad? R/ Si o No.

Explique: sí, ya que nos da las siguientes referencias:

- Medir su desempeño laboral
- Competencias o áreas para reforzar (capacitaciones)
- Aumento salarial
- Si la persona esta apta para asumir mayores responsabilidades

2- ¿Evalúan el desempeño del personal en la Institución? R/ Si o No.

Responde Sí ¿Quién se encarga de realizar la evaluación?

Sí, es a cargo del jefe inmediato

3- ¿Cuáles son los objetivos que persigue la Institución al evaluar el desempeño del personal? Explique:

Medir el desempeño laboral de los equipos de trabajo a través de las competencias necesarias para el puesto de trabajo y determinar las áreas de mejora.

4- ¿Cada cuánto tiempo considera usted que es conveniente realizar una evaluación del desempeño a los colaboradores? Explique:

6 meses, máximo un año

5- Según su opinión ¿Cómo considera que se sienten los colaboradores cuando se les evalúa? Explique:

Depende mucho de cómo es la retroalimentación que su jefe inmediato les da, considero que, para esto la persona tiene que ser muy asertiva y tratar de recalcar sus puntos fuertes y áreas de mejora.

6- ¿El colaborador cuenta con la disponibilidad de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo? Si o No, Explique:

En la mayoría de los casos si se cuenta con los recursos necesarios.

7- Cuáles son las acciones que implementan después de tener las evaluaciones de los colaboradores, considerando los resultados si salen bien evaluados o es lo contrario. Explique:

- Se da la debida retroalimentación al colaborador sobre su evaluación de desempeño
- En caso se pueda y tenga una evaluación por arriba de lo estimado, se propone un aumento salarial
- En base a las áreas de mejora, se recopila los temas para poder incluirlo en el plan de capacitaciones
- Se documenta su evaluación en su expediente laboral

8- ¿Se notifica con anticipación a los colaboradores cuando van a ser evaluados?

R/ Si o No. Explique:

La notificación se realiza vía correo con 2 o 3 semanas de anticipación

9- ¿Se les da a conocer los resultados de la evaluación a los colaboradores? R/

Si o No, Explique:

Si se les da a conocer sus resultados, esto permitirá poder mejorar en sus puestos de trabajo

10- ¿Considera que del resultado de la evaluación del desempeño debe incluirse una copia en el expediente de cada colaborador? R/ Si o No, Explique:

Sí, es necesario documentarlas porque esto permitirá en su momento poder implementar diferentes acciones como, por ejemplo, aumentos, promociones, despidos.

11- ¿Qué método de evaluación del desempeño laboral utilizan en la institución?

Explique:

Evaluación por competencias

12- En su opinión, ¿considera importante el desarrollo de un modelo virtual para evaluar el desempeño de los colaboradores en la institución? R/ Si o No

Explique:

Si, permitirá la facilidad para los jefes y colaboradores y considero que ayudará agilizar el proceso.

13- ¿De qué manera se beneficiaría el personal y la institución en general con la implementación del Modelo virtual para la Evaluación del desempeño?

Explique:

Creería que en agilizar el proceso y tener toda la documentación digitalizada

14- ¿Cree usted que es conveniente dar seguimiento a los resultados obtenidos luego de realizar la evaluación? R/ Si o No, Explique:

Si, en la medida que se den retroalimentación efectiva y oportuna a los colaboradores permitirá mejorar en su área de trabajo.

15- ¿El personal que labora en la institución ha recibido capacitaciones? R/ Si o No,

Podría mencionar de que tipo.

Si respondió No, porque razón.

Si han recibido capacitaciones, estas han ido enfocada a formaciones específicas de su área de trabajo (técnicas) y actitudinales como por ejemplo trabajo en equipo, manejo de conflicto entre otros.

16- ¿Considera usted que la capacitación genera un beneficio? R/ Si o No.

Explique:

Si, a mejorar en su área de trabajo y a motivar al equipo por sentirse reconocido y tomado en cuenta.

17- ¿Cuáles son las limitantes que considera que se pueden presentar en el proceso de capacitación? Explique:

En algunos casos es la falta de presupuesto sobre todo para capacitaciones técnicas y específicas que usualmente no son cubiertas por INSAFORP.

18- Estaría dispuesto a llevar a cabo cursos de capacitación que vayan orientados a fortalecer las competencias laborales (conocimientos, habilidades y actitudes) del personal de la Institución. R/ Si o No. Explique:

Sí, es importante estar formando y capacitando al personal constantemente.

19- ¿Con que frecuencia en promedio se imparten temas de capacitación al año?

Mencione:

Por tema de la pandemia, estas han disminuido en el 2020 se realizaron aproximadamente 15 formaciones (presenciales no tomando en cuenta los webinar), y en años anteriores entre 40 a 50.

20- ¿Cuáles son las temáticas que considera usted que se le deben de dar seguimiento cada año? En liste:

Formaciones técnicas, específicas del área de trabajo, como movilidad, gestión territorial, finanzas, legal, compras públicas

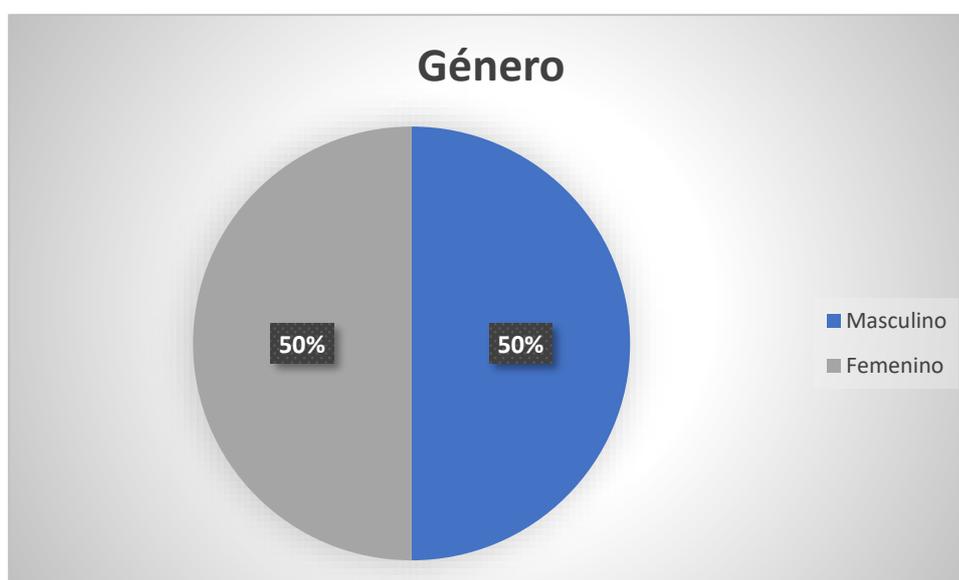
Formaciones actitudinales, como trabajo en equipo, inteligencia emocional, liderazgo, manejo de estrés, entre otros.

Anexo N° 2: Resumen del cuestionario dirigido al Personal de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

- **Género.**

Objetivo: Saber el género que predomina más por medio del número de mujeres y hombres que laboran en la institución.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa.
Masculino	27	50%
Porcentaje	27	50%
Total	54	



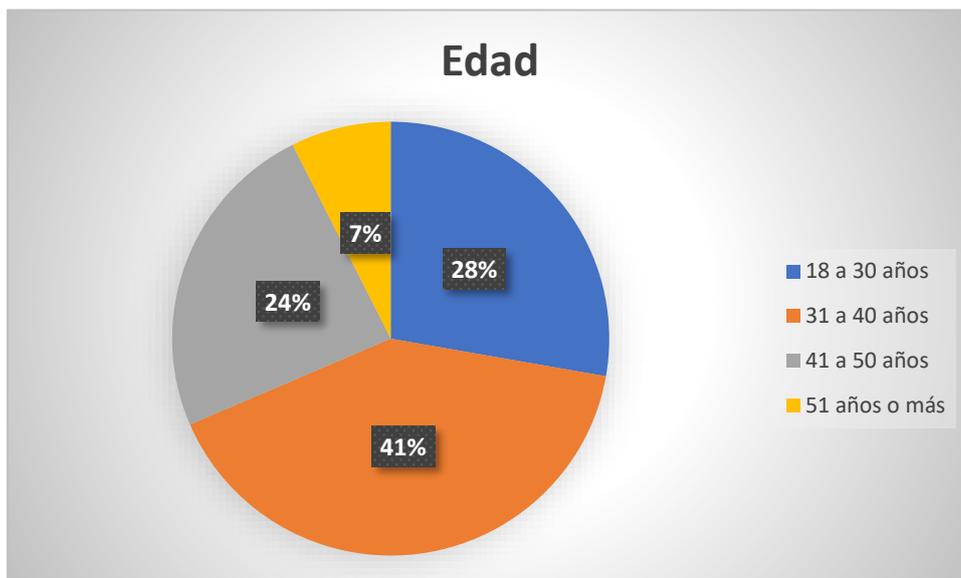
Interpretación:

Del total de encuestados la mitad del personal de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador pertenecen al sexo femenino el resto hace alusión al género masculino, lo que indica que en la institución no hay un género predominante al contrario en su mayoría existe la misma posibilidad de ejercer dichas labores en la institución sin importar el género.

- **Edad.**

Objetivo: Identificar el rango de las edades de los empleados con que cuenta la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18 a 30 años	15	28%
31 a 40 años	22	41%
41 a 50 años	13	24%
51 años o más	4	7%
Total	54	



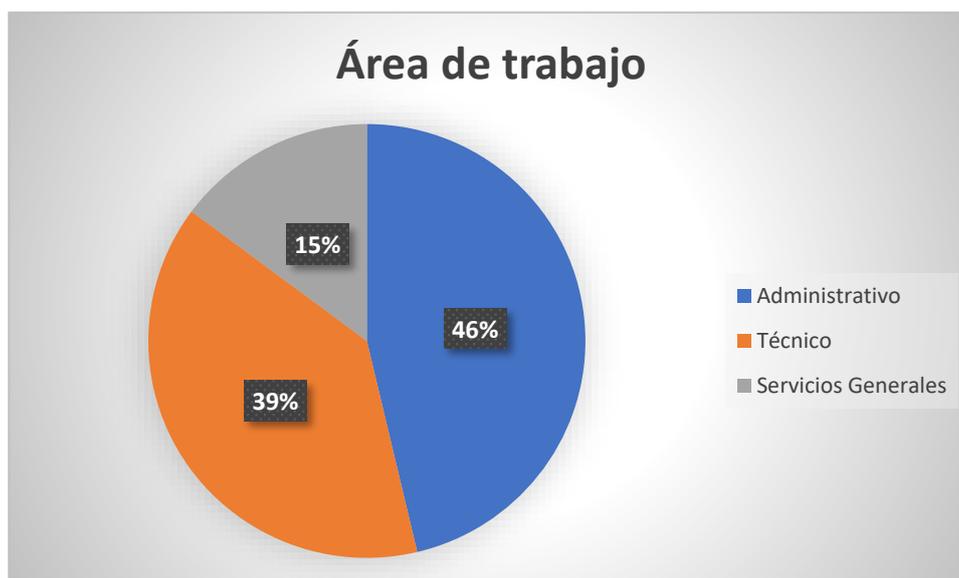
Interpretación:

El 69% de los encuestados oscilan entre el rango de edades de 18 a 40 años y el restante son mayores de 41 años. Se puede ver que existe un mayor número de empleados que son adultos por otra parte los jóvenes también tienen un porcentaje significativo de participación siendo parte de la fuerza laboral que representa la Institución.

- **Área de Trabajo.**

Objetivo: Identificar las áreas de trabajo al que pertenecen cada uno de los empleados que serán encuestados.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Administrativo	25	46%
Técnico	21	39%
Servicios Generales	8	15%
Total	54	



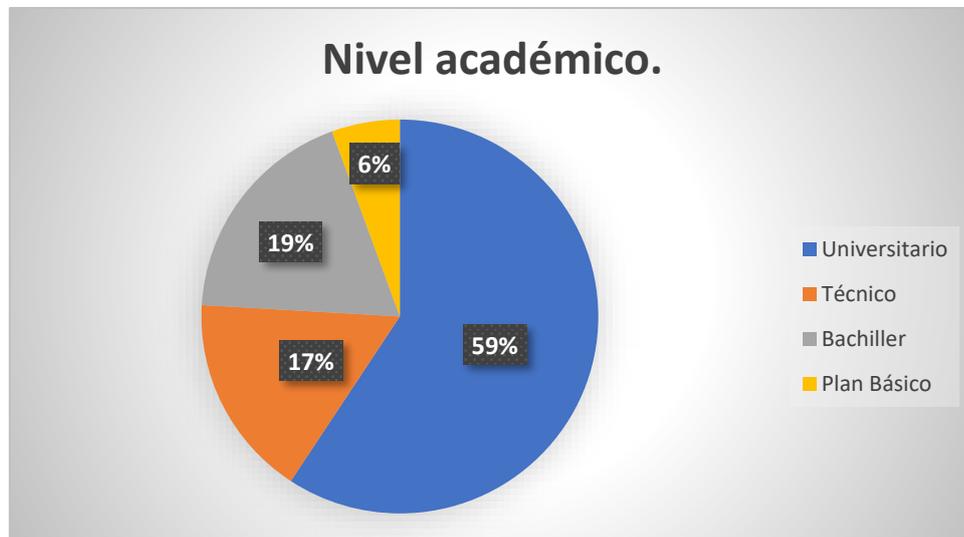
Interpretación:

La distribución de los encuestados muestra que el 46% de los empleados pertenecen al área Administrativa de la institución, el 39% están establecidos en el área Técnica, el resto pertenece a los Servicios Generales identificando que el mayor número de concentración de empleados corresponden al personal administrativo siendo este la clave y potencialización del desarrollo de tareas para el cumplimiento de los objetivos planteados el cual contribuye con la supervivencia y crecimiento de la institución.

- **Nivel académico:**

Objetivo: Evaluar el nivel académico de los empleados que laboran en la institución.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Universitario	32	59%
Técnico	9	17%
Bachiller	10	19%
Plan Básico	3	6%
Total	54	



Interpretación

Un poco más de la mitad de los empleados que se encuentran en la Institución tienen un nivel académico universitario, seguido de técnicos, bachilleres y plan básico son en un menor porcentaje. Esto refleja que dentro de la institución hay oportunidad laboral para todos los niveles de educación existentes en el país.

- **Tiempo de laborar en la institución.**

Objetivo: Saber el tiempo que el empleado encuestado tiene de prestar sus servicios a la institución.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 a 5 años	19	35%
6 a 10 años	20	37%
11 a 20 años	13	24%
21 a 30 años	2	4%
Total	54	



Interpretación:

Dentro de la institución en estudio existe estabilidad laboral ya que un 24% de los empleados oscila entre 11 a 20 años dentro de la misma, también se hace notar el personal nuevo que ronda de 1 a 5 años con un 35%, mientras que un 37% de los mismos tiene de 6 a 10 años de estar en la institución, y por último el resto que ronda de los 21 a 30 años de laborar para la OPAMSS.

1- ¿Qué entiende por desempeño laboral?

Objetivo: Evaluar si los empleados de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador tienen el conocimiento de que es el desempeño laboral.

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Cumplir con las metas y objetivos institucionales.	19	27%
La forma en que una persona es eficiente en su trabajo	38	54%
Realizar las actividades requeridas según el puesto de trabajo.	13	19%
Total	54	



Interpretación:

El 54% de los empleados considera que el desempeño laboral es la forma en que una persona es eficiente en su trabajo, mientras el 27% lo entiende en cumplir las metas y objetivos institucionales y por último, el resto manifiesta que es Realizar las actividades requeridas según el puesto de trabajo.

2- ¿Durante el tiempo que usted lleva laborando en la Institución ¿han evaluado su desempeño?

Objetivo: Saber por medio de los empleados si realizan evaluaciones a su desempeño en las distintas actividades que desarrolla en su puesto de trabajo.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	52	96%
No	2	4%
Total	54	



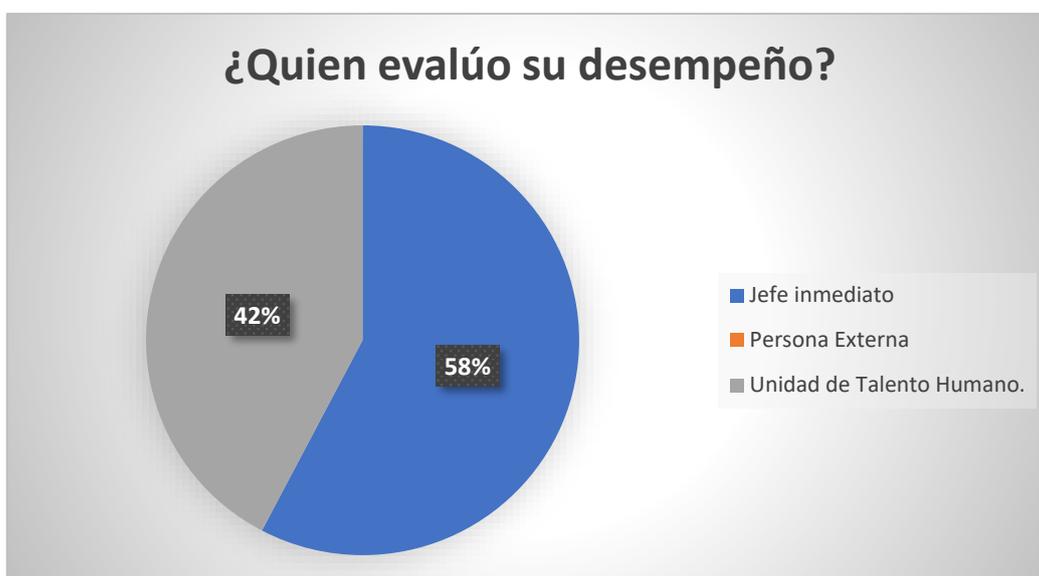
Interpretación:

El 96% de los empleados manifiesta haber sido evaluados por la institución, mientras que el 4% no ha recibido ningún tipo de evaluación, en estos últimos se encuentra personal que recién ha ingresado a la institución.

3- ¿Quién fue el encargado de realizar la evaluación?

Objetivo: Identificar si quienes realizan las evaluaciones al desempeño a los empleados de la institución son personas internas o externas a ella.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Jefe inmediato	30	58%
Persona Externa	0	0%
Unidad de Talento Humano.	22	42%
Total	52	



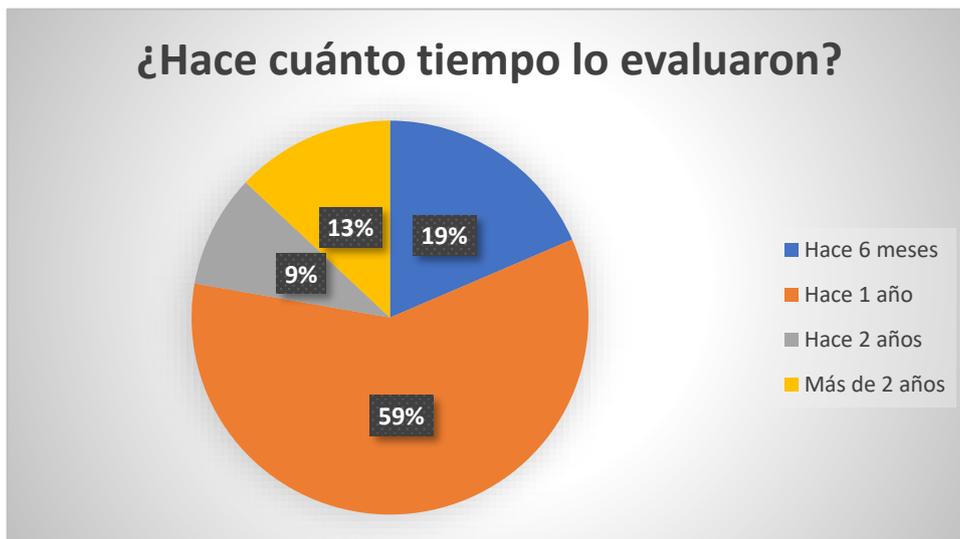
Interpretación:

De los empleados que dieron como respuesta SI a la interrogante anterior, a la mayoría los ha evaluado el jefe inmediato mientras que el otro porcentaje restante quien se encarga de evaluar el desempeño es la Unidad de Talento Humano, evidentemente no existe una comisión evaluadora en la Institución que realice esta actividad, lo cual tampoco es conveniente debido a que hay diversidad de criterios para evaluar a los empleados.

4- ¿Hace cuánto tiempo lo evaluaron?

Objetivo: Evidenciar cada cuanto tiempo se evalúa los empleados de la Institución.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Hace 6 meses	10	19%
Hace 1 año	32	59%
Hace 2 años	5	9%
Más de 2 años	7	13%
Total	52	



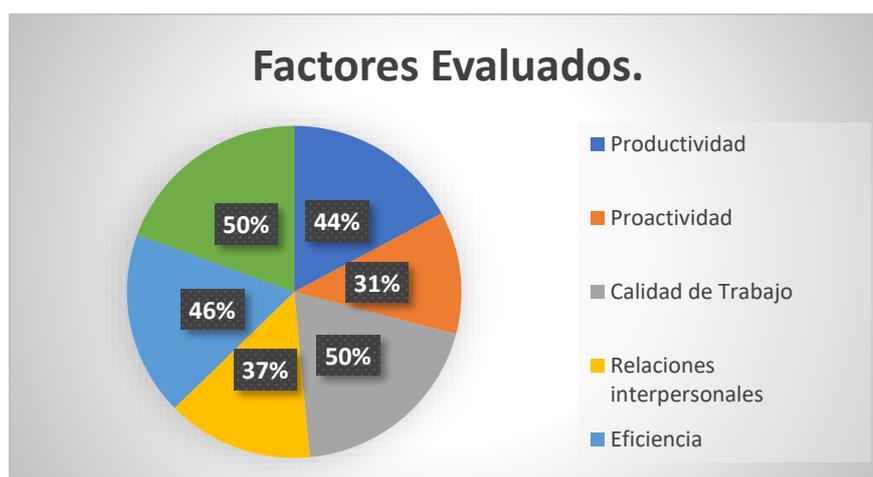
Interpretación

En términos de periodicidad de evaluación del desempeño se encontró que el 59% fue evaluado hace un año, así como un 19% se refleja en los encuestados de hace 6 meses, también se obtuvo un 13% que fue evaluado hace 2 años y el resto hace más de 2 años recibió una evaluación por parte de la institución.

5- ¿Qué factores le evaluaron?

Objetivo: Identificar cuáles son los parámetros de evaluación que toman en cuenta los encargados al momento de valuar a su personal.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Productividad	23	44%
Pro actividad	16	31%
Calidad de Trabajo	26	50%
Relaciones interpersonales	19	37%
Eficiencia	24	46%
Conocimiento del trabajo	26	50%
Total	52	



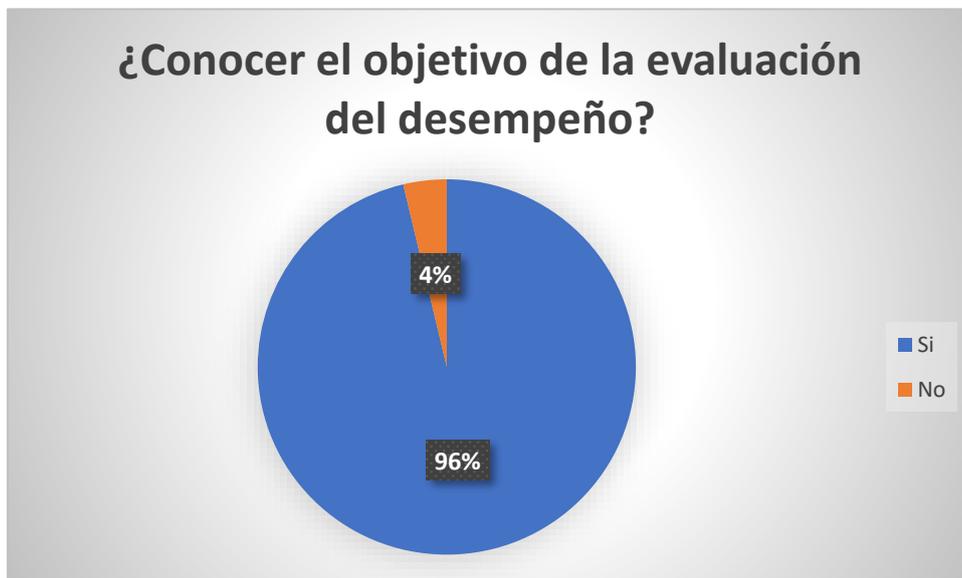
Interpretación:

En esta pregunta se consultó los factores que se evalúan en la institución, y se obtuvieron los resultados siguientes: un 44% responde la Productividad, el 31% la Pro actividad, un 50% la calidad de trabajo, mientras que un 37% menciona que las relaciones interpersonales, así como también un 46% respondió la eficiencia que estos tienen en el trabajo y por último un 50% respondió que el conocimiento del trabajo. Los porcentajes anteriores se deben a que la pregunta fue de opción múltiple.

6- ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

Objetivo: Identificar si a los empleados les dan a conocer el por qué se desarrolla una evaluación al desempeño.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	52	96%
No	2	4%
Total	54	



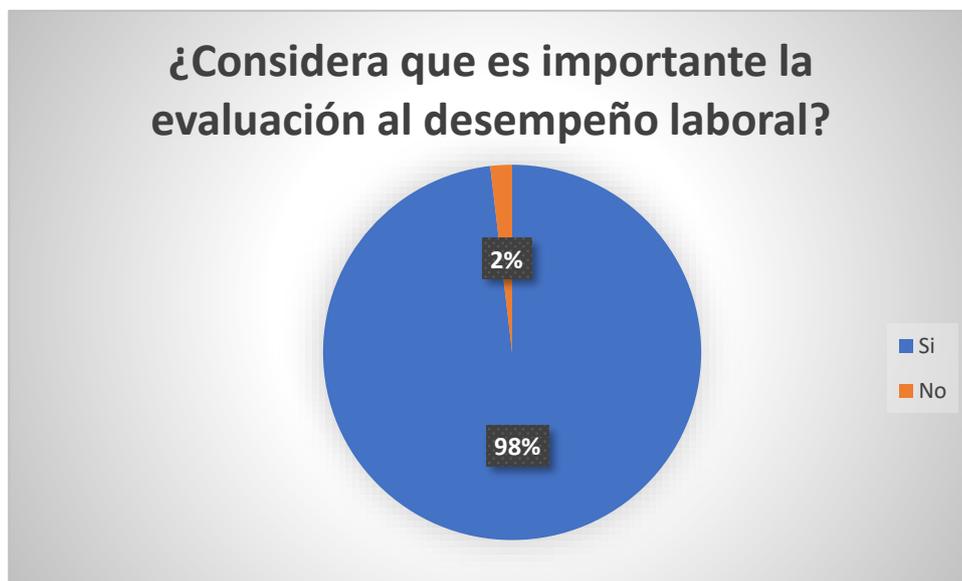
Interpretación:

El 96% dice conocer el objetivo de las evaluaciones de desempeño en la institución, mientras que un 4% desconoce el objetivo de estas.

7- ¿Considera que es importante la evaluación al desempeño laboral?

Objetivo: Establecer si la evaluación del desempeño para el personal traerá consigo lograr mejores resultados y que tan importante creen el uso de esta herramienta.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	53	98%
No	1	2%
Total	54	



Interpretación:

El 98% considera que Si es importante que se les evalúe su trabajo en la institución y el resto manifiesta que No consideran fundamental la evaluación al desempeño, pero en la mayoría tal como lo indican los resultados si es necesario debido a que contribuye a conocer el desempeño que se está desarrollando ya que muchas veces no se conoce los errores o fallas que se están teniendo en las actividades cotidianas y la evaluación les permite que conozcan las áreas en las cuales deben de mejorar todo esto con el fin de que el servicio brindado a los usuarios y la misma institución sea más eficiente.

8- ¿Cuál de estos factores considera que genera importancia a la evaluación al desempeño?

Objetivo: Determinar los factores que a juicio de los empleados de la institución le generan importancia a la evaluación del desempeño.

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
Ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación	21	40%
Mejora el desempeño	11	21%
Permite determinar si existe la necesidad de capacitar.	23	43%
Definir las potencialidades de los empleados que puedan ser aprovechadas por la institución.	18	34%
Total	53	



Interpretación:

Se puede observar que todos los factores son de suma importancia a la hora de realizar una evaluación del desempeño. El 43% considera que el factor que genera mayor importancia en la evaluación del desempeño es que permite determinar la necesidad de capacitar a los colaboradores, así mismo un 40% casi similar considera que ayuda a tomar decisiones de ascenso o ubicación, de igual forma el 34% cree que contribuye a definir las potencialidades de los colaboradores haciendo un buen uso en sus habilidades y por último y no menos importante con un 21% opina que ayuda a mejorar el desempeño.

9- ¿Su jefe le hace saber el nivel de satisfacción de su desempeño?

Objetivo: Demostrar si los jefes dan a conocer a sus empleados el nivel de productividad que tienen en el desarrollo de sus funciones, dando a conocer si es satisfactorio o no el rendimiento de cada uno.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	42	78%
No	12	22%
Total	54	



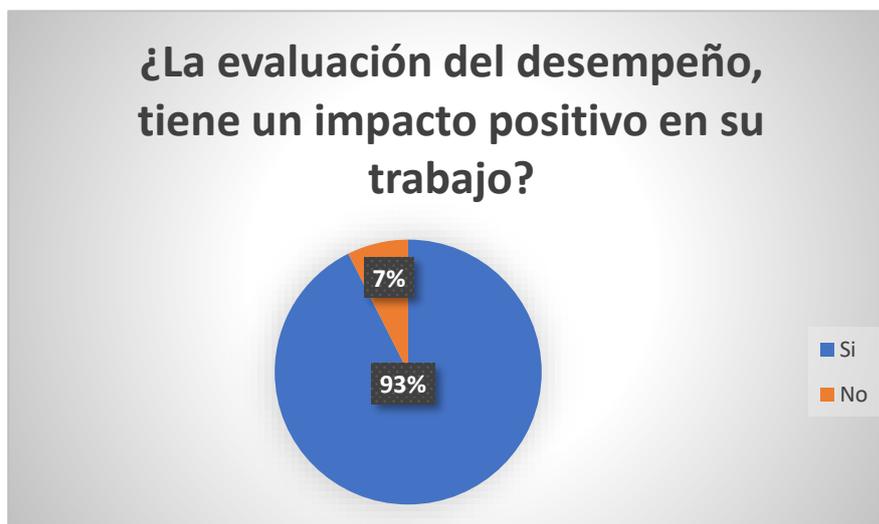
Interpretación:

En relación al nivel de satisfacción del desempeño al 78% de los empleados su jefe le hace del conocimiento del nivel de satisfacción de su desempeño como colaborador en sus actividades, y el 22% de los encuetados no saben si su jefe está satisfecho o no con su desempeño laboral debido a que el jefe inmediato no se lo hace saber. Esto indica que el jefe debe jugar un papel importante respecto a dar a conocer la satisfacción del desempeño que presenta el personal a su cargo para efectos de conocimiento y mejoras si en algo se está fallando.

10. ¿La evaluación del desempeño, tiene un impacto positivo en su trabajo?

Objetivo: Identificar si para los empleados que laboran en la Institución tiene un impacto positivo en el desempeño de sus funciones, que se les evalué de manera periódica tomando en cuenta que así las autoridades controlan el que hacer y comportamiento del empleado.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	50	93%
No	4	7%
Total	54	



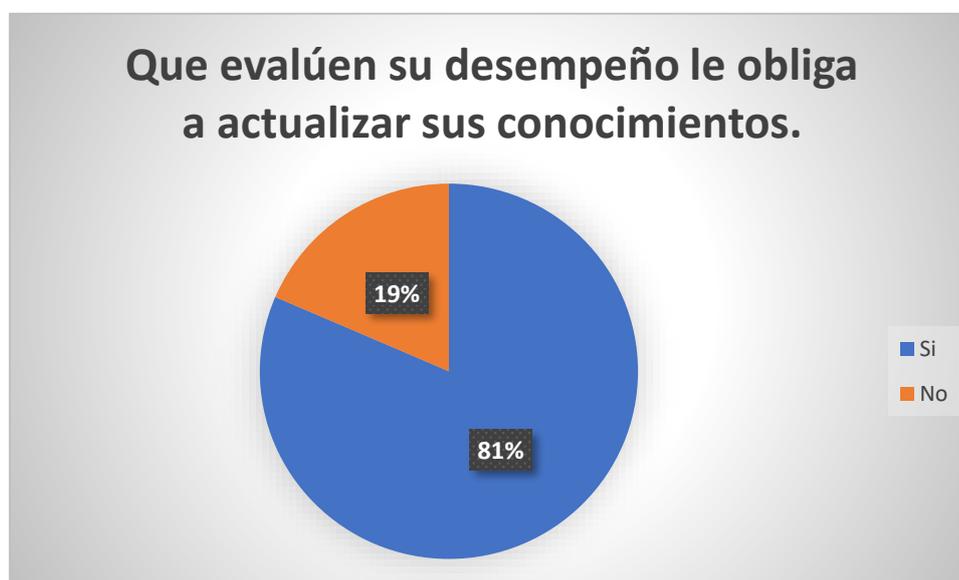
Interpretación:

A continuación se muestra en el gráfico que el 93% de los empleados encuestados considera que la evaluación del desempeño tiene un impacto positivo en su trabajo y un 7% No lo considera de igual manera, o que contribuya en el día a día en la realización de sus labores, más sin embargo se considera que dicha evaluación permite determinar si el trabajador tiene las competencias necesarias al puesto de trabajo, si existe necesidad de capacitación, mejorar el desempeño actual, oportunidad de ascenso, entre otros aspectos.

11. Que evalúen su desempeño le obliga a actualizar sus conocimientos.

Objetivo: Identificar el interés del encuestado por la búsqueda de mejor conocimiento para desempeñar sus labores.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	44	81%
No	10	19%
Total	54	



Interpretación:

Del total de los empleados encuestados el 81% considera que el hecho que evalúen su desempeño laboral lo obliga a actualizar sus conocimientos constantemente, por lo tanto, mejora su rendimiento laboral. Por otra parte, el resto opina que dicha evaluación no ha motivado a actualizar su conocimiento.

12. ¿Conoce algún método de evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar si el personal conoce los métodos existentes para la evaluación del desempeño.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	34	63%
No	20	37%
Total	54	



Interpretación:

Se determinó mediante la obtención de datos que el 63% de los empleados encuestados conocen algunos métodos de evaluación del desempeño los cuales han sido utilizados en evaluaciones hechas previamente, en cambio un 37% detalló que ellos no conocen ningún método e incluso no saben con el que la institución los evalúa. Lo que indica que hace falta que se brinde más información sobre el método de evaluación empleado por la institución.

13. ¿De los siguientes métodos de evaluación, cuales conoce usted?

Objetivo: Reconocer el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre los diferentes métodos que existen para evaluar el desempeño.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Escala Gráfica	5	15%
Evaluación 360 grados	18	53%
Por competencia	25	74%
Incidente crítico	1	3%
Comparación de pares	4	12%
Ninguno	1	3%
Total	34	



Interpretación:

Entre los métodos de evaluación de desempeño citados en la encuesta se puede observar que con un 74% el método de evaluación por competencias y el 53% de opinión detallan que el de evaluación de 360 grados son los mayormente identificados por los empleados de la Institución en estudio más, sin embargo, el 15% conoce sobre el método de escala gráfica y el 12% identifica el método de comparación de pares y el 3% el método de incidente crítico y el resto de los empleados no conocen ningún método de evaluación. Se considera que es beneficioso dar a conocer a los empleados que método es utilizado por la institución al momento de evaluarlos.

14. ¿Las evaluaciones del desempeño de la institución de qué forma son realizadas?

Objetivo: Descubrir la modalidad que la institución utiliza para evaluar a sus empleados.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Escritas	40	74%
Virtuales	12	22%
Verbal	2	4%
Total	54	



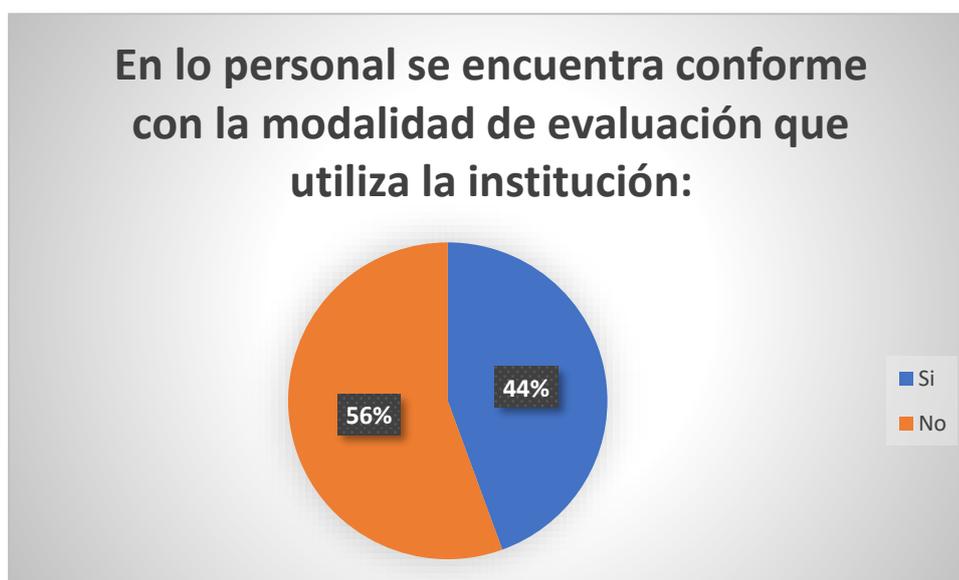
Interpretación:

Mediante los datos obtenidos se confirma con un 74% de los empleados encuestados dice que la Institución les evalúa el desempeño de forma escrita. Un 22% es evaluado a través de la modalidad virtual. Y el resto es evaluado de forma verbal. Así se demuestra la utilidad que tiene para la institución hacer uso tanto de la modalidad escrita como virtual para evaluar sus colaboradores de forma eficiente.

15. En lo personal se encuentra conforme con la modalidad de evaluación que utiliza la institución.

Objetivo: Reconocer la conformidad que el talento humano de la institución tiene con la forma actual de ser evaluados.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	24	44%
No	30	56%
Total	54	



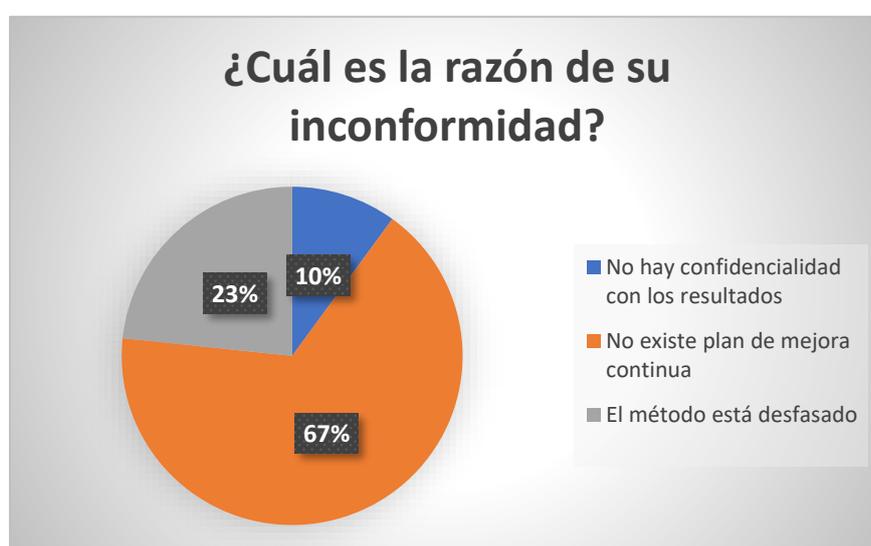
Interpretación:

Un 56% de los encuestados demuestran inconformidad con la modalidad de evaluación que la institución utiliza. Mientras que un 44% se muestra conforme con dicha modalidad que aplica la institución al momento de realizar las evaluaciones al desempeño. Tomando en cuenta que es importante que la institución considere la posibilidad de cambiar la modalidad de evaluación de cara a la era digital teniendo en cuenta los múltiples beneficios que esta conlleva.

16. ¿Cuál es la razón de su inconformidad?

Objetivo: Establecer las razones del porque los colaboradores tienen inconformidad con la modalidad que se utiliza actualmente para evaluarles.

Alternativas	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
No hay confidencialidad con los resultados	3	10%
No existe plan de mejora continua	20	67%
El método está desfasado	7	23%
Total	30	



Interpretación:

De los empleados encuestados un 67% se muestra inconforme con la modalidad de evaluación del desempeño debido a que en muchas ocasiones no existe un plan de mejora continua, mientras que el 23% considera que el método está desfasado a comparación de otros métodos que se utilizan hoy en día y están a la vanguardia y el resto opina que no existe confidencialidad con los resultados ya que la información no solo la maneja una persona si no que es manipulada por otras más.

17. ¿Le gustaría que la institución implemente un nuevo modelo de evaluación del desempeño laboral de manera virtual?

Objetivo: Percibir el interés del encuestado sobre una nueva forma de evaluar su desempeño dentro de la institución.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	50	93%
No	4	7%
Total	54	



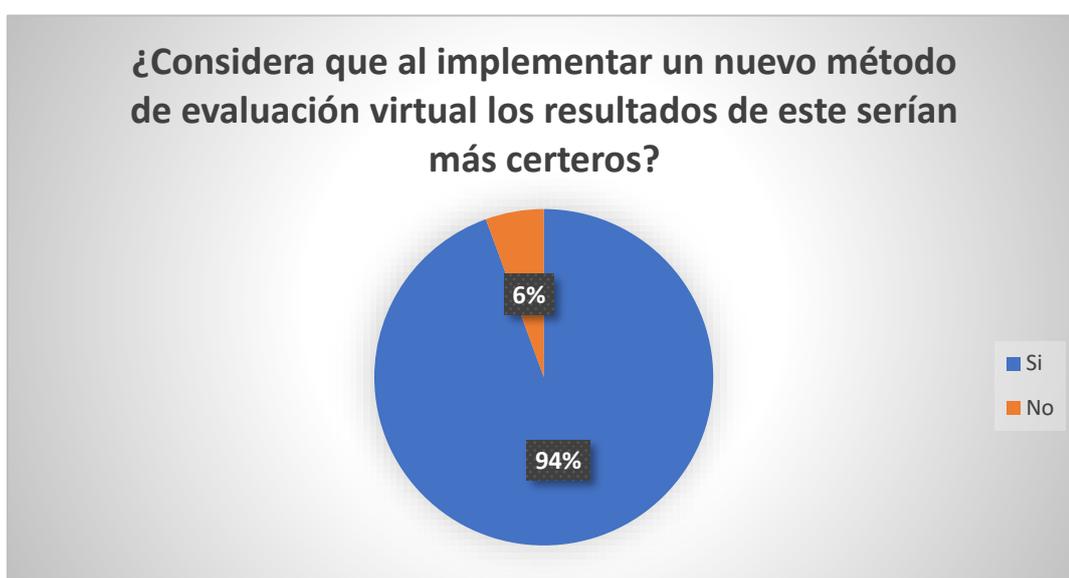
Interpretación:

Mediante la recogida de datos se determinó que un 93% de los empleados muestran interés porque la institución implemente un nuevo modelo de evaluación del desempeño laboral de forma virtual, pero el 7% opina que no le gustaría un cambio que se encuentran conforme con la modalidad con lo que los evalúan más, sin embargo, es importante destacar que la evaluación virtual tiene múltiples beneficios tales como como reducir tiempos y costos, automatización, retroalimentación, entre otros.

18. ¿Considera que al implementar un nuevo método de evaluación virtual los resultados de este serían más certeros?

Objetivo: Identificar la influencia que tendría un nuevo método de evaluación sobre los resultados que se obtengan.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	47	94%
No	3	6%
Total	50	



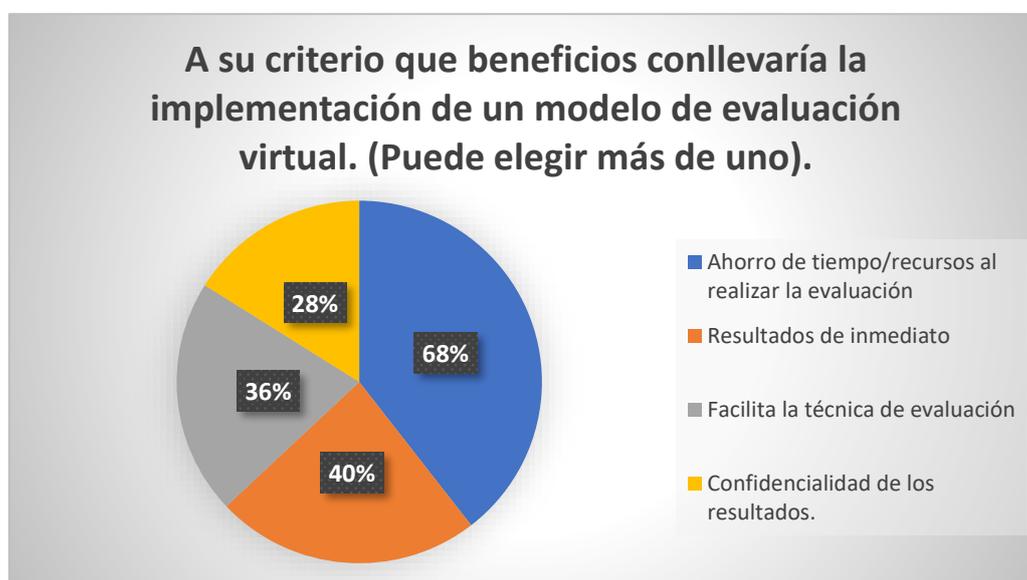
Interpretación:

Del total de encuestados el 94% considera que con la implementación de un nuevo método de evaluación virtual se obtendrán resultados más certeros y el resto considera que no. A partir de estos resultados es importante considerar que esta modalidad de evaluación virtual permitirá tener resultados que no solo sirvan para medir conocimientos, sino que sirvan para mejorarlos a través de la capacitación.

19. A su criterio que beneficios conllevaría la implementación de un modelo de evaluación virtual.

Objetivo: Percibir si el talento humano de la institución tiene claridad sobre los beneficios que conlleva la evaluación del desempeño a través de la modalidad virtual.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ahorro de tiempo/recursos al realizar la evaluación	32	68%
Resultados de inmediato	19	40%
Facilita la técnica de evaluación	17	36%
Confidencialidad de los resultados.	13	28%
Total	47	



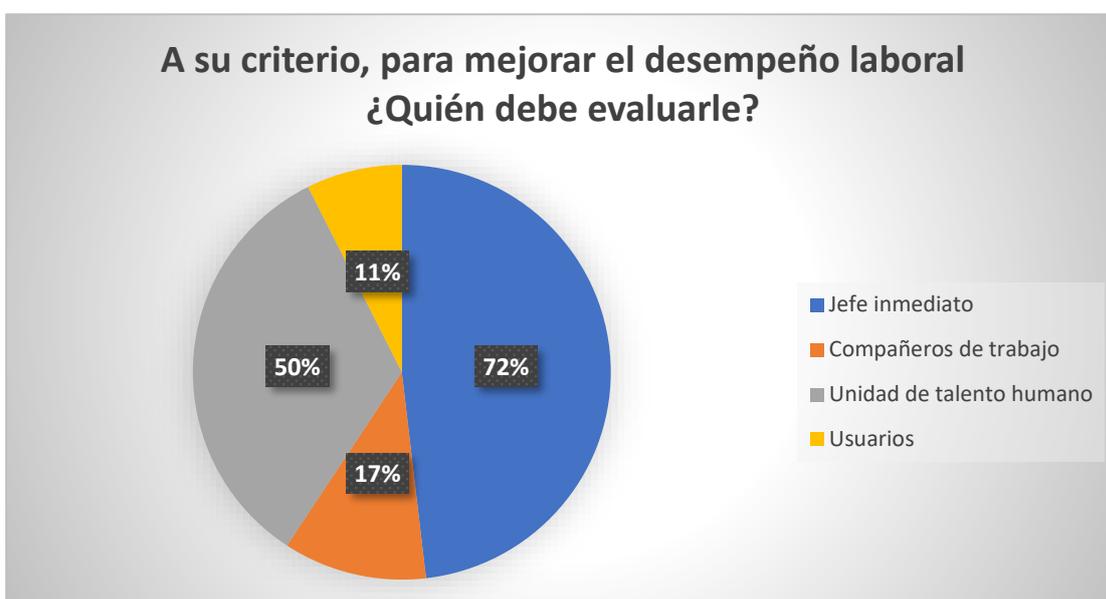
Interpretación:

Los resultados obtenidos reflejaron que un 68% de los encuestados considera que el ahorro de tiempo/recursos al realizar la evaluación es uno de los grandes beneficios que traería la implementación de un modelo virtual para evaluar el desempeño. Seguidamente hay un 40% que considera que dicho modelo arrojaría los resultados de forma inmediata. Así mismo existe un 36% que considera que se facilitara la técnica de evaluación. Además, existe un 28% que ve beneficioso esta modalidad de evaluación porque permite tener confidencialidad.

20. A su criterio, para mejorar el desempeño laboral ¿Quién debe evaluarle?

Objetivo: Percibir el nivel de confianza que el evaluado tiene sobre su evaluador.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Jefe inmediato	39	72%
Compañeros de trabajo	9	17%
Unidad de talento humano	27	50%
Usuarios	6	11%
Total	54	



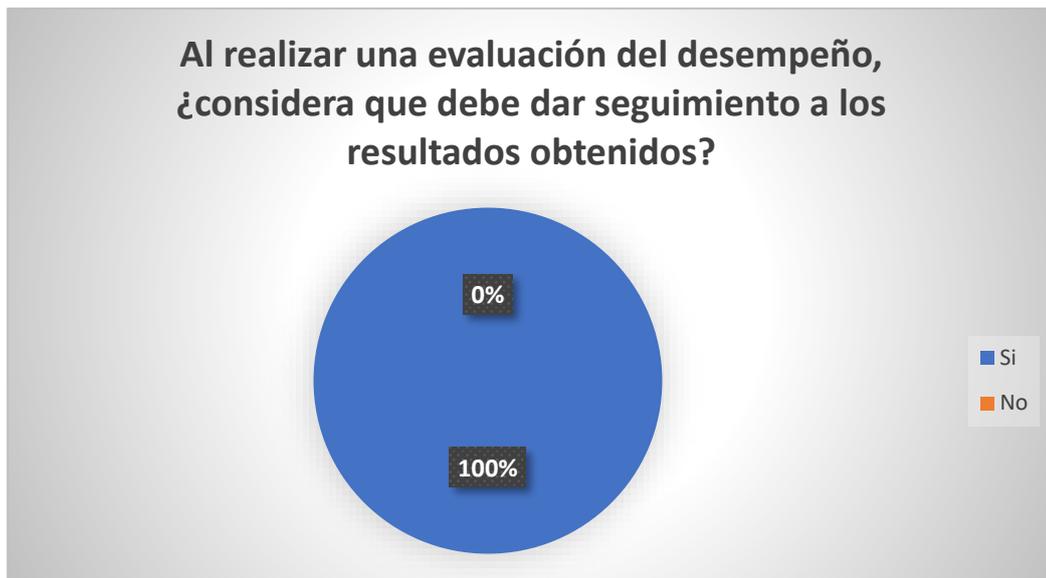
Interpretación:

Del total de los encuestados el 72% considera que el jefe inmediato debe evaluarles su desempeño laboral, el 50% considera que la unidad del talento humano, el 17% cree que los compañeros de trabajo deben evaluarles su desempeño y el 11% opina que deben ser los usuarios de los servicios. Se puede observar que hay un criterio diversificado sobre quien es la persona indicada para realizar la evaluación del desempeño por lo tanto sería de mucha utilidad un método que se apegue a la perspectiva de los colaboradores.

21. Al realizar una evaluación del desempeño, ¿considera que debe dar seguimiento a los resultados obtenidos?

Objetivo: Hacer ver la importancia del seguimiento que se le debe dar a las evaluaciones del desempeño.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	54	100%
No	0	0%
Total	54	



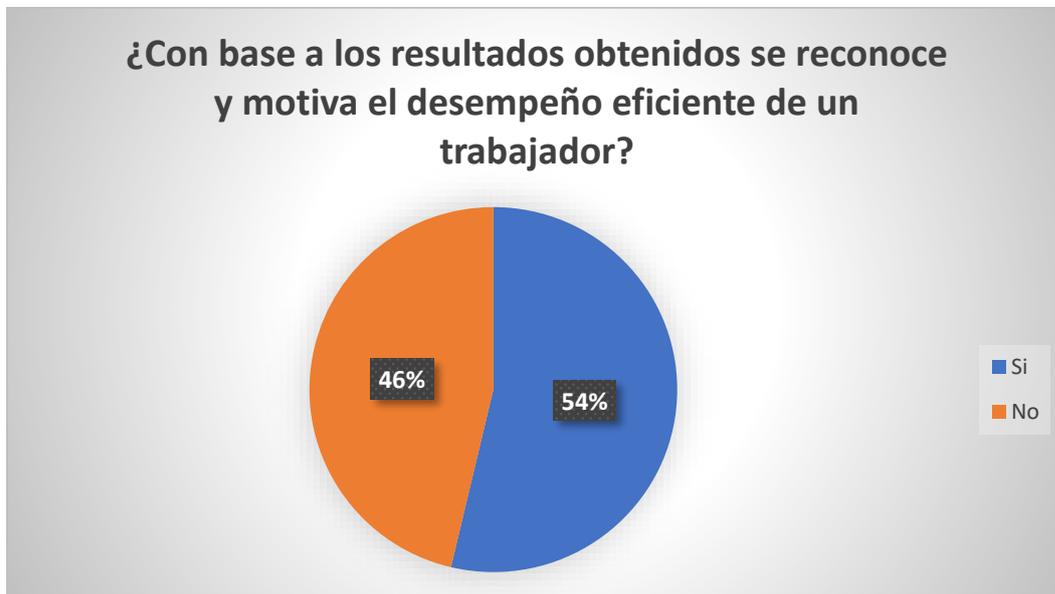
Interpretación:

Como lo muestra la tabla de frecuencias el 100% de los encuestados considera que es de suma importancia dar un seguimiento a los resultados obtenidos al realizar la evaluación del desempeño. Es decir, el resultado da una pauta clara a la unidad del talento humano y jefaturas que se debe dar un seguimiento para fortalecer el desempeño a fin de corregir deficiencia, trabajar en los puntos donde se necesita mejorar.

22. ¿Con base a los resultados obtenidos se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

Objetivo: identificar si la institución hace actividades para reconocer el esfuerzo de sus empleados.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	29	54%
No	25	46%
Total	54	



Interpretación:

Del total de encuestados un 54% expresa que la institución les reconoce y motiva su desempeño laboral eficiente. El 46% restante dice todo lo contrario. El reconocimiento y la motivación equitativa juegan un papel importante debido que al tener un personal motivado este será más productivo.

23. Existe un plan de mejora en función de su desempeño profesional.

Objetivo: Percibir si la institución tiene un plan a ejecutar en función de mejorar el desempeño laboral de su talento humano.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	19	35%
No	35	65%
Total	54	



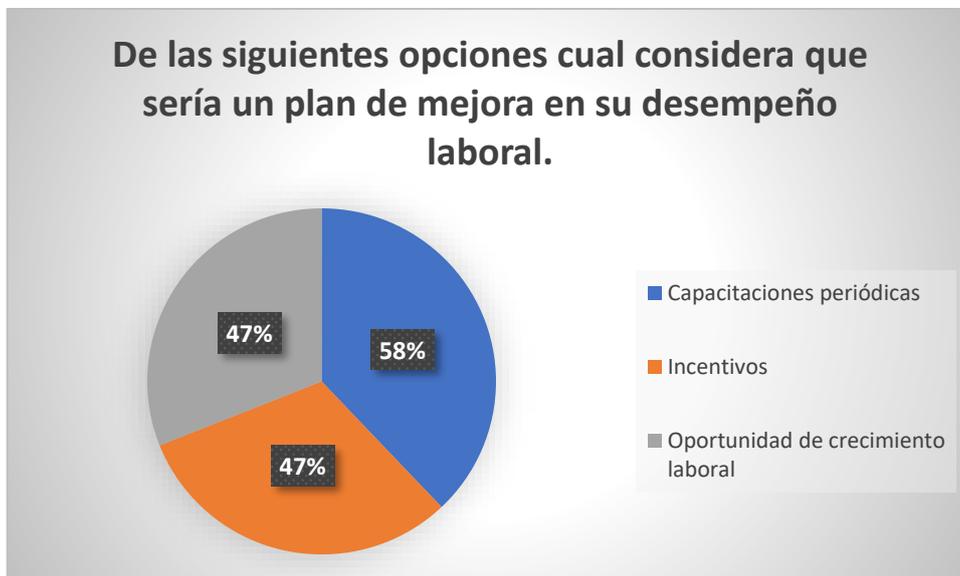
Interpretación:

El 65% de los encuestados expresaron que la institución no cuenta con un plan de mejora en función de su desempeño laboral, el 35% dice que si se tiene dicho plan. A partir de estos resultados es importante señalar que un plan de mejora continua contribuye a mejorar debilidades y afianzar las fortalezas, así mismo a través de la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos.

24. De las siguientes opciones cual considera que sería un plan de mejora en su desempeño laboral.

Objetivo: Identificar qué acciones consideran importantes los colaboradores de la institución en un plan de mejora en su desempeño laboral.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Capacitaciones periódicas	11	58%
Incentivos	9	47%
Oportunidad de crecimiento laboral	9	47%
Total	19	



Interpretación:

La información obtenida da a demostrar que los colaboradores consideran que las capacitaciones periódicas, los incentivos y la oportunidad de crecimiento laboral son acciones esenciales enmarcadas en un plan de mejora continua y de esta forma lograr ser más competitivos.

25. Ha recibido capacitaciones que hayan contribuido a mejorar su desempeño durante el tiempo que tiene de laborar en la Institución.

Objetivo: Verificar si la institución implementa un plan de capacitaciones para sus colaboradores.

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	42	78%
NO	12	22%
Total	54	



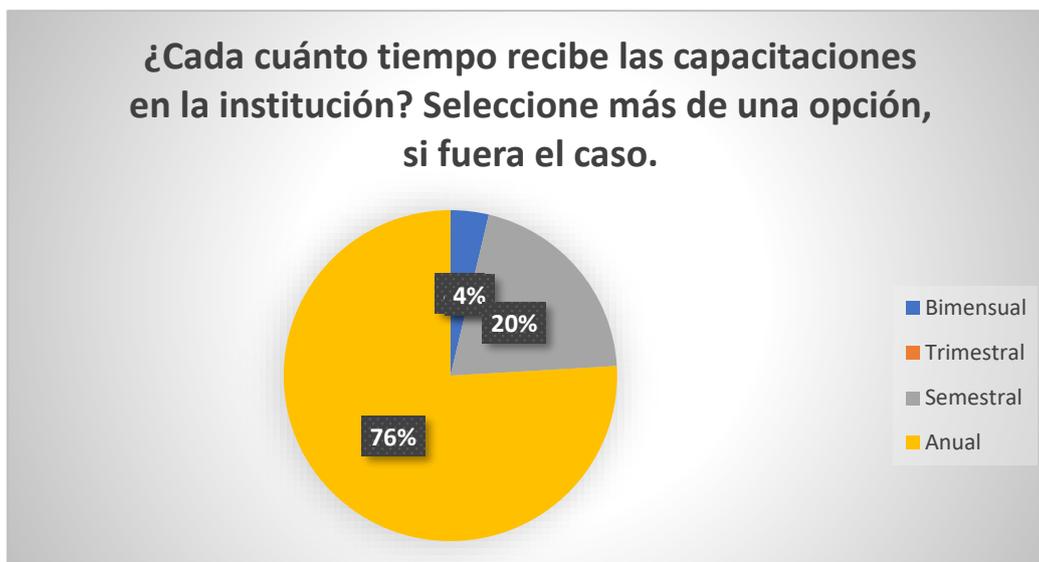
Interpretación:

Un 78% de los encuestados considera que los cursos de capacitación han contribuido y enriquecido sus conocimientos, por lo tanto, ayuda a mejorar su desempeño laboral; por otra parte, un 22% opina que no han contribuido en el desempeño de sus labores ya que el tema recibido no ha sido de su interés.

26. ¿Cada cuánto tiempo recibe las capacitaciones en la institución? Seleccione más de una opción, si fuera el caso.

Objetivo: Mostrar el período de tiempo en el cuál la institución ejecuta su plan de capacitaciones para el personal.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bimensual	2	4%
Trimestral	0	0%
Semestral	11	20%
Anual	41	76%
Total	54	



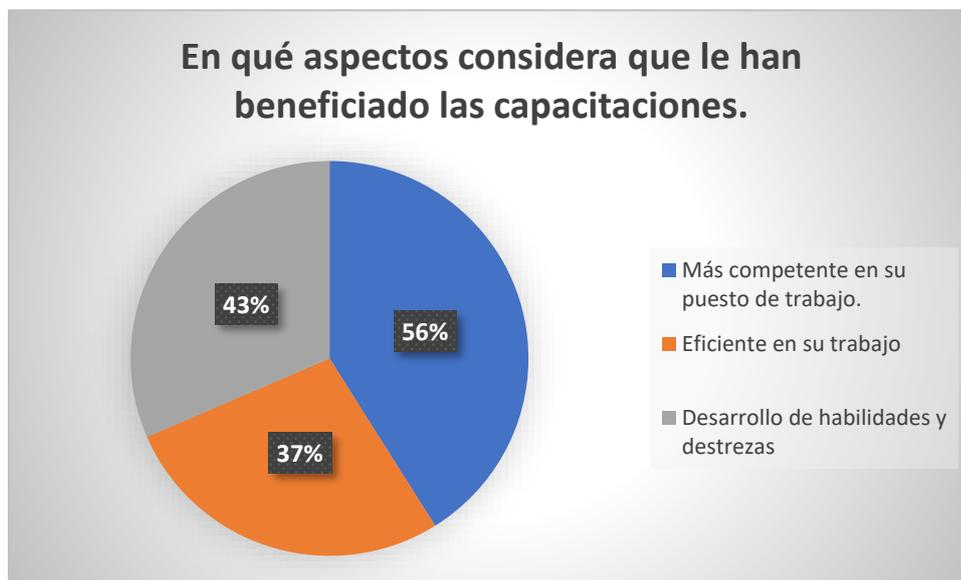
Interpretación:

El 76% de los empleados recibe capacitación anualmente, mientras que el 20% expresa que es capacitado cada seis meses y un 4% expresa que los capacitan cada dos meses. Según lo expresado por la jefatura de la unidad del talento humano esto se debe a que según el plan de capacitación el período de capacitación va acorde a las distintas áreas de trabajo.

27. En qué aspectos considera que le han beneficiado las capacitaciones.

Objetivo: Enlistar cuales son los aspectos que dan mayor beneficio al personal al recibir capacitaciones por parte de la institución.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Más competente en su puesto de trabajo.	30	56%
Eficiente en su trabajo	20	37%
Desarrollo de habilidades y destrezas	23	43%
Total	54	



Interpretación:

Como lo refleja la tabla de frecuencias el 56% de los empleados expresa que luego de haber recibido las capacitaciones estas han contribuido a ser más competente en su puesto de trabajo, el 43% manifiesta que las capacitaciones le han servido para desarrollar habilidades y destrezas, y un 37% considera ser más eficiente en su puesto de trabajo.

Anexo N° 3: Instructivo para el uso del formulario de Evaluación del Desempeño Laboral en la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.

1- Nivel Administrativo.

I. DATOS GENERALES.

Por medio de esta sección el evaluador deberá completar, los datos de identificación del colaborador a evaluar tales como: Nombre completo del empleado, Código, Cargo según nombramiento, Fecha de ingreso a laborar, Nombre del jefe inmediato, Puesto, período de evaluación.

II. EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO.

Para hacer uso del formulario se ha seleccionado las siguientes competencias al momento de evaluar.

1. Capacidad de planificación y organización.
2. Calidad y mejora continua.
3. Pensamiento estratégico.
4. Gestión y logro de objetivos.
5. Iniciativa y autonomía personal.
6. Responsabilidad.
7. Productividad.
8. Ética.
9. Puntualidad.
10. Innovación.

III. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En este apartado se anotará el tiempo de supervisar al evaluado en año, meses y el resultado obtenido de dicha evaluación, marcando una de las cinco opciones que se presentan según lo que muestra la escala de evaluación: Insatisfactorio, Regular, Bueno, Muy bueno y Excelente. De acuerdo con el total de puntos que haya acumulado en la misma.

IV. COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO.

El empleado que ha sido evaluado recibirá vía correo electrónico el formulario de la evaluación con la calificación efectuada por su jefe inmediato.

V. ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PRÓXIMO PERIODO HACER EVALUADO, U OTRAS OBSERVACIONES.

En este apartado se detallarán las medidas acordadas con el colaborador, sobre los aspectos en los que la calificación resulto baja y las cuales el evaluado se comprometerá a trabajar mucho más por mejorar. De igual manera se podrá establecer otras observaciones que se consideren convenientes dejar estipulado.

VI. ESCALA DE EVALUACIÓN Y TABLA DE VALORES.

En este punto se detalla la calificación que el contribuyente puede tener, dependerá del puntaje obtenido así mismo se da a conocer que significa cada calificación para que las personas encargadas puedan tomar acciones correctivas o preventivas si fuera el caso.

Con la tabla de valoración se establecerá los 10 tipos de competencias que se evaluarán a cada colaborador todo dependerá de su puesto de trabajo.

PUNTOS	CALIFICACIÓN
Hasta 20	Insatisfactorio: Los empleados que se asignen a este nivel se encuentran bajo del mínimo de los requerimientos de su puesto de trabajo.
21 a 40	Regular: Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.
41 a 60	Bueno: En este nivel se asignan a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que les corresponde desarrollar. Requiere de supervisión.
61 a 80	Muy bueno: Calificación adecuada para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados muy satisfactorios. Aun requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.
81 a 100	Excelente: Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño sobrepasa los requerimientos del puesto ya que realiza sus labores con mínima o ninguna supervisión.

TABLA DE VALORACIÓN

COMPETENCIAS	A	B
1. Capacidad de planificación y organización	5	10
2. Calidad y mejora continua	5	10
3. Pensamiento estratégico	5	10
4. Gestión y logro de objetivos	5	10
5. Iniciativa y autonomía personal	5	10
6. Responsabilidad	5	10
7. Productividad	5	10
8. Ética	5	10
9. Puntualidad	5	10
10. Innovación	5	10

2- Nivel Técnico.

I. DATOS GENERALES.

Por medio de esta sección el evaluador deberá completar, los datos de identificación del colaborador a evaluar tales como: Nombre completo del empleado, Código, Cargo según nombramiento, Fecha de ingreso a laborar, Nombre del jefe inmediato, Puesto, Periodo de evaluación.

II. EVALUACIÓN GENERAL POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO.

Para poder hacer uso del formulario se ha seleccionado las siguientes competencias al momento de evaluar.

1. Conocimientos técnicos.
2. Aprendizaje continuo.
3. Trabajo en equipo.
4. Calidad y mejora continua.
5. Pensamiento analítico.
6. Integridad.
7. Ética.
8. Productividad.

9. Responsabilidad.

10. Colaboración.

III. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En este apartado se anotará el tiempo de supervisar al evaluado en año, meses y el resultado obtenido de dicha evaluación, marcando una de las cuatro opciones que se presentan según lo que muestra la escala de evaluación: Insatisfactorio, Regular, Bueno, Muy bueno y Excelente. De acuerdo al total de puntos que haya acumulado en la misma, el evaluador deberá firmarla, fecharla y pondrá el sello de la Unidad administrativa a la que pertenece.

IV. COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL EVALUADO.

El empleado que ha sido evaluado recibirá vía correo electrónico el formulario de la evaluación con la calificación efectuada por su jefe inmediato.

V. ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PRÓXIMO PERIODO HACER EVALUADO, U OTRAS OBSERVACIONES.

En este apartado deberán de anotarse las medidas acordadas con el colaborador, sobre los aspectos en los que la calificación resulto baja y las cuales el evaluado se comprometerá a trabajar mucho más por mejorar. De igual manera se podrá detallar otras observaciones que se consideren convenientes dejar estipulado.

VI. ESCALA DE EVALUACIÓN Y TABLA DE VALORES.

En este punto se detalla la calificación que el contribuyente puede tener, dependerá del puntaje obtenido así mismo se da a conocer que significa cada calificación para que las personas encargadas puedan tomar acciones correctivas o preventivas si fuera el caso.

Con la tabla de valoración se establecerá los 10 tipos de competencias que se evaluarán a cada colaborador todo dependerá de su puesto de trabajo.

ESCALA DE EVALUACIÓN

PUNTOS	CALIFICACIÓN
Hasta 20	Insatisfactorio: Los empleados que se asignen a este nivel se encuentran bajo del mínimo de los requerimientos de su puesto de trabajo.
21 a 40	Regular: Los empleados que se asignen en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.
41 a 60	Bueno: En este nivel se asignan a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que les corresponde desarrollar. Requiere de supervisión.
61 a 80	Muy bueno: Calificación adecuada para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados muy satisfactorios. Aun requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.
81 a 100	Excelente: Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño sobrepasa los requerimientos del puesto ya que realiza sus labores con mínima o ninguna supervisión.

TABLA DE VALORACIÓN

COMPETENCIAS	A	B
1. Conocimientos técnicos	5	10
2. Aprendizaje continuo	5	10
3. Trabajo en equipo	5	10
4. Calidad y mejora continua	5	10
5. Pensamiento analítico	5	10
6. Integridad	5	10
7. Ética	5	10
8. Productividad	5	10
9. Responsabilidad	5	10
10. Colaboración	5	10