



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**“MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL GOBIERNO CENTRAL APLICADO
AL RECURSO HUMANO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO
CIVIL (DGSC), HONDURAS - 2018”**

SUSTENTADO POR:

**TAMMY ALEXANDRA FONSECA POSADAS
LORENA ARGENTINA MARTÍNEZ ROSALES**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREÉ TEJADA CALVO

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**“MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL GOBIERNO CENTRAL
APLICADO AL RECURSO HUMANO DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DE SERVICIO CIVIL (DGSC), HONDURAS - 2018”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

BLANCA CELEA BARAHONA

MIEMBROS DE LA TERNA:

GINA VELÁSQUEZ

CARLA CARDONA

JORGE ZELAYA



FACULTAD DE POSTGRADO

“MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL GOBIERNO CENTRAL APLICADO AL RECURSO HUMANO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL (DGSC), HONDURAS - 2018”

Tammy Alexandra Fonseca Posadas

Lorena Argentina Martínez Rosales

Resumen ejecutivo

La evaluación del desempeño es un proceso que tiene como objetivo el medir la forma en como los colaboradores cumplen con sus funciones, es por ello que su implementación se vuelve clave ya que mediante este salen a relucir las brechas existentes en la productividad laboral y su impacto en el cumplimiento de los objetivos institucionales. La presente investigación se desarrolló en la Dirección General de Servicio Civil, llevando como título **“Método de evaluación del desempeño y la productividad laboral en el gobierno central aplicado al recurso humano de la dirección general de servicio civil (DGSC), Honduras - 2018”**, siendo su objetivo general: Analizar el método de evaluación del desempeño y la productividad aplicado en dicha institución. Se utilizaron dos metodologías las cuales sirvieron como referencia para poder encaminar tal investigación las cuales fueron: teoría de evaluación del desempeño de Idalberto Chiavenato y la teoría de las necesidades de David McClelland. La muestra estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores que laboran dentro de la institución (94). Se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos los cuales fueron: Entrevista semi-estructurada aplicada a los jefes, encuesta dirigida a los demás colaboradores. Los resultados obtenidos mostraron que existe una gran deficiencia en la estructura del proceso actual ya que no está bien definido su aplicación y función

de cada una de las partes (jefe, colaboradores, Depto. de Recursos Humanos), así como la falta de capacitación sobre el tema.

Palabras claves

- Evaluación del desempeño
- Productividad laboral
- Perfil del puesto
- Ley de servicio civil
- Necesidad de poder



GRADUATE SCHOOL

“MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL GOBIERNO CENTRAL APLICADO AL RECURSO HUMANO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL (DGSC), HONDURAS - 2018”

Tammy Alexandra Fonseca Posadas

Lorena Argentina Martínez Rosales

Abstract

Performance evaluation is a process that aims to measure the way in which employees fulfill their functions, that is why its implementation becomes key, through this the existing gaps in labor productivity and its impact on the fulfillment of institutional objectives come to light. The present investigation was developed in the General Direction of Civil Service, taking as title **"Method of evaluation of the performance and the labor productivity in the central government applied to the human resource of the general direction of civil service (DGSC), Honduras - 2018"**, being its general objective: Analyze the method of evaluation of performance and productivity applied in said institution. We used two methodologies which served as reference to be able to direct such research, which were: theory of evaluation of the performance of Idalberto Chiavenato and the theory of needs of David McClelland. The sample consisted of all the employees who work within the institution (94). Three data collection instruments were used, which were: Semi-structured interview applied to the heads, survey directed to the other collaborators, ending with a SWOT analysis of the institution. The results obtained showed that

there is a great deficiency in the structure of the current process since its application and function of each of the parties (chief, collaborators, and Human Resources Department) is not well defined, as well as the lack of training on the topic.

Key Words

- Performance evaluation
- Laboral Productivity
- Job Profile
- Civil Service Law
- Power need

DEDICATORIA

Quiero dedicar este triunfo en primer lugar a Dios quien me dió la fuerza, sabiduría, inteligencia y disciplina para culminar con éxito esta meta, a él sea la gloria y el honor.

De igual manera le dedico este logro a mi esposo **RENÉ RODRÍGUEZ**, por su apoyo incondicional, por haber creído en mí y apoyarme en todas y cada una de las circunstancias que tuve que afrontar a lo largo de mi carrera, fomentando siempre en mi persona, la perseverancia y el deseo de lograr mi meta propuesta.

A mis hijos Eder Leonardo, Tania Melissa y Nancy Lorena, que son un pilar fundamental en mi vida y quienes son el motor de mi vida, son ellos quienes me dan la fuerza para seguir día a día buscando la excelencia.

Lorena Argentina Martínez

Quiero dedicar este triunfo en primer lugar a Dios quien me dió la fuerza, sabiduría, inteligencia y disciplina para culminar con éxito esta meta, a él sea la gloria y el honor.

De igual manera le dedico este logro a mis padres **CALIXTA POSADAS BARDALES Y ROGELIO FAUSTINO FONSECA ÁVILA**, quienes han sido la ayuda que he necesitado en este trayecto, pues hubo oportunidades en los cuales estuve a punto de desfallecer, y fueron ellos quienes me tendieron la mano y me ayudaron a levantarme.

De igual manera le dedicamos este triunfo a nuestros colegas y amigos Wilmer Ruiz y Chaquira Marroquín, con quienes hemos avanzado en esta travesía que nos propusimos cumplir, fueron muchos esfuerzos, desvelos, alegrías, tristezas y muchas cosas vividas juntos, que quedarán guardadas en nuestra mente y nuestro corazón.

Tammy Alexandra Fonseca

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por brindarnos la sabiduría y entendimiento para poder así concluir nuestra meta así como a todas las personas que de una u otra forma nos ayudaron para poder lograr nuestro objetivo, a los docentes que nos impartieron su conocimiento para poder hacer de nosotras profesionales exitosas, a nuestra asesora metodológica Dra. Blanca Celea Barahona, quien nos fue guiando paso a paso para poder llevar a cabo este proyecto y culminarlo con éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	xi
AGRADECIMIENTO	xii
ÍNDICE DE CONTENIDO	xiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes del problema.....	2
1.3. Definición del problema.....	4
1.3.1. Enunciado del problema	4
1.3.2. Formulación del problema.....	5
1.4. Preguntas de investigación	5
1.5. Objetivos de la investigación	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicos	6
1.6. Justificación	7
1.7. Viabilidad.....	8
1.8. Evaluación.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Análisis de la situación actual	9
2.2. Teorías de sustento	15
2.2.1 Análisis de las metodologías	15
Importancia de la Evaluación del Desempeño	16
Beneficios de la evaluación del desempeño	16
Responsables de la evaluación de desempeño	17
Frecuencia en la evaluación de desempeño	18
Proceso de implementación de un sistema de evaluación	19
Elementos de una Evaluación del Desempeño	20
Métodos de evaluación del desempeño.....	21
Barreras del proceso de evaluación del desempeño.....	21
Aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación de desempeño	22

Mejoramiento del desempeño	23
Relación con los demás subsistemas de recursos humanos	24
2.2.2 Antecedentes de las metodologías	27
2.2.3. Análisis crítico de las metodologías	27
2.3 Conceptualización	29
2.4 Marco legal.....	31
2.4.1. Convenios internacionales que regulan la evaluación del desempeño	31
2.4.2. Ley de servicio civil	31
2.4.3. Normas de evaluación de desempeño.....	32
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	34
3.1 Metodología.....	36
3.1.1 Alcance	36
3.1.2 Enfoques y métodos	36
3.1.3 Diseño de la investigación.....	37
CAPÍTULO IV. ESTRATEGÍA METODOLÓGICA.....	37
4.1 Población.....	37
4.2 Muestra	37
4.2.1 Marco Muestral	38
4.2.2. Tipo de muestreo	39
4.3 Instrumentos de recolección de datos	39
4.3.1. Tipos de instrumentos.....	39
4.4. Fuentes de información.....	41
4.2.1 Fuentes Primarias	41
4.2.2 Fuentes Secundarias	42
4.5 Limitantes del estudio	43
4.6 Unidad de análisis.....	44
4.7 Unidad de respuesta.....	44
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS	45
5.1. Antecedentes de la institución	45
5.1.1 Surgimiento del Régimen de Servicio Civil en Honduras.....	45
5.1.2 Misión.....	46

5.1.3 Visión	46
5.1.4 Sistema de Valores.	46
5.1.5 Organigrama Dirección General de Servicio Civil	48
5.2. Proceso actual	48
5.3. Análisis de los resultados	51
5.3.1 Análisis entrevistas	51
5.3.2 Análisis encuestas	51
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES	80
6.1 Conclusiones	80
6.2 Recomendaciones	81
CAPÍTULO VII. PLAN DE MEJORA	82
CAPÍTULO VIII. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	85
8.1. Referencias bibliográficas.....	85
8.2. Anexos	88

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En un ambiente en donde lo único permanente es el cambio, se vuelve indispensable que las organizaciones estén constantemente evaluando y dando seguimiento a sus procesos internos, lo cual permite que a diario se vayan modificando y mejorando falencias encontradas, respondiendo con más dinamismo a las contingencias que se puedan presentar a futuro.

El realizar evaluaciones del desempeño de manera periódica en las instituciones permite poder determinar con veracidad qué tan efectivos y productivos son los servidores públicos en su puesto de trabajo, asimismo poder gestionar las capacitaciones para optimizar las áreas de mejoras encontradas al realizar una evaluación del desempeño de manera objetiva.

Para la institución es necesario establecer procesos de cambio y de mejoras, debido a que si los colaboradores se sienten identificados e integrados, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar. Es por ello que para encaminar el éxito de esta y el cumplimiento de la estrategia institucional, se requiere conocer la manera en como las personas cumplen con su trabajo y si lo hacen en tiempo y forma.

Para poder obtener tal información fidedigna acerca de la evaluación del desempeño en los servidores públicos se utilizó, una entrevista semi-estructurada a los mandos intermedios, una encuesta a los servidores públicos de la institución.

La información obtenida a través de los instrumentos antes mencionados permitirá obtener un mayor conocimiento para poder con propiedad, determinar como el no aplicar una buena evaluación del desempeño puede repercutir en la productividad laboral.

1.2. Antecedentes del problema

Es importante señalar que, aunque una empresa pública o privada cuente con recursos tecnológicos y financieros, el éxito de esta depende en su mayoría en la capacidad y pericia que tengan sus colaboradores. El desempeño de estos y el valor que aporte, determinará su desarrollo o fracaso. (Sánchez, 2011); Partiendo de la premisa antes mencionada hoy en día se puede observar como países a nivel mundial como ser: Estados Unidos, Canadá, Francia, Australia, Japón, China y otras potencias han concentrado su esfuerzo en proporcionar marcos para la buena enseñanza o criterios para el desempeño profesional, como elementos de referencia de las políticas de fortalecimiento y mejora en la productividad laboral. (Expansión, 2017)

Según su informe anual la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), muestra que el desempeño laboral en América Latina, en países como México, Colombia, Ecuador, entre otros. Se ha visto afectado debido a un sin número de factores que están sucediendo en la región. Entre los más significativos se encuentran: alza del desempleo debido a la reducción del Producto Interno Bruto (PIB), la expansión de empleos informales lo cual provoca un alto índice de rotación laboral. (CEPAL, 2017)

La Organización Internacional del trabajo (OIT) plantea que países como Costa Rica, Panamá están apostando cada vez más en ofrecer una demanda laboral, la cual ofrezca un alto valor a las instituciones no solo dentro de sus regiones, si no que estos se puedan desempeñar en cualquier país sin ningún problema. Su alta competitividad laboral es uno de los factores que ha provocado un mayor crecimiento en el mercado laboral y económico en estas regiones. (OIT, 2017)

Al igual que los países de su misma región, en Honduras dichas prácticas día con día van teniendo una mayor relevancia. Es el sector privado en donde se ejecutan con mayor frecuencia. Casi todas las grandes organizaciones en el país, aplican evaluaciones del desempeño basadas en competencias, adaptadas a la realidad y necesidad de cada una. Este proceso se ha vuelto indispensable, ya que, con la introducción de empresas multinacionales, el mercado laboral nacional, está cada vez

más exigente, obligando a contar con personal altamente capacitado y competente para garantizar su supervivencia y desarrollo. Sin embargo, para el caso de objeto de estudio que nos ocupa un **“MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL GOBIERNO CENTRAL APLICADO AL RECURSO HUMANO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL (DGSC), HONDURAS - 2018”** en el sector gubernamental es en donde se tienen mayores falencias en dicho tema. A pesar que la Ley de Servicio Civil como ente rector de la política laboral del Gobierno Central, regula la obligatoriedad de aplicar evaluaciones del desempeño al personal que laboran en las instituciones bajo su régimen. (Ley de Servicio Civil, 2017).

Desde su promulgación la Ley de Servicio Civil, establece el proceso como algo obligatorio, lo que no se cumple, unas instituciones lo aplicaban y otras no. Es a partir del año 2011, que se comienza a darle la importancia debida se comienza a exigir su implementación. Con la que pretendemos determinar o identificar la poca objetividad y confiabilidad de la metodología y los instrumentos utilizados. La metodología a emplearse está orientada a demostrar si el instrumento actual que aplica la Dirección General de Servicio Civil genera o no que se proyecten de forma clara los resultados obtenidos.

Debido a que no existen estadísticas sobre las mismas, se imposibilita tener una visión amplia de la realidad sobre la productividad institucional. El no conocer tales aspectos tiene como resultado el estancamiento de la competitividad institucional, colaboradores débilmente capacitados y obstaculización en el cumplimiento de la misión organizacional. Diseñaremos un documento que aporte mejorar el proceso antes mencionado, que permita a las instituciones identificar las brechas existentes entre el desempeño y la productividad laboral, para la realización de las mejoras necesarias. Pretendemos ofrecer como producto final un **“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR FACTORES”**, como guía que facilite su ejecución, garantizando su efectividad en la aplicación del mismo.

1.3. Definición del problema

“MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL GOBIERNO CENTRAL APLICADO AL RECURSO HUMANO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL (DGSC), HONDURAS - 2018”

1.3.1. Enunciado del problema

El Gobierno Central (poder ejecutivo) emplea un sistema de medición del desempeño, para medir y lograr sus objetivos institucionales, con el propósito de ordenar el ambiente laboral en una sola dirección productiva. El sistema tradicional de medición del desempeño se percibe cada vez menos satisfactorio. Este tiene algunas décadas de su aplicación sin reformas o modificaciones encaminadas a ser acorde a la realidad actual del sistema gubernamental. Cabe resaltar que la Organización del Poder Ejecutivo (Gobierno Central) se ha sometido a significativos y diversos cambios organizacionales ante las exigencias de las relaciones internacionales y de la modernización estatal a nivel mundial.

A lo largo de los años, dentro de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) se ha liderado la evaluación del desempeño en las instituciones adscritas al régimen de servicio civil y algunas instituciones han criticado el método de la medición del desempeño en particular; además de la forma en que el mismo se planea sin una inducción previa, así como la falta de enfoques integrales que provean información valiosa y adecuada, para el control del desempeño de la organización y de cada una de sus áreas, la falta de perspectivas que soporten la toma de decisiones de forma concisa, esta problemática es el punto de enfoque del estudio **“MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL GOBIERNO CENTRAL APLICADO AL RECURSO HUMANO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL (DGSC), HONDURAS - 2018”**

1.3.2. Formulación del problema

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente pregunta generadora de la investigación:

¿Cómo la falta de implementación de un modelo de evaluación del desempeño basado en factores favorece en los indicadores de productividad en la Dirección General de Servicio Civil?

1.4. Preguntas de investigación

- a) ¿Qué ventajas o desventajas presentan los instrumentos o metodologías de modelo de evaluación del desempeño (instrumentos de evaluación, procesos, etc.) existentes en el sector público?

- b) ¿Están debidamente capacitados tanto el Departamento de Recursos Humanos como las jefaturas, en el tema de evaluación del desempeño en la institución?

- c) ¿Cuáles son los factores significativos (clima laboral, salarios, incentivos, bonificaciones, ambiente físico), que se consideran claves, para aumentar la motivación y productividad en el recurso humano dentro de la institución?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Analizar el Método de evaluación del desempeño y la productividad laboral en el Gobierno Central Aplicado al recurso humano de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), Honduras - 2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Determinar las ventajas y desventajas de los diferentes procesos e instrumentos del modelo de evaluación del desempeño en el Recurso Humano.
- b) Identificar los factores significativos, para mejorar la productividad laboral en los colaboradores de la institución.
- c) Diseñar un modelo de evaluación del desempeño en un ambiente práctico que sea la guía para el departamento de Recursos Humanos y jefaturas de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) ante el proceso.

1.6. Justificación

Con el presente trabajo se pretende exaltar la importancia de la evaluación del desempeño de los servidores públicos, a través de la adecuada utilización de los modelos establecidos, así como su impacto en la consecución de los objetivos existentes. Se estudiarán las teorías especializadas sobre dicho tema, conceptualizando y analizando de qué manera influye dentro de la productividad laboral el no aplicar un modelo de evaluación del desempeño idóneo repercutiendo en el rendimiento laboral.

En la actualidad, la creación de nuevas tecnologías, el aumento de la competencia y la exigencia de los clientes, obliga a las organizaciones a estar debidamente capacitadas para poder sobrevivir a ese mar de exigencias y de nuevas prácticas. De allí la importancia de desarrollar competencias laborales y personales, las cuales permitan al colaborador, el poder desempeñarse debidamente teniendo como objetivo el crear una ventaja competitiva a la organización en su nicho laboral. Lo antes mencionado saca a relucir el beneficio que se obtendrá con el estudio y el mejoramiento del proceso, en dicha investigación.

Socialmente tal estudio y la implementación debida de un modelo de evaluación del desempeño, contribuirá a tener una mayor productividad y satisfacción, tanto en los colaboradores como en toda la organización. Dejando como resultado un clima laboral más adecuado y satisfactorio.

El valor de dicha investigación en términos **teóricos** radica en aportar a la institución, organización y a cualquier persona interesada en el tema, antecedentes sobre las consecuencias que pueden provocar la falta o la mala ejecución de un modelo de evaluación de desempeño y su repercusión en la productividad laboral; **metodológicamente** se busca brindar una guía la cual facilite una debida implementación del proceso, para garantizar la obtención de datos fidedignos y objetivos, mostrando la realidad que se está viviendo en la institución en la cual se quiera hacer tal estudio y en **términos prácticos** se facilitará de un instrumento el cual ayude a poder determinar si los colaboradores cuentan con las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto en el cual se encuentran.

1.7. Viabilidad

La presente investigación es viable porque se cuenta con los **recursos humanos** (2 investigadoras), recursos **financieros**, materiales (computadora, data show, libros de texto, papelería, fotocopadoras, celulares, automóvil, entre otros...) y acceso a la información de la empresa. Con lo anterior la investigación demuestra su factibilidad para realizarla y ejecutarla en el periodo establecido.

1.8. Evaluación

Existen un sinnúmero de investigaciones realizadas sobre este tema, pero la mayoría se ha enfocado en el sector privado. Para realizar dicha evaluación se tuvieron que tomar como referencias trabajos de investigación de otros países, ya que, en Honduras, resulta difícil encontrar investigaciones de evaluación del desempeño enfocadas en el sector público.

Por lo tanto la presente investigación mostrará un estudio más profundo sobre el proceso antes mencionado enfocado al sector público.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Análisis de la situación actual

La Dirección General de Servicio Civil es el ente regulador de las relaciones laborales entre los servidores públicos y el Estado, cuyo ingreso al servicio se haya efectuado llenando las condiciones y requisitos establecido en la Ley y su Reglamento. (Ley de Servicio Civil, 2017)

Los problemas derivados de los regímenes de empleo y salario en el Sector Público Central van mucho más allá de los referidos estrictamente al Servicio Civil. En términos presupuestarios y de cantidad de personal involucrado, éste representa sólo una pequeña parte del problema, apenas un 30% aproximadamente del personal del Gobierno Central está bajo régimen de Servicio Civil.

El desempeño de los funcionarios no se evalúa sistemáticamente conforme a una metodología homogénea. No existen incentivos que premien el buen desempeño o que castiguen el trabajo ejecutado de manera deficiente; implantar la evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas es un reto fundamental desde que el Régimen de Servicio Civil lo ubica como una obligación legal.

Actualmente en la Dirección General de Servicio Civil se aplica un modelo por factores el cual se encuentra mal diseñado desde su estructura, debido a que no lleva un orden lógico y coherente, su instrumento está desfasado, provocando que no se obtenga información objetiva, de igual forma tanto el departamento de Recursos Humanos como las jefaturas no tienen los conocimientos necesarios sobre la temática abordada.

2.2 Teorías de sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

- **Teorías sobre la productividad laboral ligada con la motivación.**

La primera teoría de estudio nos facilita la relación que existe entre la motivación con la productividad laboral, los teóricos de la psicología han tratado de enumerar los factores que inciden en la misma y dar respuesta a las interrogantes siguientes: Por ejemplo, ¿qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad?

- **Teoría sobre evaluación del desempeño**

Según Chiavenato, (2009) Las principales razones por las cuales las organizaciones evalúan el desempeño de sus colaboradores son:

- Recompensas, promociones y/o aumentos de salario.
- Obtención de información sobre el desempeño. Actitudes y competencias de los colaboradores que laboran dentro de la organización.
- Desarrollo de carrera.
- Relaciones que se tiene que desarrollar en su entorno laboral ya sea con sus pares, proveedores, público, clientes etc.
- Percepciones de los colaboradores sobre su entorno laboral.

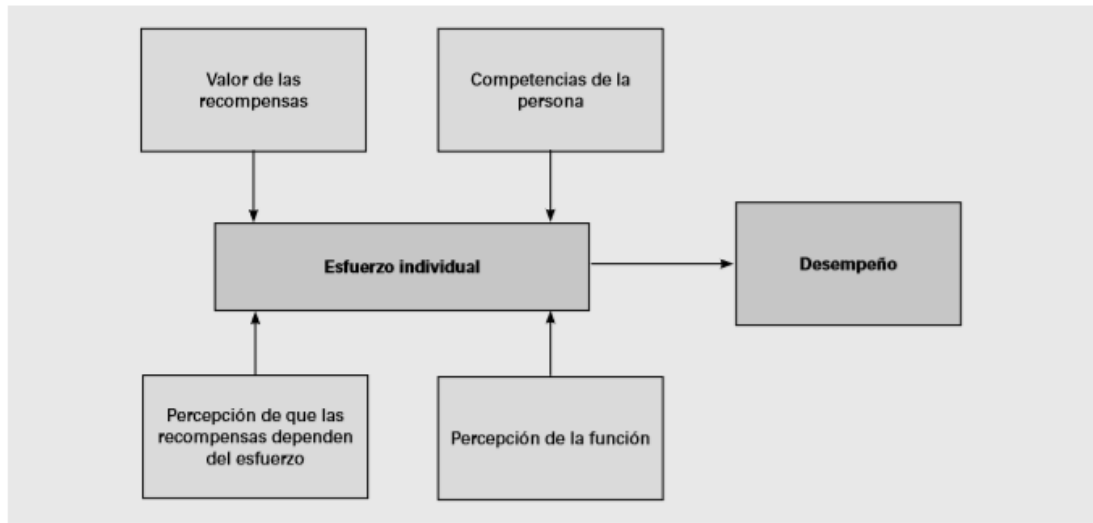


Figura 1: Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Importancia de la Evaluación del Desempeño

Para **Javier Cantera, Presidente del Grupo BLC**. *“El empleado más productivo es el que tiene mayor capacidad de adaptación al cambio, destaca por su empleabilidad y polivalencia, y desarrolla su vocación de servicio al cliente”*. En este nuevo entorno, la evaluación del rendimiento y del desempeño se está convirtiendo en la piedra angular de la gestión de personas garantizando la buena marcha de las compañías”.

Beneficios de la evaluación del desempeño

La revista Glocal Thinking, (2016) publicó un artículo el cual destacaba 7 aspectos por los cuales resultaba sumamente necesario y beneficioso el implementar un proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones.

- **Gestionar el talento:** ayuda a detectar quienes son los colaboradores que presentan una buena actitud, motivación y conocimiento, permitiéndoles recompensarlos. Y a desarrollar planes de mejora enfocándose en las falencias encontradas con el objetivo de mejorar la productividad laboral.

- **Fomentar el desarrollo profesional:** estos procesos de evaluación impulsan a desarrollar planes de carrera para los colaboradores. Lo cual genera mayor sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización.
- **Optimizar el sistema retributivo de las organizaciones:** el proceso da pie para establecer planes de compensación adecuados a cada área y función de los puestos, con el objetivo que las remuneraciones sean justas, ya que esto representa un factor habitual de insatisfacción laboral.
- **Analizar la evolución histórica del rendimiento de un empleado:** esto propicia a evaluar que tanto progreso se ha tenido y a identificar si las medidas de mejora funcionan o deben de ser remplazadas por otras que brinden cambios significativos en los colaboradores.
- **Detectar deficiencias de conocimientos o competencias en un grupo de trabajo:** el proceso no solamente permite evaluar individualmente, también brinda información sobre la efectividad del trabajo en equipo que existe en cada área o departamento evaluado.
- **Detectar tendencias entre resultados de evaluación por grupo de trabajo:** para relacionar los indicadores de recursos humanos, y así analizar la satisfacción de los empleados, el nivel de absentismos y la rotación existente.

Responsables de la evaluación de desempeño

Puchol, (2007) menciona la importancia que tiene el que todas las partes responsables de que se lleve a cabo un óptimo proceso de evaluación conozcan cada una sus funciones y deberes al momento de implementarlo. Esto garantizará que se cumpla el propósito, el cual es obtener información objetiva.

El depto. De recursos humanos es responsable de diseñar, guiar, e implementar el proceso en todas las áreas, con el fin de que este se realice de forma ordenada. Cumpliendo todos los estándares de calidad que se requieren para garantizar su éxito.

Sus tres funciones principales son:

- Brindar soporte a todos los participantes del proceso: explicar la debida utilización de los instrumentos, capacitar a los jefes para que estos apliquen la evaluación correctamente.
- Velar por que se cumplan todos los aspectos y normas del proceso, para garantizar su éxito.
- Socializar los resultados obtenidos, haciéndolo de forma objetiva, enfatizando las fortalezas y áreas de mejora encontradas y conclusiones.

Jefe inmediato: su responsabilidad consiste en evaluar a cada uno de sus subordinados con la mayor objetividad y franqueza sin caer en arbitrariedades y mandar tales evaluaciones en el tiempo establecido. También es el encargado de realizar planes de mejora junto con cada uno de sus colaboradores y en equipo, así como el velar por que se cumplan los antes mencionados.

Colaborador: es responsable de cumplir a cabalidad las acciones pactadas en el plan de mejora, para garantizar su progreso y mejora en la productividad. De nada sirve que la empresa se preocupe por mantener altamente competentes a sus colaboradores, si ellos no se preocupan por su mejoramiento laboral personal.

“La responsabilidad del proceso del desempeño, es atribuida a diferentes unidades orgánicas de una empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrollada” (Alfaro , Administraci[on de personal, 2012)

Frecuencia en la evaluación de desempeño

Es común escuchar que por lo general lo recomendable en cuanto a la periodicidad sobre la aplicación del proceso de evaluación del desempeño oscila cada 6 meses o 1 vez al año. Ya que se debe de tener un tiempo de maduración en cuanto a los planes de mejora que se

implementan en cada evaluación realizada, los empleados nuevos necesitan un periodo para demostrar y adquirir la experiencia y madures necesaria en su puesto de trabajo y el tiempo que requiere el planificar el proceso en sí.

Alma López (2001) plantea que la periodicidad de la aplicación de la evaluación del desempeño dependerá de factores tales como los ciclos propios de la empresa y del tiempo necesario para poner en práctica las correcciones en los planes de mejoras que resultaron en los procesos pasados.

Proceso de implementación de un sistema de evaluación

Sánchez Henríquez, (2007) plantea que en un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases. Las cuales conforman el proceso. Por lo cual es indispensable que cada una de estas se desarrolle debidamente para garantizar una culminación exitosa del mismo.

Fase del diseño: esta fase consiste en la planeación y realización de la metodología, normas, políticas, métodos, criterios e instrumentos a utilizar. Es aquí donde se establecen los objetivos del proceso, en donde se identifican las necesidades de mejora y se plantean que es lo que se espera del el evaluado.

También es en esta etapa donde se definen los implicados en el sistema. Quién se evaluara (si todo el personal o solo determinadas áreas), quién es el responsable de realizar las evaluaciones ya sea desde el punto técnico u operativo.

Fase de implantación: en esta etapa se busca asegurar una correcta implementación del sistema. Se determinan aspectos tales como la forma de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación de los evaluadores, para garantizar que cada parte cumpla de mejor manera sus responsabilidades y con esto se garantice el éxito y el cumplimiento de su objetivo principal.

Fase de la aplicación: en esta fase lo indispensable radica en la debida implementación de la entrevista de evaluación. Lo que garantizara su éxito será el no descuidar los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.

Fase de desarrollo El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del sistema, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad.

Elementos de una Evaluación del Desempeño

Para que un proceso de evaluación del desempeño cumpla con finalidad Es necesario que este tenga niveles de medición, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Un sistema formalizado estandarizado para toda la organización resulta muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

Morales & Velandia, (1999), describen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

- a) la evaluación necesita de estándares del desempeño, que constituyen parámetros que permiten mediciones objetivas.
- b) Los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- c) Subjetividad del evaluador, las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia si el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos como los prejuicios personales, efecto de acontecimientos recientes, entre otros.

Métodos de evaluación del desempeño

Chiavenato, (2011) en su libro menciona cuales son los métodos más utilizados en el proceso de evaluación del desempeño. Existen tanto métodos tradicionales como modernos. La elección de cualquiera dependerá de la necesidad y realidad de la organización.

Barreras del proceso de evaluación del desempeño

Cuesta, (2014) Describe que existen dos tipos de barreras las cuales pueden afectar la efectividad en su implementación las cuales son:

- **Barreras metodológicas**

- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño.
- Dificultad de análisis del desempeño del individuo.

- **Elementos subjetivos de evaluador**

- **Prejuicios personales:** el evaluador tiene una opinión personal anterior a la evaluación, lo que puede distorsionar gravemente el resultado.
- **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
- **Tendencia central:** algunos evaluadores evitan calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

- **Efecto halo o aureola:** una determinada cualidad determina la evaluación completa de una persona.
- **Lenidad o puesto Severidad:** movidos por el deseo inconsciente de agradar, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas. Refleja la tendencia a equivocarse hacia el lado generoso, para evitar controversias.

Aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación de desempeño

Desler & Varela (2011) plantean una serie de consejos para garantizar que las evaluaciones del desempeño sean objetivas y cumplan su fin.

- Es necesario establecer criterios claros de evaluación partiendo del análisis de los puestos de trabajo. por lo tanto, es necesario que antes de aplicar la evaluación del desempeño se lleve a cabo un análisis y una descripción formales de los puestos de trabajo.
- Se debera informar a los colaboradores ,por escrito o por el medio oficial de comunicación, los estándares de desempeño.
- Basar las evaluaciones sobre cada una de las exigencias y funciones de desempeño del puesto de trabajo. ya que el uso de una calificacion general no es aceptable. Esto puede perjudicar a unos y beneficiar a otros, convirtiendo el proceso en poco confiable y objetivo.
- Incluir una debida retroalimentación de los resultados obtenidos, brindandole la oportunidad al colaborador de revisar y hacer comentarios acerca de sus evaluaciones.

- Es recomendable que no solamente un evaluador tenga la autoridad absoluta para determinar una acción personal. Es por ello que hoy en día se realizan evaluaciones del desempeño integrales en las cuales participan varios evaluadores con el objetivo de obtener una visión mas amplia.
- Se deberá documentar por escrito toda la información que se relacione con una decisión personal.
- Es de suma importancia que los supervisores y evaluadores esten capacitados y familiarizados en el uso de los instrumentos de evaluación. “Si no es posible la capacitación formal del evaluador,al menos brinde a éstos instrucciones escritas para usar la escala de calificación para evaluar al personal”.

Mejoramiento del desempeño

(Bohlander & Sherman ,2001) Mencionan que los resultados obtenidos del proceso de evaluación del permite identificar las deficiencias en el desempeño del empleado y partiendo de esto elaborar planes para mejorarlo. Los autores previamente citados mencionan dos etapas para mejorar el desempeño de un colaborador

- **Identificación de las fuentes de un desempeño poco eficaz**

El desempeño es una función de varios factores, pero se puede resumir en tres aspectos básicos: la capacidad, la motivación y el entorno. Es poco probable que empleados talentosos, pero con poca motivación, puedan triunfar. Además, existen otros factores del entorno laboral, o incluso del entorno exterior (preocupaciones personales, familiares, y de la comunidad), que afectan el desempeño de forma negativa o positiva.

Existen tres razones para que los supervisores deben determinar con precisión cuales son las causas del mal desempeño de sus colaboradores.

- la determinación de las causas puede influir en la forma de evaluar el rendimiento.
- la determinación de las causas puede ser una fuente de conflicto no explícito entre los supervisores y sus trabajadores.
- la determinación de las causas afecta al tipo de soluciones que se escoge.

- **Manejo del desempeño ineficaz**

Una vez que se ha determinado las causas del deficiente desempeño de los colaboradores de deben de elaborar cursos de acción para corregirlas. Algunos a implementar podrían ser: capacitación en aquellas habilidades o conocimientos necesarios para lograr un desempeño eficaz; transferir al empleado de puesto o departamento, de esta forma se convertiría en un miembro más eficiente para la organización; y establecer planes para lograr una motivación superior en los empleados.

Y en situaciones extremas se deberá tomar la decisión si lo mejor es desvincular al colaborador de la organización. Cualquier acción que se tome para manejar un desempeño ineficaz, deberá hacerse con objetividad, justicia y reconociendo los sentimientos de los empleados.

Relación con los demás subsistemas de recursos humanos

Alles, (2002) menciona que el proceso de evaluación del desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de recursos humanos y se relaciona con otros subsistemas.

En primer lugar, va relacionado con la descripción de puestos, debido a que no se

puede evaluar el desempeño de un colaborador, si antes no se definieron las funciones, características y responsabilidades del puesto que ocupa. Ya que se deben de comunicar los alcances del mismo. Una evaluación de desempeño deberá realizarse siempre con relación al perfil del puesto, sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación a lo que se espera de ella en el puesto.

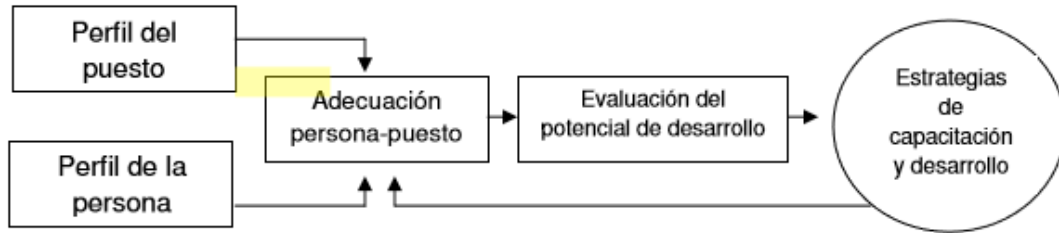


Figura 2. Adecuación persona puesto

Fuente: (Alles, 2002, dirección estratégica de RRHH. Pág.264)

- **Teoría de las necesidades de McClelland**

David McClelland, (1961) estableció que las personas tienen 3 necesidades que requieren ser cubiertas y que cuando lo logran se sienten totalmente satisfechos y son:

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND		
Logro	Poder	Afiliación
<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de sobresalir • Tener éxito • Lleva a los individuos a imponerse a sí mismos metas elevadas para avanzar • Aceptan responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos • Obtener reconocimiento • Desean adquirir prestigio y estatus • Luchan por que predominen sus ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de formar parte de un grupo • Deseo de tener relaciones interpersonales y amistosas cercanas • Le gusta el trabajo en equipo y ayudar a los demás

Figura 3: Teorías de las necesidades de McClelland

Fuente: Propia

- **Necesidad de logro:** Las personas que tienen necesidad de logro se sienten motivados y luchan por cumplir sus objetivos propuestos, son personas independientes que no necesitan estar en observación constante para cumplir con lo encomendado
- **Necesidad de poder:** Capacidad de conseguir que las personas se comporten de la manera en que se quiere, los demás no tiene el poder de decisión logrando influir y controlar a los demás, deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- **Necesidad de afiliación:** Necesidad de relacionarse con las demás personas, de entablar relaciones duraderas y permanentes que le ayuden a mantenerse vigentes dentro de la institución (P.Robbins & A.Judge, 2013)

Para las instituciones resulta beneficioso que los colaboradores se sientan contentos y satisfechos dentro de las mismas pues ello contribuirá a elevar la productividad laboral.

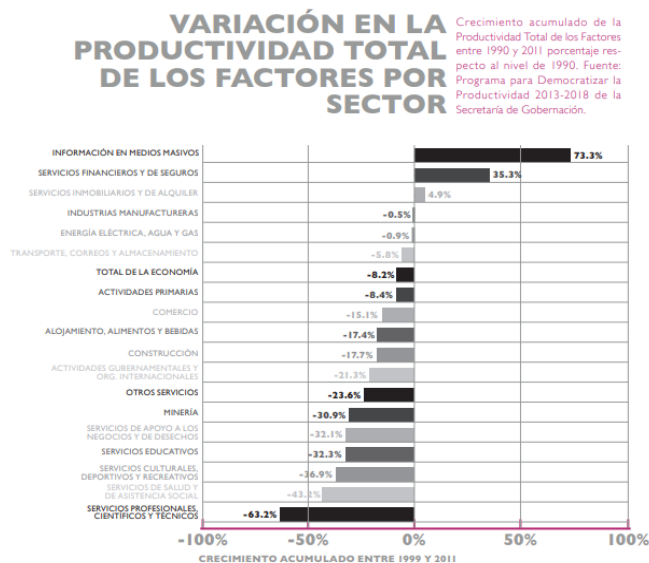


Figura 4: Variación en la productividad total de los factores por sector

Fuente: Secretaría del gobierno de México (2013-2018)

2.2.2 Antecedentes de las metodologías

El concepto ``evaluación del desempeño`` nace en la Edad Media con la Compañía de Jesús, fundada por Ignacio de Loyola, esta fue la primera vez que se realizó un sistema combinado de informes y de calificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos. Alrededor de 1842, el servicio público de EEUU implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores, pero no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando estos sistemas comenzaron a difundirse en las organizaciones. Fue a partir de este punto que se reconoció como modelo general de evaluación del desempeño. (Mazariegos Villalong, 2016)

El desempeño ha sido definido a lo largo de la historia por diversos investigadores. Por ejemplo, la Society for Industrial and Organizational Psychology (1987) definía al desempeño como la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus resultados, es decir, que el desempeño era igual a la efectividad o la productividad, por lo que no existía una definición específica.

Fue Murphy (1990) quien separó estos tres términos, definiendo la productividad como el resultado entre las variables resultantes y las variables invertidas, éste afirmaba que el tiempo de trabajo no está dedicado sólo a realizar tareas identificables en un análisis del puesto. Por lo que el desempeño es el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja.

2.2.3. Análisis crítico de las metodologías

Según Chiavenato, (2009) la evaluación del desempeño es un proceso que pretende medir que tan efectivos son las personas dentro de su puesto de trabajo y alcanza a todos los miembros de la organización en general desde los puestos directivos hasta los operarios. Y es por ello que el aplicar una evaluación del desempeño en la Dirección General de

Servicio Civil tiene las siguientes ventajas:

- Cada colaborador puede conocer qué se espera de él
- Los colaboradores pueden obtener aumentos salariales, al determinarse que cuentan con las competencias requeridas en el puesto de trabajo.
- Permite ver como el servidor público va evolucionando con las metas trazadas y que ayudan a poder medir su desempeño.
- Se cuenta con cifras objetivas para identificar la productividad de cada colaborador.
- Los colaboradores obtienen incentivos cuando tienen desempeño sobresaliente.
- Fortalece los planes de carrera.
- Fortalece los niveles de eficiencia y productividad.
- Permite medir los resultados de cada colaborador para estructurar planes de mejora continua.
- Estimula el trabajo en equipo para alcanzar resultados propuestos.

Limitaciones que afectan la misma son:

- El temor de ser despedido por una mala evaluación
- Imposibilidad de optar a un cargo o a un ascenso si ha sido mal evaluado
- Escepticismos por parte de los colaboradores
- Temor a lo desconocido, cuando se trata de implementar nuevos métodos o programas de evaluación.

Según McClelland, (1961), cuando un colaborador logra satisfacer sus necesidades de poder logro y afiliación se ve reflejado en su productividad laboral.

Estas necesidades no se notan porque son intrínsecas sin embargo se pueden medir cuando se determinan los logros institucionales y el cumplimiento de las metas, las ventajas que inciden para tener una buena productividad laboral son:

Ventajas:

- Establece diferencias entre las personas para los diferentes ambientes y experiencias.
- Es útil para mejorar la selección de personal y evaluación del desempeño en colaboradores.

Desventajas

- No puede aplicarse en todos los tipos de empresas.
- Considera a los individuos independientes lo que pudiera complicar su aplicación.

2.3 Conceptualización

La evaluación del desempeño laboral es un tema que ha sido objeto de estudio por muchos profesionales y expertos. No resulta difícil encontrarse con un sinnúmero de definiciones, las cuales tienen como propósito el resaltar la relevancia que este proceso tiene en cualquier organización sin importar el sector o el nicho de mercado que se encuentre.

- a. Evaluación del Desempeño laboral:** Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo”. (Dessler & Varela, 2011)
- b) Descripción del puesto:** “Es un documento formal en donde se enlistan y definen las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales

incluidos en la estructura organizacional de la empresa.”. (Pérez, 2015)

- c) **Desempeño laboral:** Chiavenato (2011) describe “el desempeño laboral como un proceso cuyo objetivo es identificar, evaluar y controlar la productividad humana y su impacto en las organizaciones”.
- d) **Estándares del desempeño:** “los estándares de desempeño constituyen los parámetros de medición, sobre las metas u objetivos que se pretende lograr en un lapso establecido. Estos deben de ser medibles y objetivos”. (Puchol, 2007)
- e) **Ley de servicio civil:** La Ley de Servicio Civil (documento) es el conjunto de leyes que rigen a la Oficina Nacional de Servicio Civil o al Servicio Civil de cualquier país trabajadores del Estado. (OIM, 2009)
- f) **Perfil del puesto:** Coindreau, (2016) “son documentos los cuales detallan de forma concreta y precisa las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización”.
- g) **Gestionar el talento:** “Gestionar el talento ayuda a detectar quienes son los colaboradores que presentan una buena actitud, motivación y conocimiento, permitiéndoles recompensarlos. Y a desarrollar planes de mejora enfocándose en las falencias encontradas con el objetivo de mejorar la productividad laboral”. (Dessler & Varela, 2011)
- h) **Productividad laboral:** “Es un indicador que muestra la manera en la que los recursos humanos que laboran dentro de una organización producen bienes y servicios, logrando con ello ayudar a lograr una rentabilidad económica y financiera”. (Grifo I, 2016)
- i) **Factores:** “Elementos que condicionan una situación, volviéndose determinantes para tomar una decisión”. (Conceptos, 2016).

- j) **Necesidad:** “Forma en que un individuo expresa su deseo de lograr algo que se considera imprescindible”. (Diccionario Empresarial, 2017)

2.4 Marco legal

A continuación se presenta una serie de convenios, normas, políticas, leyes, artículos que fortalecen el sentir legal, protegen y aclaran el proceder administrativo en el servicio civil, siendo el ente rector del sector gobierno y quien da las pautas para hacer cumplir las reglas y normas que emanan de la ley de servicio civil.

2.4.1. Convenios internacionales que regulan la evaluación del desempeño

Para dar inicio a este apartado de la investigación y a su vez adentrarnos poco a poco en la materia bajo análisis, resulta imprescindible señalar brevemente en qué consiste en términos generales la evaluación del desempeño en el sector público desde la óptica de los convenios internacionales de los cuales nuestro país es parte, pasaremos a repasar algunos de los más relevantes.

2.4.2. Ley de servicio civil

El mecanismo de evaluación bajo estudio puede ser perfectamente ejecutado y aplicado en la Administración Pública, tanto desde la perspectiva institucional como del servidor público, implica la aplicación de procedimientos sistemáticos y rigurosos de recolección de datos y de análisis, donde debe emitirse un juicio de valor sobre una acción o concatenación de acciones llevadas a cabo por las organizaciones y sus servidores públicos para establecer si su concepción y desarrollo corresponden a los objetivos deseados y establecidos en un programa o política determinada, la evaluación del desempeño en el sector público requiere indudablemente de un conjunto de condiciones y acciones básicas y prioritarias a establecer y ejecutar para que su implementación y puesta en práctica sea realmente exitosa. (Ley de Servicio Civil, 2017)

2.4.3. Normas de evaluación de desempeño

El Reglamento a la Ley de Servicio Civil establece: ARTÍCULO 84. La evaluación del desempeño constituye un proceso de análisis y medición de calidad del servicio, que tiene por objeto determinar el grado de eficiencia y eficacia con el que los servidores públicos han llevado a cabo sus funciones y cumplido con las responsabilidades del puesto, para asegurar la debida prestación del servicio. (OIM, 2009)

Dicho proceso se basa en la evaluación de los parámetros establecidos en los correspondientes manuales, cuya evaluación global constituye la calificación final del servidor.

ARTÍCULO 85. Mediante la evaluación del desempeño se pretende medir el rendimiento global del empleado en el cumplimiento de los objetivos cuantitativos y cualitativos bajo las cuales se debe desarrollar la prestación del servicio. (OIM, 2009)

Los objetivos cuantitativos se refieren a los resultados concretos que la organización establece a cada servidor como parte de las funciones asignadas al puesto que ocupa, o del área dentro de la cual él mismo se encuentra ubicado. Dichos objetivos deben ser medibles y alcanzables.

Los objetivos cualitativos constituyen las competencias o características y comportamientos personales o requeridos para el desempeño del cargo, dadas en función de las particularidades del quehacer institucional y que ésta define a cada uno de sus servidores para ser desarrollado en un periodo determinado.

ARTÍCULO 86. La evaluación del desempeño deberá darse a partir de tres (3), procesos claramente definidos:

1. Planificación: la organización debe determinar previamente los objetivos a alcanzar.
2. Seguimiento: debe revisarse parcialmente la consecución de objetivos, previo a la evaluación final, posibles obstáculos en su realización y posibilidades de logros. Esta etapa constituye un proceso de retroalimentación entre el jefe inmediato y el servidor subordinado que será evaluado.
3. Evaluación: constituye propiamente la valoración del desempeño con base en los objetivos previamente definidos en el proceso de planificación; el resultado del mismo se

expresará con una calificación que determina el nivel de desempeño alcanzado.

ARTÍCULO 87. La metodología a usar para el desarrollo de los componentes indicados, será determinada mediante resolución del Director General de Servicio Civil, en coordinación con la dependencia respectiva, de acuerdo a las características propias imperantes de cada una de ellas. No obstante, dicha metodología debe adaptarse a la naturaleza del trabajo, funciones y características asignadas a cada clase o puesto tipo. Para la apreciación de los resultados deben tomarse en cuenta factores como: eficiencia, espíritu de iniciativa, carácter, conducta y aptitudes, sin detrimento que puedan considerarse otros factores atendiendo a las necesidades institucionales.

ARTÍCULO 88. La evaluación se practicará anualmente en el mes de noviembre; no obstante, en el mes de junio se realizará una revisión preliminar del cumplimiento de los objetivos trazados. Esta última consistirá en un intercambio de impresiones entre superior y evaluado, sobre las posibilidades de cumplimiento de las metas trazadas, a la vez constituye un antecedente informativo que podrá ser tomado en cuenta al momento de realizar la evaluación definitiva.

ARTÍCULO 89. Independientemente de la metodología a utilizar como instrumento de evaluación, esta deberá arrojar una calificación, siendo la nota de ochenta por ciento (80%), la calificación mínima con la cual se considera que el servidor aprueba la evaluación de desempeño.

ARTÍCULO 90. La evaluación será practicada por el superior inmediato del servidor, quien elevará todos los antecedentes y documentación ante el Subgerente de Recursos Humanos, quien en definitiva calificará y comunicará al servidor. El Subgerente no podrá variar la nota sugerida por el superior inmediato del servidor, salvo que se demuestre fehacientemente que el proceso de evaluación no se llevó a cabo conforme corresponde.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo detalla la metodología de las hipótesis, operacionalización de las variables y el alcance de la investigación y diseño de la investigación en cuanto a los indicadores de evaluación del desempeño por factores y la productividad.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Dimensión	Indicador	Ítems
Evaluación del desempeño	Proceso sistemático que determina el grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.	Determinar problemas de evaluación y desempeño.	Proceso de evaluación del desempeño	% Tiempo de desempeño en el puesto.	¿Es un requisito poseer un tiempo establecido para ser evaluado en el puesto?
				% de validez y confiabilidad del instrumento de evaluación del desempeño	¿Contará la institución con un instrumento de evaluación del desempeño válido y confiable?
Desempeño laboral	Exterioriza las competencias laborales y el grado de productividad resultados y	Medir el desempeño en el cargo ocupado y el alcance de metas y objetivos institucionales	Nivel de Pertenencia	# de años de Experiencia previa sobre el puesto de trabajo	¿Los colaboradores de la institución cuentan con la experiencia previa necesaria para

	exigencias de la institución.				desempeñar su puesto de trabajo?
Productividad laboral	Se enfoca en el grado de cumplimiento de las metas.	Integración de personas a la organización.	Factores Motivacionales	% de índice de estabilidad Laboral	¿Existe algo que la mantenga unida a la institución?
Ergonomía y seguridad laboral	Condiciones de los ambientes laborales en donde realizan las funciones los colaboradores de una organización	Consiste en el equipamiento que la institución brinda a los colaboradores para que estos desempeñen a cabalidad sus funciones. como ser materiales, equipo de oficina, iluminación, etc.	Condiciones de las áreas de trabajo	# (Cantidad) de Materiales y equipo existentes en la institución.	¿La institución le proporciona todos los materiales necesarios para desarrollar su trabajo?
				% de inversión en tecnología ambiente físico de trabajo	¿Se cuenta con tecnología vanguardista para agilizar las funciones y procesos dentro de la institución?
Clima laboral	Lo constituye el conjunto de cualidades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que	Son todas las percepciones, sentir y formas de actuar de los colaboradores dentro de la institución.	Competencias y habilidades personales e interpersonales	# De vías de comunicación formal.	¿La institución brinda diferentes alternativas para fomentar un estilo de comunicación abierto y constante?
				% de satisfacción en las	¿Existe un nivel de compañerismo

	componen la organización.			relaciones laborales	elevado en la institución?
				% de trabajo en equipo	¿Se fomenta el trabajo en equipo en las diferentes áreas de la institución?

Fuente: Propia

3.1 Metodología

3.1.1 Alcance

Esta sección explica los alcances del proyecto de investigación “**Método de evaluación del desempeño y la productividad laboral en el Gobierno Central Aplicado al recurso humano de la DGSC, Honduras 2018**”, donde se especifica con claridad y precisión hasta dónde se pretende llegar y profundizar en la investigación.

El alcance de la investigación abarca a los 94 servidores públicos que laboran dentro de la institución, incluyendo la Dirección y Subdirección.

3.1.2 Enfoques y métodos

El proyecto de investigación “**Método de evaluación del desempeño y la productividad laboral en el Gobierno Central Aplicado al recurso humano de la DGSC, Honduras 2018**” es un estudio que se plantea como una investigación de enfoque mixto, ya que no solamente se busca encontrar información netamente cualitativa, si no representar por medio de porcentajes los resultados obtenidos para un mayor entendimiento.

Para recabar información se utilizaron los siguientes instrumentos: una entrevista semi-estructurada dirigida a los jefes de cada área, 1 encuesta aplicada a los colaboradores.

3.1.3 Diseño de la investigación

Se utilizó el diseño no experimental descriptivo los cuales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, y su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Sampieri R. H., (2014) mencionan que este tipo de diseño permite analizar comunidades, situaciones o eventos pero la recolección de datos ocurre en un momento único. A su vez, los diseños transaccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales.

CAPÍTULO IV. ESTRATEGÍA METODOLÓGICA

4.1 Población

"Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación". (Sampieri R. H., 2010),

El universo de la población para el presente estudio está conformada por todas las instituciones del poder ejecutivo que están adscritas bajo el régimen de servicio civil de Honduras, dando una totalidad de 27,243 colaboradores.

4.2 Muestra

Sampieri, (2010) menciona que las muestras para tesis cualitativas no son por lo general seleccionadas para que representen una población son porciones que se eligen bajo criterios mucho más específicos, con la intención de profundizar en la comprensión del problema de investigación.

Partiendo de esta teoría se concluye que como la muestra es pequeña se aplicó el método de muestra no probabilístico finita que representa el 100% de los colaboradores de la institución, en donde el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador.

El elegir las muestras a seleccionar depende de lo que se quiere lograr en la investigación.

Este marco poblacional abarca a las diferentes instancias: Director y Sub Director, Secretario General, colaboradores de las distintas disciplinas profesionales, lo que agrupa a 94 personas.

4.2.1 Marco Muestral

La muestra está conformada por 94 colaboradores ubicados en las oficinas de la Dirección General de Servicio Civil en Tegucigalpa”, para efectos del estudio se tomará la población finita de los colaboradores, esta corresponde a 94 colaboradores distribuidos en los diferentes números de empleados, departamentos, se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 2: Departamentos de la Dirección General de Servicio Civil	
Departamentos	No. empleados
Dirección Ejecutiva	5
Subdirección ejecutiva	4
Consejo de Servicio Civil	5
Secretaria Administrativa	5
Administración	7
Capacitación	4
Recursos Humanos	9
Evaluación, selección y Adiestramiento de Personal	9
Clasificación de puestos y Salarios	7
Auditoria de Puestos y salarios	5

SIARH	8
Registro y estadística	16
Legal	10
Total de empleados	94

Fuente: propia

4.2.2. Tipo de muestreo

La técnica de muestreo es no probabilística por conveniencia, ya que todos los sujetos de la investigación tendrán la misma probabilidad de ser elegidos, la selección se realizará a través de un procedimiento de selección informal, donde las muestras de la población están a conveniencia de los investigadores. (Sampieri R. H., 2014)

Para este estudio se utilizará el muestreo no probabilístico, ya que no es posible extraer un muestreo de probabilidad aleatorio por consideraciones de tiempo.

4.3 Instrumentos de recolección de datos

4.3.1. Tipos de instrumentos

- **Entrevistas semiestructuradas: consiste en la elaboración de preguntas abiertas a Jefes, Gerentes involucrados en el proceso.**

“Las entrevistas son un conjunto de preguntas abiertas para que el entrevistado (sujeto específico) exprese su opinión acerca de las preguntas estructuradas en dicho instrumento.” (Sampieri R. H., 2014)

La herramienta que se utilizó para este trabajo de investigación fue una entrevista semi -estructurada. Validada por un experto en la materia, quien de forma anónima ofreció su apoyo. La misma se formuló obedeciendo a la disciplina profesional del participante,

seguida de un análisis metodológico a través de la indagación en dicha área de estudio.

La entrevista mide la percepción que tienen los jefes acerca del actual proceso de evaluación del desempeño, si consideran que el proceso se aplica de manera sistemática, si han recibido capacitación para poder ellos aplicar dicha evaluación, si analizan que el actual instrumento aplicado es coherente y de acuerdo a las exigencias en cuanto a evaluar a los colaboradores y si la institución después de haberse realizada la misma, se les brinda retroalimentación a los empleados acerca de los hallazgos y de las medidas a tomar para potenciar esas falencias detectadas.

Descripción de la aplicación y estructura del instrumento:

- La entrevista se decidió aplicar a los niveles de jefatura de cada departamento existente en la institución, teniendo como objetivo indagar más sobre el tema, buscando esclarecer todas las interrogantes planteadas en la investigación.
- El instrumento estaba conformado por un total de 9 preguntas abiertas, las cuales permitieron recabar el sentir y la percepción de las personas encuestadas sobre la temática estudiada.
- Número de entrevistas aplicadas 13

- **Encuesta**

“La encuesta es una herramienta de recolección de información que se elabora con preguntas para ser escogida una opción dentro del escalamiento, es una de las técnicas más utilizadas en la recolección de información social más utilizado a nivel mundial”. (López Roldán & Fachelli, 2015)

El Escalamiento Likert es el conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. (Sampieri, 2010).

Se decidió utilizar una encuesta con tipos de respuesta en escala Likert ya que resulta más fácil su medición, el poder responder haciendo el proceso menos tedioso y más rápido su realización.

La encuesta mide 5 variables los cuales son: Comunicación, liderazgo, productividad,

motivación, y calidad, en donde por cada eje se formulan cinco preguntas, en ellas se pretende recolectar información acerca de la percepción que tienen los colaboradores sobre los ejes antes mencionados.

Ejemplo de la escala de Likert

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	--	-------------------------------------	--

Figura 5: Ejemplo escala Likert

Fuente: (QuestionPro, 2016)

Descripción de la aplicación y estructura del instrumento:

- La encuesta se aplicó a un total de 81 colaboradores con puestos administrativos y técnicos de la institución, dejando de lado a los puestos gerenciales y de jefatura que se les aplicó una entrevista semiestructurada con un total de 13 entrevistas haciendo la muestra total de 94.
- Se evaluaron 5 variables enfocadas en el proceso de evaluación del desempeño y productividad laboral: comunicación, liderazgo, productividad, motivación y calidad.
- Cada variable estaba conformada por 5 preguntas, las cuales buscaron responder las interrogantes antes planteadas en la investigación.
- Su aplicación fue en línea por medio de Gmail Drive que permite aplicar en menor tiempo la cantidad de respuestas según nuestra muestra.

4.4. Fuentes de información

4.2.1 Fuentes Primarias

Se ha obtenido información directamente de fuentes primarias, entrevistas y consultas a sectores que a consideración del presente estudio son informantes claves para el buen suceso del mismo:

- a. Profesionales especialistas en la materia.
- b. Líderes del Nivel Directivo y Jefaturas de la Dirección General de Servicio Civil.
- c. Colaboradores sometidos a la evaluación del desempeño.

Se combinaron las fuentes de información para ubicar la investigación ajustada a la realidad laboral y productiva del poder ejecutivo del país. Esperamos con los resultados obtenidos entregar una serie de recomendaciones que contribuyan a la aplicación de un método de evaluación efectivo que permita identificar la productividad real de los empleados y funcionarios bajo el Régimen de Servicio Civil, así como consolidar información que sirva de insumo para las posibles reformas en el contexto jurídico nacional como institucional.

4.2.2 Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias que enriquecieron la información adjunta, podemos mencionar a los siguientes:

La información de fuentes secundarias se obtuvo mediante la revisión documental, con el propósito de identificar y profundizar en los distintos métodos de evaluación del desempeño aplicados o implementados en el entorno internacional tanto en sector de las empresas privadas como públicas, así mismo incluimos los fundamentos de derecho que amparan en el país la obligación de aplicar la evaluación del desempeño a los funcionarios y empleados bajo el régimen de Servicio Civil, adicional a este análisis se recopiló información relacionada con el tema objeto de estudio, contenida en informes desarrollados en investigaciones similares, otros documentos soportes son:

- a) Libros de Textos relacionados con el tema del proyecto de investigación.
- b) Documentos de sitios web confiables.
- c) Tesis de trabajos realizados sobre la misma temática.

4.5 Limitantes del estudio

La metodología de la investigación de todo proyecto de tesis exige el desarrollo de un sin número de procedimientos, aplicación de técnicas, los cuales no siempre se pueden desarrollar en un 100%. Partiendo de lo expuesto anteriormente se expondrán las limitaciones encontradas en la investigación.

Limitante 1: Tamaño de la muestra:

Hemos seleccionado la Dirección General de Servicio Civil, Adscrita a la Secretaria de la Presidencia por ser el ente rector en la evaluación del desempeño, sin embargo es una de las instituciones más pequeñas del Poder Ejecutivo, por tanto nuestra muestra fue pequeña. Hay que tener en cuenta que, si el tamaño de muestra es demasiado pequeña, resulta difícil encontrar relaciones y generalizaciones significativas a partir de los datos, las pruebas estadísticas usualmente requieren un tamaño de muestra más grande para asegurar una distribución representativa de la población y ser considerados representativos de los grupos de personas, objetos de estudios.

Limitante 2: Falta de datos disponibles y confiables:

Una de las limitaciones metodológicas que se identificó muy clara es que el sistema y método de evaluación aplicado a los colaboradores de la DGSC en el año 2017, no expresa resultados confiables, tampoco la institución tiene una base de datos de los que se pueda disponer como fuente de investigación. Este aspecto limitó el alcance del análisis del presente proyecto.

Limitante 3: Falta de estudios previos de investigación sobre el tema:

Se consideró este estudio como de tipo exploratorio por ser prácticamente el primero realizado en el país y muy pocos en la región, esto se comprobó con la revisión bibliográfica de estudios previos de investigación, señalamos esta situación como una limitante, ya que los estudios previos son una excelente fuente bibliográfica que ayuda a sentar las bases para entender el problema de investigación que se está estudiando. Antes de asumir la veracidad

de esta limitante, que se volvió un reto interesante para nosotras como investigadoras volviéndose una oportunidad para identificar nuevas brechas en la literatura.

4.6 Unidad de análisis

La unidad de análisis de la siguiente investigación está representada por todos los colaboradores que laboran en la Dirección General de Servicio Civil. En los siguientes departamentos: Dirección Ejecutiva, Subdirección Ejecutiva, Consejo de Servicio Civil, Secretaria Administrativa, Administración, Capacitación, Recursos Humanos, Evaluación, Selección y Adiestramiento de Personal, Clasificación de puestos y Salarios, Auditoria de Puestos y salarios, SIARH, Registro y estadística, Departamento Legal.

4.7 Unidad de respuesta

La unidad de respuesta para la presente investigación, estará delimitada por porcentajes estadísticos y análisis de la información recolectada.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1. Antecedentes de la institución

5.1.1 Surgimiento del Régimen de Servicio Civil en Honduras

El Régimen de Servicio Civil en Honduras nace con la creación en 1965 de la Oficina de Clasificación de Puestos dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como base para la posterior creación de la Dirección General de Servicio Civil. Mediante Decreto No.126 del 28 de octubre de 1967 se emite la Ley de Servicio Civil, que fue promulgada el 6 de marzo de 1968 y entró en vigencia el 6 de septiembre del mismo año (Ley de Servicio Civil, 2017).

La ley tiene por finalidad establecer un sistema racional de administración de personal en el servicio público, regulando las relaciones entre los servidores públicos y el Estado.

Son sus objetivos:

- a) Crear la carrera administrativa con base en el sistema de méritos;
- b) Ofrecer iguales oportunidades para servir en la administración pública a todos los hondureños, conforme a su idoneidad y aptitudes, independientemente de su sexo, raza, credo religioso, filiación política o clase social;
- c) Capacitar, responsabilizar, proteger y dignificar a los servidores del Estado; e
- d) Incrementar la eficiencia de la función pública.

Mediante Acuerdo No.175 del 18 de febrero de 1976 se emite el Reglamento de la Ley, el cual entró en vigencia en la misma fecha. En sus treinta y cinco años de vigencia el Régimen de Servicio Civil ha vivido diferentes etapas, desde un respeto irrestricto a la Ley y Sistemas Técnicos de Clasificación, Retribución, Reclutamiento y Selección, Derechos, etc.; pero paulatinamente fue perdiendo su liderazgo y el respeto necesario para imponer

su autoridad. Una sucesión de gobiernos ha mostrado poco interés en el tema de los recursos humanos, han faltado gobiernos comprometidos con la preservación de la integridad del sistema, por lo que poco a poco se fue deteriorando.

5.1.2 Misión

Desarrollar e implementar las políticas y normas definidas por el Gobierno para la gestión integral de los Recursos Humanos del Servicio Civil, cumpliendo y haciendo cumplir la Ley y sus Reglamentos, con el objeto de dotar a la Administración Pública de funcionarios idóneos, motivados y capacitados para el desempeño de sus responsabilidades, garantizando iguales oportunidades de acceso a todos los ciudadanos.

5.1.3 Visión

Somos el ente rector de la gestión del recurso humano de la Administración Pública Centralizada y Desconcentrada, basada en los principios de mérito e igualdad.

5.1.4 Sistema de Valores.

Al ser la Dirección General de Servicio Civil el ente regulador de las relaciones laborales entre servidores públicos y Estado, existen valores primordiales que deben de cumplir para garantizar que se cumpla los objetivos propuestos en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento, siendo los siguientes:

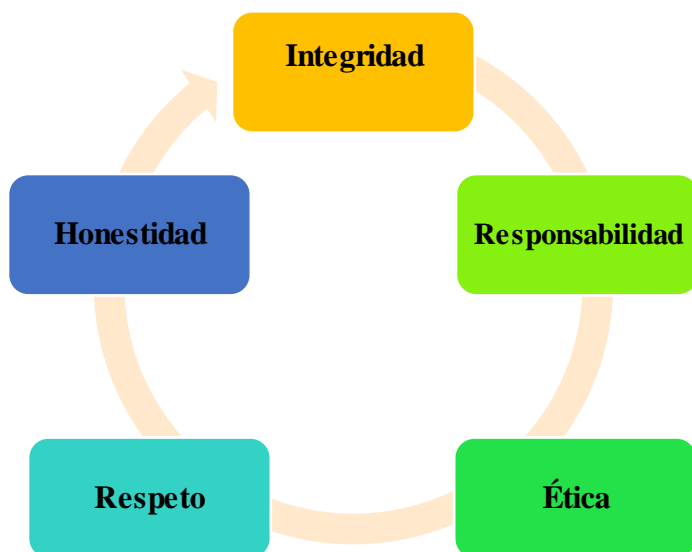


Figura 6: Sistema de valores

Fuente: Propia

- **Integridad.** Actuar, cuando exista discrecionalidad, con transparencia y honestidad, ya que ningún acto discrecional debe de ser ejecutado en contra de los fines perseguidos por la ley.
- **Responsabilidad.** Actuar con cargo y responsabilidad moral en cualquier situación en la que existe una solicitud de un trámite solicitado por terceros.
- **Ética.** Actuar dentro del marco legal, tratando de cumplir con lo establecido en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.
- **Respeto.** Desarrollar las funciones con respeto hacia los demás y con sobriedad, usando las prerrogativas inherentes al cargo que se ocupa los recursos que se disponga de manera racional y únicamente para el cumplimiento de las funciones y deberes oficiales que le competen.
- **Honestidad.** Siendo Servicio Civil el ente rector de las relaciones laborales entre los servidores públicos y el Estado, actúa con rectitud ante los diferentes procesos que se ventilan en la Dirección actuando como parte integral, solidaria, responsable y ética social.

5.1.5 Organigrama Dirección General de Servicio Civil

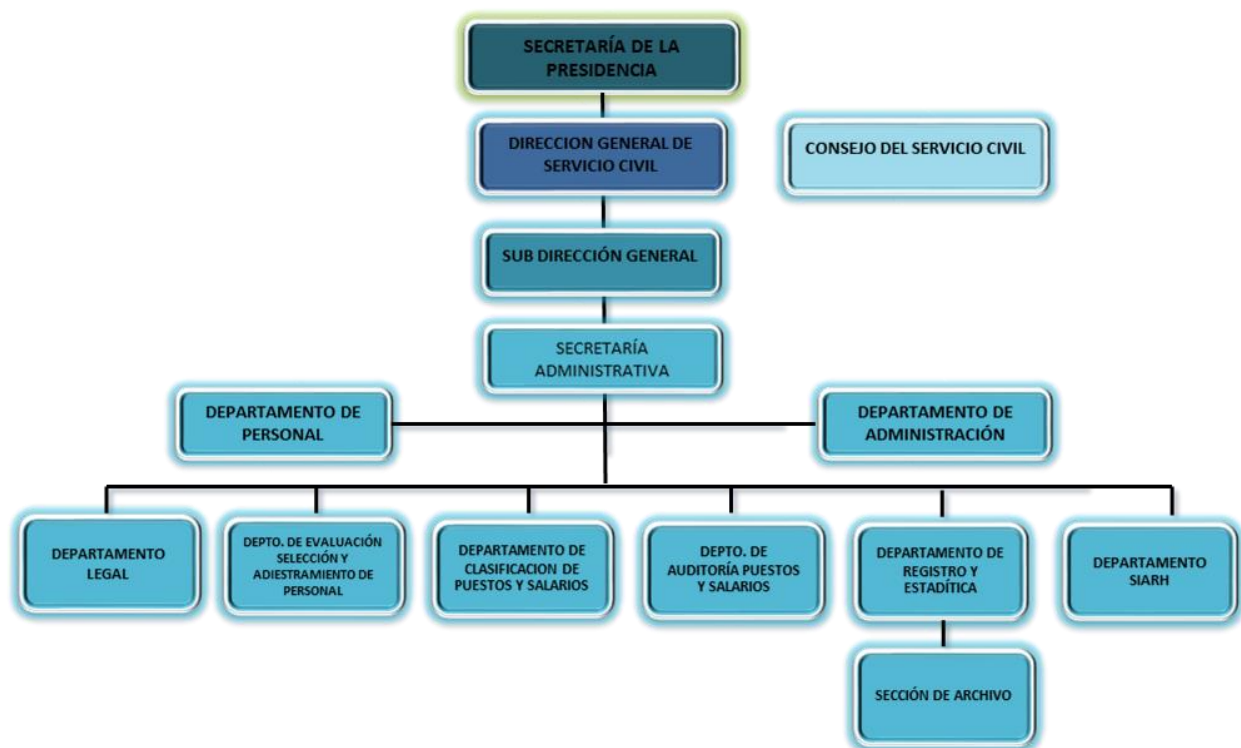


Figura 6: Organigrama Dirección General de Servicio Civil

Fuente: (Secretaría de la Presidencia, 2018)

5.2. Proceso actual

El proceso de evaluación del desempeño, se aplica en la Dirección General de Servicio civil, en cumplimiento a lo estipulado en el artículo 88 de la Ley de Servicio Civil, en donde estipula que la misma se llevará a cabo en el mes de noviembre de cada año, sin embargo podrá realizarse una evaluación en el mes de junio, consistiendo la misma en un intercambio de opinión entre el jefe inmediato y su subalterno acerca del cumplimiento de las metas, comportamiento, deberes etc.

Para la respectiva aplicación de la evaluación del desempeño se gira un memorando interno a cada uno de los jefes inmediatos de los departamentos existentes, en donde se solicita se proceda con la respectiva aplicación de los instrumentos, mismas que se proveen desde el departamento de personal, asignando la cantidad de instrumentos según la

cantidad de empleados asignados.

El total de personal a evaluar son 81 colaboradores distribuidos en los diferentes departamentos que existen dentro de la Dirección General.

Un jefe para aplicar una evaluación del desempeño debe de tener 6 meses de antigüedad en el puesto y lo mismo ocurre con el evaluado. Cabe mencionar que los instrumentos que actualmente existen en la Dirección General de Servicio Civil, no se puntúan como se realiza en la mayoría de los mismos, sino que solamente se marca el ítem que el jefe cree que el servidor público merece por su desempeño laboral. Ver anexo 2 (instrumento de evaluación del desempeño aplicado)

La aplicación de la evaluación del desempeño la realiza el jefe inmediato, sin embargo el jefe no asigna puntajes. Tal función es realizada por el jefe de recursos humanos o una persona que el mismo delegue, por lo que existe incongruencia en la manera de realizar la misma, dando lugar a la subjetividad pues la misma es manipulada.

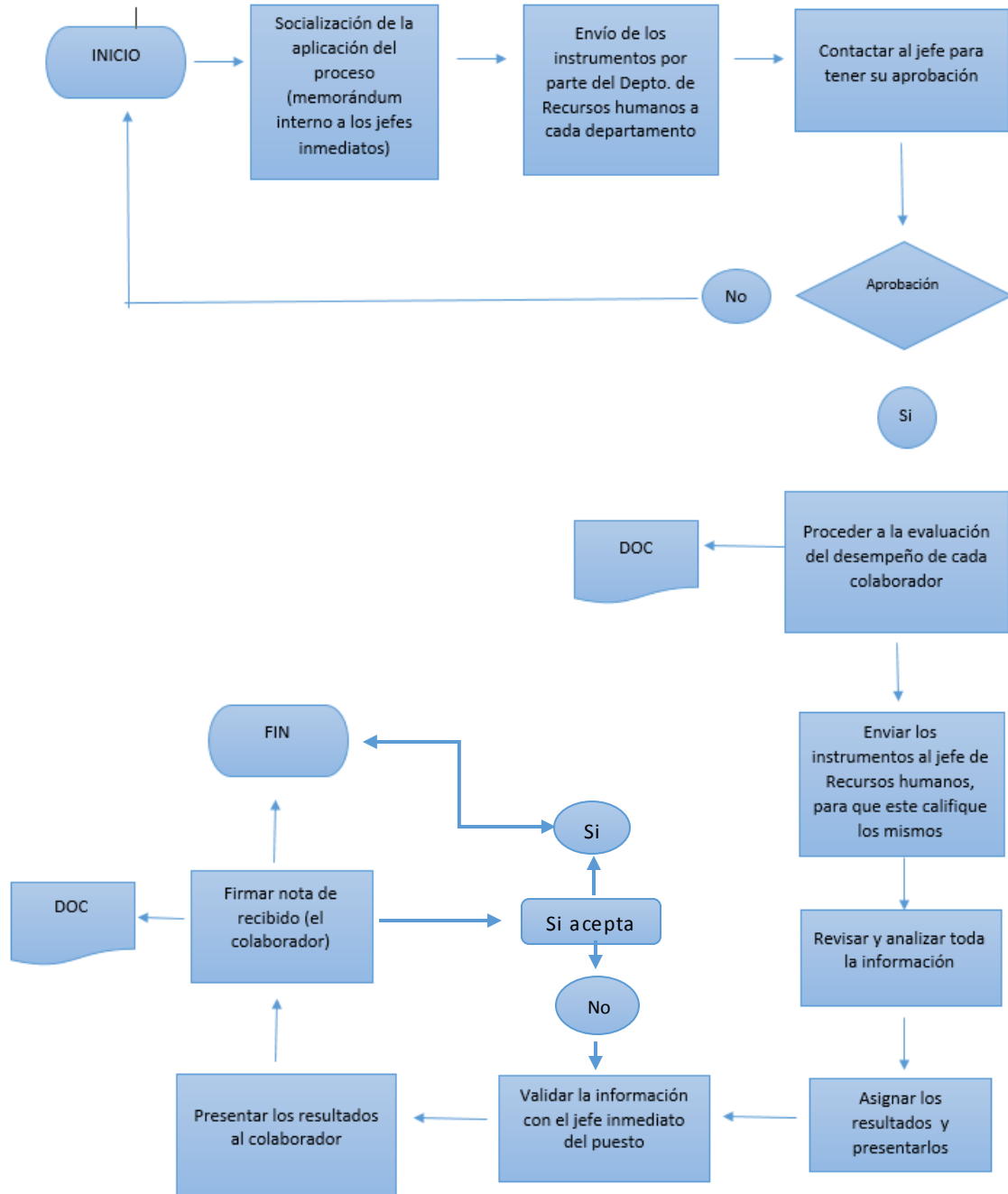
Para aprobar la evaluación del desempeño el colaborador debe de haber sacado una nota mínima de 80%, misma que le servirá de referencia para determinar su desempeño.

Posteriormente a la aplicación de la respectiva evaluación, el colaborador es llamado para hacerle saber la nota obtenida en la misma así como poder brindarle retroalimentación, si el servidor está de acuerdo con lo anteriormente expuesto, firmará su nota de recibido, en ese momento se procede a guardar la evaluación ya firmada en el expediente de cada servidor.

Si el servidor público, no está de acuerdo con el puntaje obtenido cuenta con un plazo de 10 días para poder presentar reclamo ante la jefatura de recursos humanos pidiendo una revisión de dicha evaluación.

Hay que mencionar que la reprobación de la evaluación del desempeño durante 2 periodos consecutivos o 2 periodos alternos dará lugar a expresar ineficiencia en el cargo, pudiendo desencadenar en la desvinculación de la institución.

- **Flujograma del proceso de evaluación del desempeño**



Fuente: Propia

5.3. Análisis de los resultados

5.3.1 Análisis entrevistas

Según el análisis de las entrevistas realizadas se concluyó que el instrumento que actualmente se utiliza en la Dirección General de Servicio Civil presenta algunas deficiencias en cuanto al proceso de la aplicación, ya que tiende a ser muy subjetivo. Lo ideal sería implementar un método de evaluación en donde existiera sinergia entre el evaluador, evaluado y el Depto. De Recursos Humanos, mismos que ayudarán a tener un proceso más claro y definido.

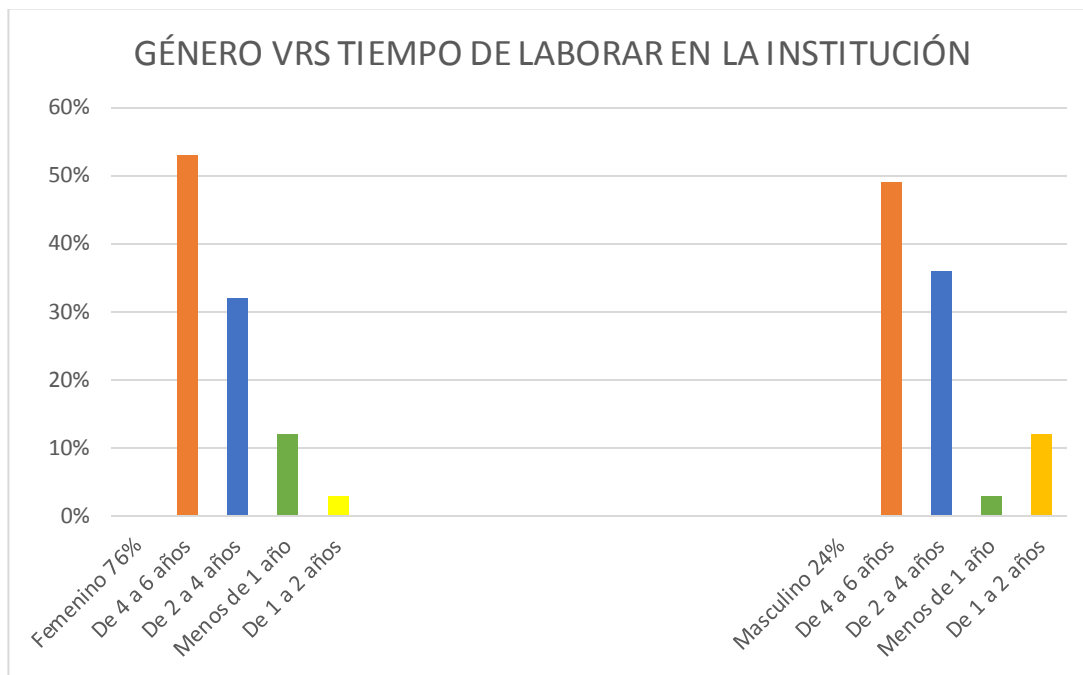
En cuanto a las metas que se desean obtener, la evaluación que actualmente se realiza se encuentra en un proceso de pasividad. Los jefes se han acostumbrado a contestar por inercia por lo que no se refleja la verdadera situación, además que por parte del Departamento de Recursos Humanos no se toman medidas para contrarrestar los resultados negativos que pudieran salir a relucir, tampoco existe hasta la fecha un plan de mejora propuesto. Así mismo se pudo constatar que el no realizar una buena aplicación del modelo de evaluación del desempeño afecta la productividad laboral, porque el colaborador cree que todo lo está haciendo bien, y como no se le explica ni se le retroalimenta acerca de los posibles errores cometidos se ve afectado en su rendimiento laboral ocasionándole daños graves a la institución y posteriormente a el mismo.

5.3.2 Análisis encuestas

Datos generales

En este apartado se pretendió medir las características de los encuestados, como ser: género, estado civil, edad, tiempo de laborar en la institución, y nivel académico, debido a que son factores que influyen en la perspectiva de cada uno y su idiosincrasia con respecto a la temática analizada.

Gráfico 1. Género vs. Tiempo de laborar en la institución

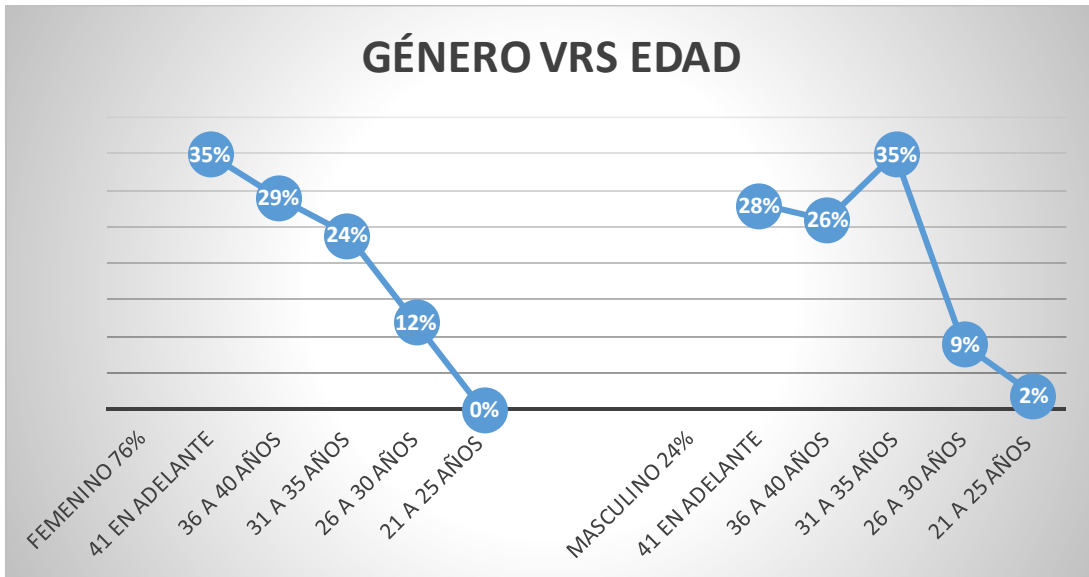


Fuente Propia

Descripción

El 76% de la población que labora en la Dirección General de Servicio civil lo conforma el género femenino, el 24% lo conforman el género masculino, así como el 100 de ambos sexos tienen de 4 a 6 años de laborar en la institución lo que significa que dentro de la misma existe estabilidad laboral.

Gráfico 2. Género vs. Edad

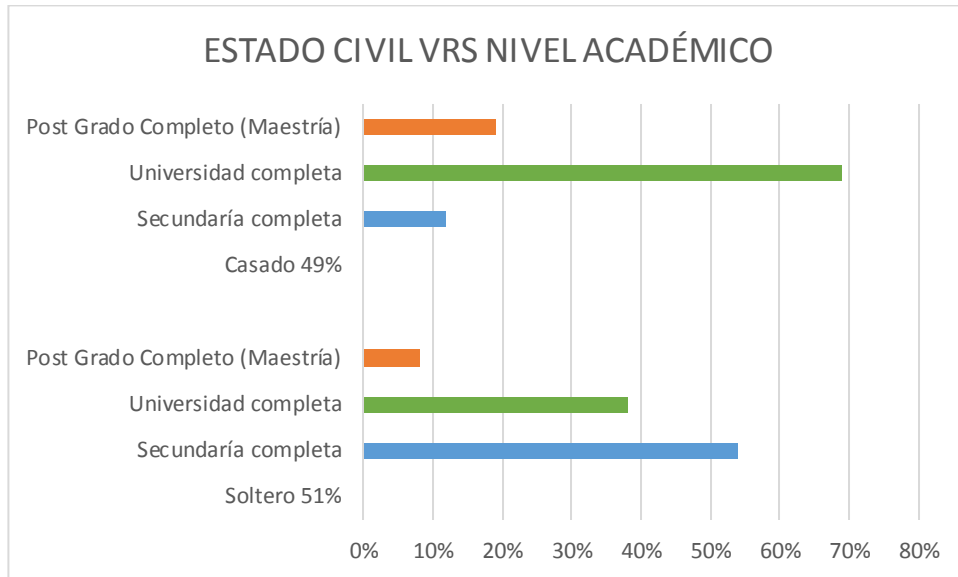


Fuente: Propia

Descripción

El 76% de la población que labora en la Dirección General de Servicio civil lo conforma el género femenino, el 24% lo conforman el género masculino, así como el 72% oscila en una edad de 41 años en adelante. Dando como resultado que tanto los puestos como las jefaturas están conformadas en su mayoría por mujeres, siendo una minoría ocupada por servidores públicos masculinos.

Gráfico 3. Estado civil vs. Nivel académico



Fuente: Propia

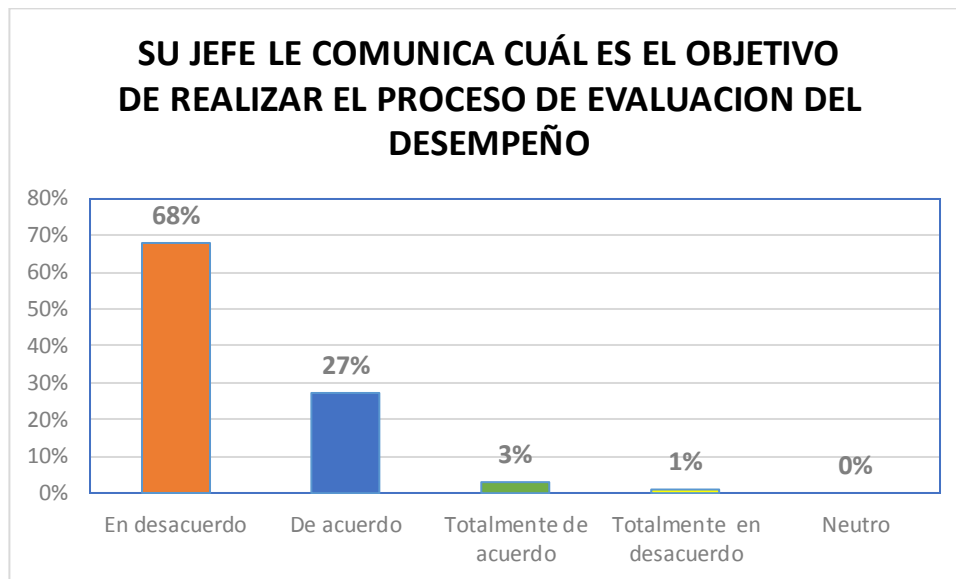
Descripción

Los colaboradores que laboran dentro de la institución su estado civil en su mayoría, es de “soltero” constituyendo el 51% de la totalidad existente, En cambio el 49% está casado, así mismo se evidenció que el 59% del personal que labora dentro de la institución solamente posee un título de secundaria completa, el 38% que posee universidad completa ocupa puestos de niveles más estratégicos, administrativos y jefaturas, la minoría representado por el 3% posee un post grado completo, ocupando niveles directivos y gerenciales.

Eje comunicación

Mide el grado de relación cercanía y trasmisión de información compartida tanto de forma ascendente como descendente entre colaboradores, sus compañeros y jefes.

Gráfico 4. Comunicación sobre el objetivo de proceso de evaluación del desempeño

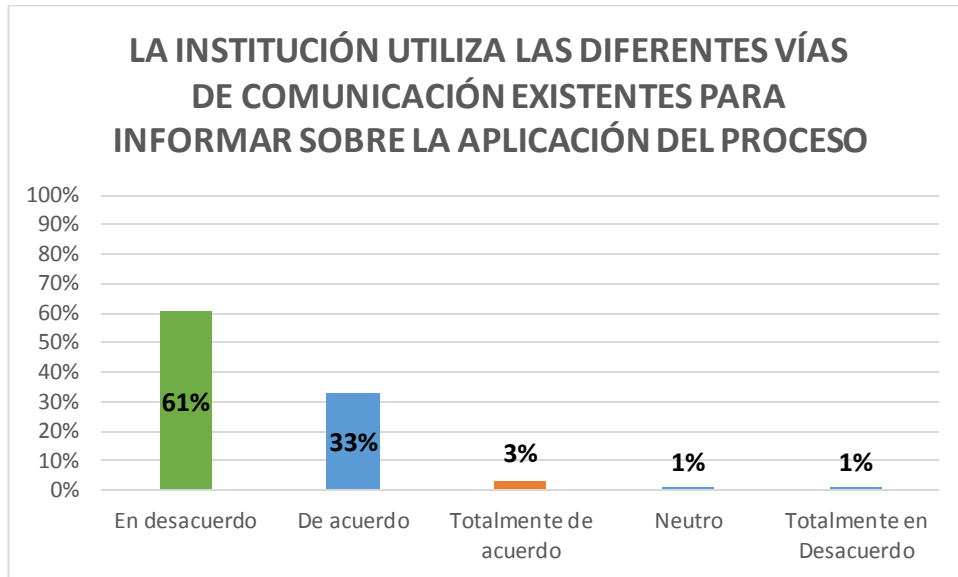


Fuente: Propia

Descripción

Los resultados muestran que existe una gran falencia de socialización sobre los propósitos de la evaluación del desempeño, debido a que el 69% de los encuestados, manifiesta que no se le hace saber el objetivo de la aplicación de dicho proceso. Sin embargo un 30% declaran que sí se le brinda la información necesaria. Lo que puede mostrar que en algunas áreas o departamentos su líder si le da la importancia requerida y en otras no ocurre lo mismo.

Gráfico 5. Vías de comunicación

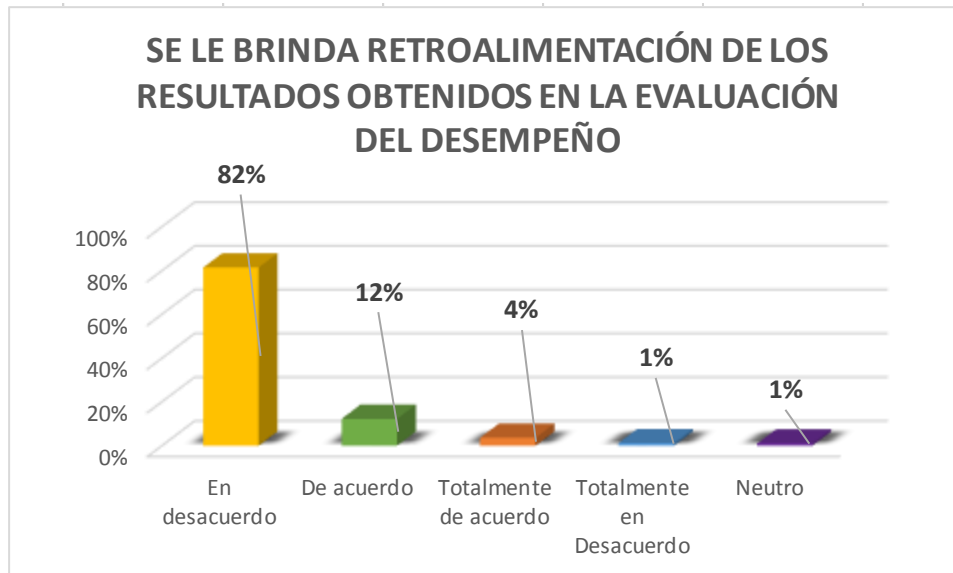


Fuente: Propia

Descripción

Según los resultados obtenidos, muestra que la institución no utiliza diferentes vías de comunicación para informar sobre la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, haciéndose manifiesta dicha inconformidad por un 62% de los colaboradores encuestados. Un 36% muestra estar satisfecho con la vía de comunicación utilizada, sobre cómo se maneja el proceso de socialización.

Gráfico 6. Retroalimentación de los resultados

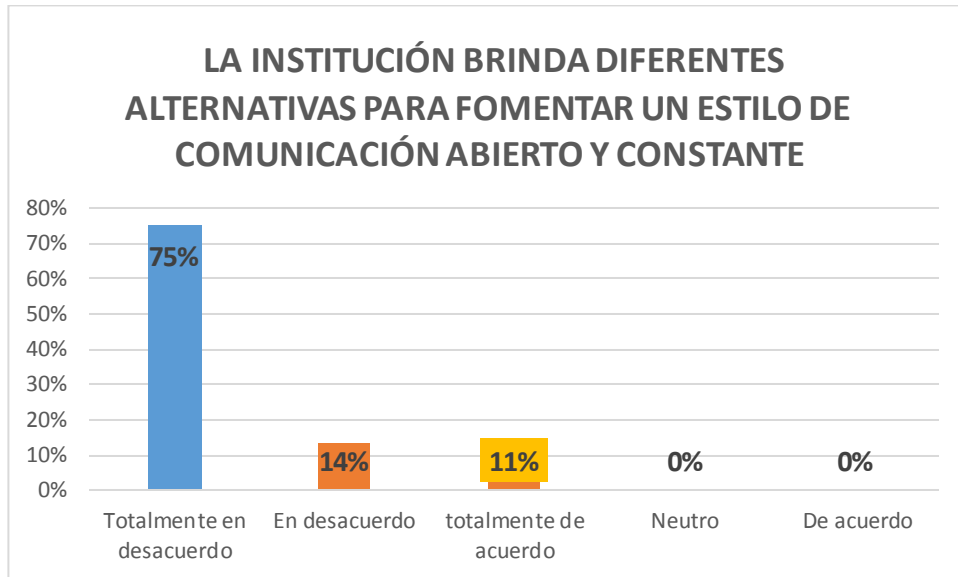


Fuente: Propia

Descripción

Si bien en el proceso de evaluación existente del desempeño en la institución se muestra que debe de existir la etapa de retroalimentación sobre los resultados obtenidos. La opinión de los colaboradores muestra una realidad distinta, debido a que un 83% muestra estar insatisfecho, manifestando que no se le brinda lo antes mencionado. Esto provoca que el objetivo de tal actividad no se cumpla, ya que es una de las etapas torales, la cual da lugar a la creación de planes de mejora, compromiso por cumplirlos tanto del evaluado como el jefe y esto a su vez la mejora en la productividad organizacional. Un 16 % se muestra satisfecho, lo cual demuestra que si hay jefes que le dan la debida importancia a tal etapa.

Gráfico 7. Estilo de comunicación



Fuente: Propia

Descripción

En los resultados anteriores se muestra disconformidad con el proceso de comunicación en la evaluación del desempeño, el 89% de los colaboradores muestra estar disconforme y un 11% totalmente de acuerdo, dando a conocer que no se le brinda diferentes alternativas para fomentar una comunicación abierta y constante entre jefes y compañeros.

Gráfico 8. Logro y cumplimiento de los objetivos institucionales



Fuente: Propia

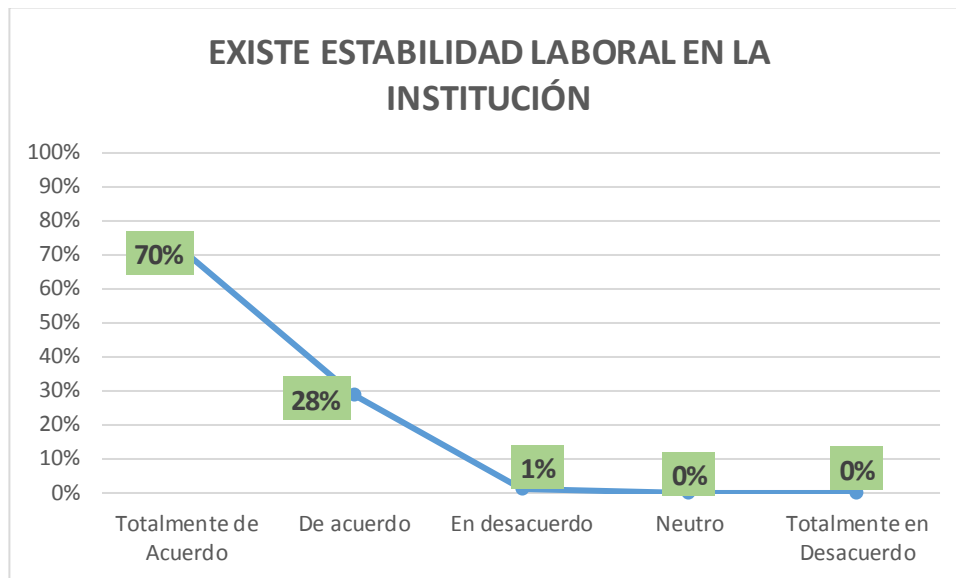
Descripción

Un 65% da a conocer que si se interesa por estar monitoreando sus logros y el impacto de estos a los objetivos institucionales, con el propósito de alinear siempre su trabajo hacia un bien común, el cual genere beneficios para ambas partes (colaborador e institución). El 31% manifiesta no estar al pendiente.

Eje motivación

Mide las conductas encaminadas a lograr un objetivo o a satisfacer una necesidad. Además de la fuerza y actuar de cada individuo que les permita seguir adelante incluso en las condiciones más difíciles.

Gráfico 9. Estabilidad laboral

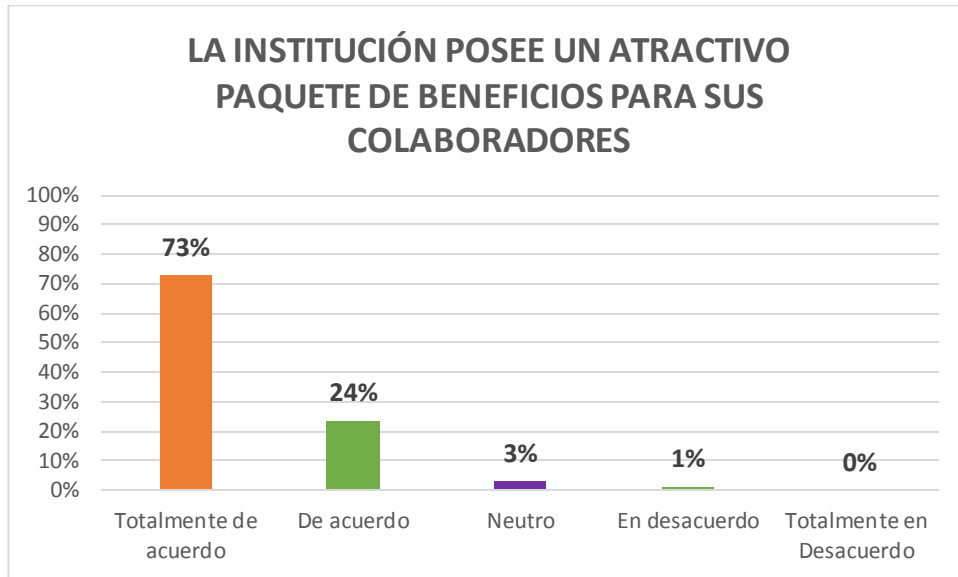


Fuente: Propia

Descripción

Los datos señalan en la gráfica 1, que el 70% de los colaboradores muestran estar totalmente de acuerdo y un 28% de acuerdo, en relación a sí existe estabilidad laboral en la institución, demostrando que una vez superado el periodo de prueba al que son sometidos todos los colaboradores, conservan su trabajo de forma segura, siempre y cuando no cometan algunas de las causales que indica la Ley.

Gráfico 10. Paquete de beneficios

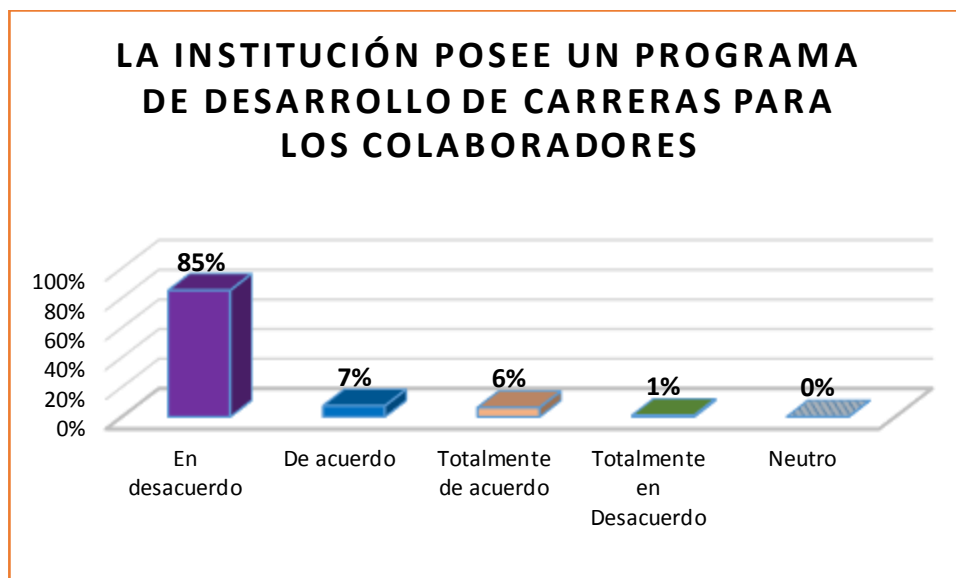


Fuente: Propia

Descripción

La gráfica anterior muestra que el 97% está de acuerdo en que los colaboradores están orgullosos con el paquete de beneficios adicionales que les brinda la institución, reflejando que la misma brinda para cada uno de sus integrantes prebendas acordes a las necesidades de cada uno de ellos. Así mismo un 3% se mostró neutro ante la pregunta investigativa, y solamente un 1% En desacuerdo; demostrando que si bien existen beneficios, aun estos no completan el círculo de satisfacción en ellos.

Gráfico 11. Programa de desarrollo de carreras

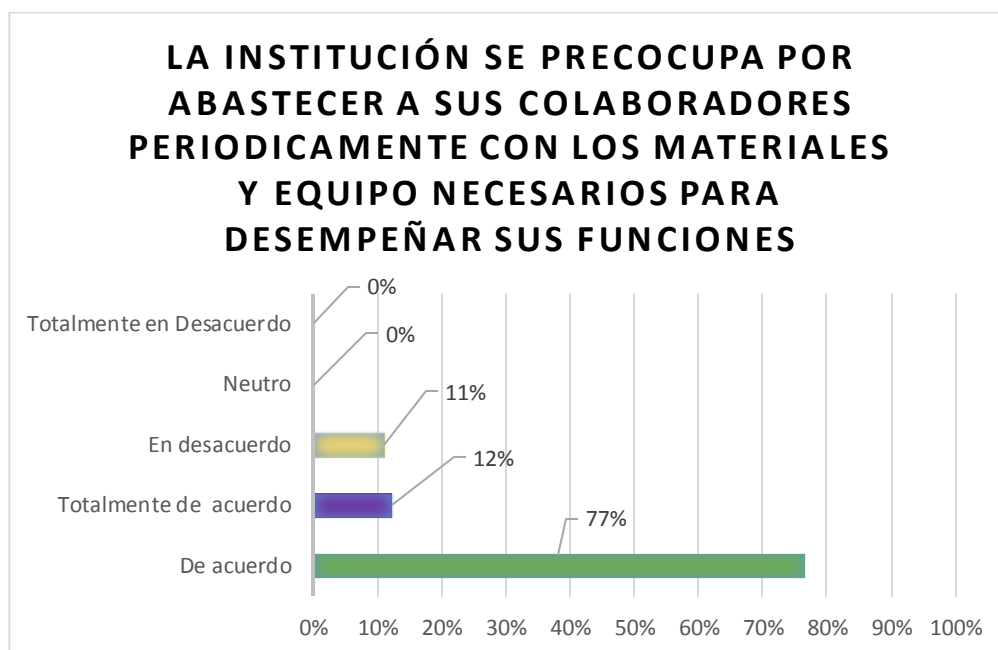


Fuente: Propia

Descripción

Según la gráfica un 86% está en desacuerdo en que la institución cuenta con un programa que les brinde la oportunidad de que puedan realizar un desarrollo de carrera dentro de la misma, que les ayude a crecer personalmente y profesionalmente, sin embargo, un 13% está de acuerdo en referencia a la pregunta, indicando que en alguna ocasión la institución les ha brindado éste beneficio; observándose que es una inferioridad en comparación al resto del resultado, quien piensa que hay posibilidades de desarrollar carrera. No hubo colaboradores que se mostraron neutros o indiferentes a la interrogante.

Gráfico 12. Materiales y equipo

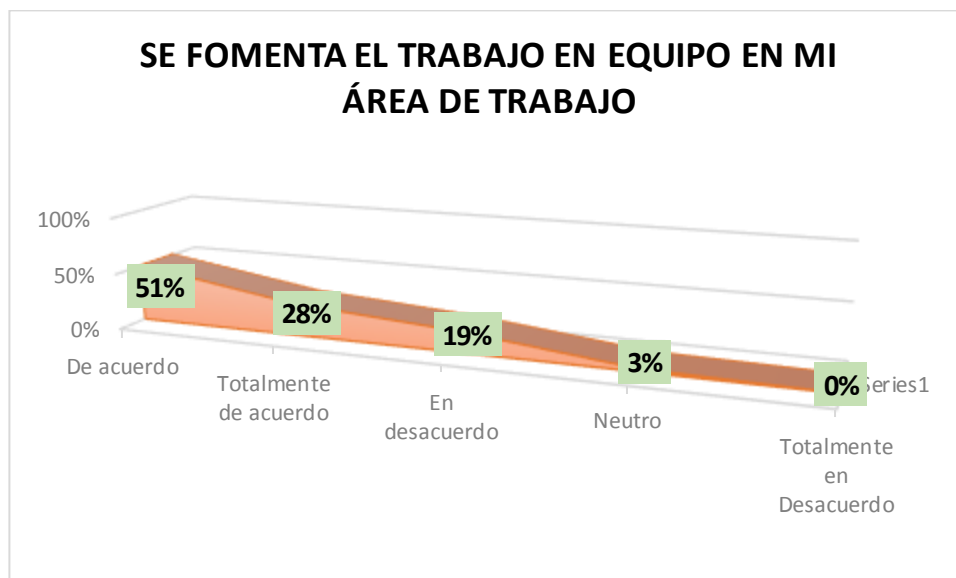


Fuente: Propia

Descripción

La gráfica expuesta proyecta que un 89 % está de acuerdo en que la institución se preocupa por abastecer a sus colaboradores habitualmente con los materiales que requieren para realizar sus tareas con eficiencia. De igual manera solamente un 11% se mostró En desacuerdo a la interrogante planteada; reflejando cierta insatisfacción porque realizan trabajos que les encomiendan sin los materiales necesarios.

Gráfico 13. Trabajo en equipo en el área o departamento



Fuente: Propia

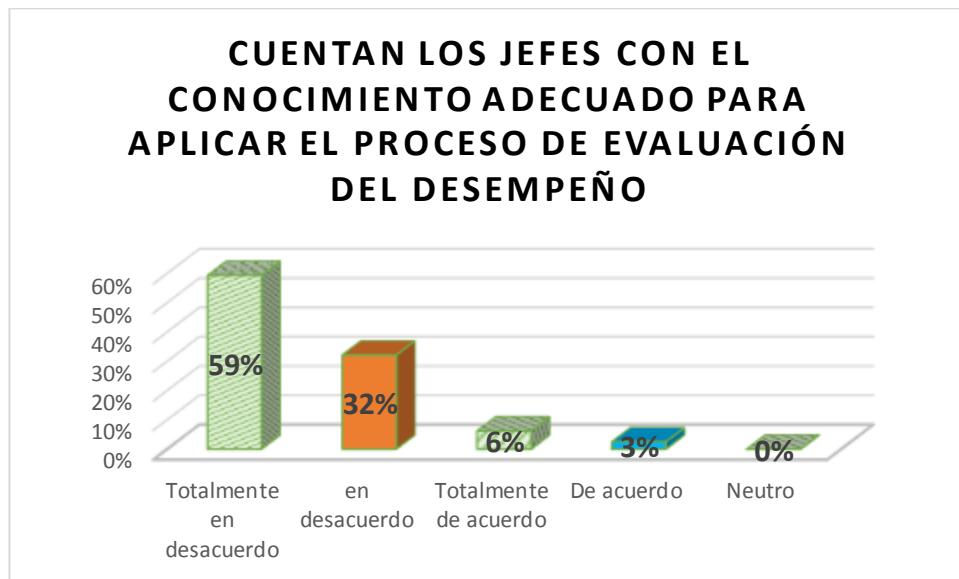
Descripción

Según la gráfica denota que un 79% está de acuerdo, lo que manifiesta cuán importante es para la misma que sus colaboradores generen confianza, comunicación e incremento de habilidades debido al trabajo en equipo que realizan. Además, un 19% está en desacuerdo en desacuerdo, mostrando que una mínima parte de la empresa aún tiene la percepción de que no existe la unión entre compañeros al momento de ejercer las tareas.

Eje liderazgo

Mide la visión, iniciativa, creatividad, empatía y la habilidad que tiene una persona para influir en los demás y que se identifica con un bien en común.

Gráfico 14. Jefes capacitados

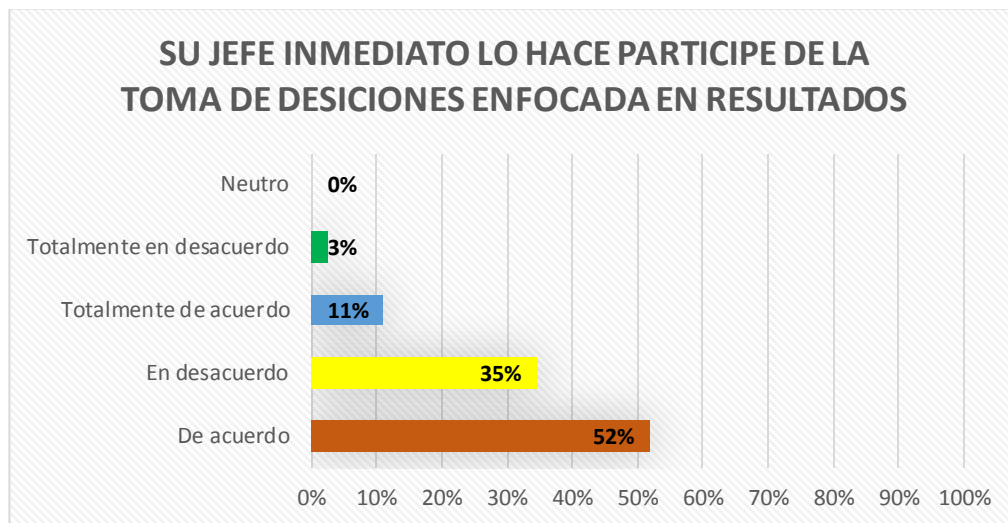


Fuente: Propia

Descripción

El 91% manifiesta estar en desacuerdo en que si los jefes si cuentan con el conocimiento adecuado para aplicar el proceso de evaluación del desempeño, lo cual indica que carecen de las habilidades para detectar el grado de los objetivos a cumplir por cada persona que se encuentra bajo su cargo y realizar las técnicas para llevarlo a cabo. Sin embargo un 9% cree que su jefe si posee las aptitudes necesarias para tal aplicación.

Gráfico 15. Toma de decisiones en conjunto

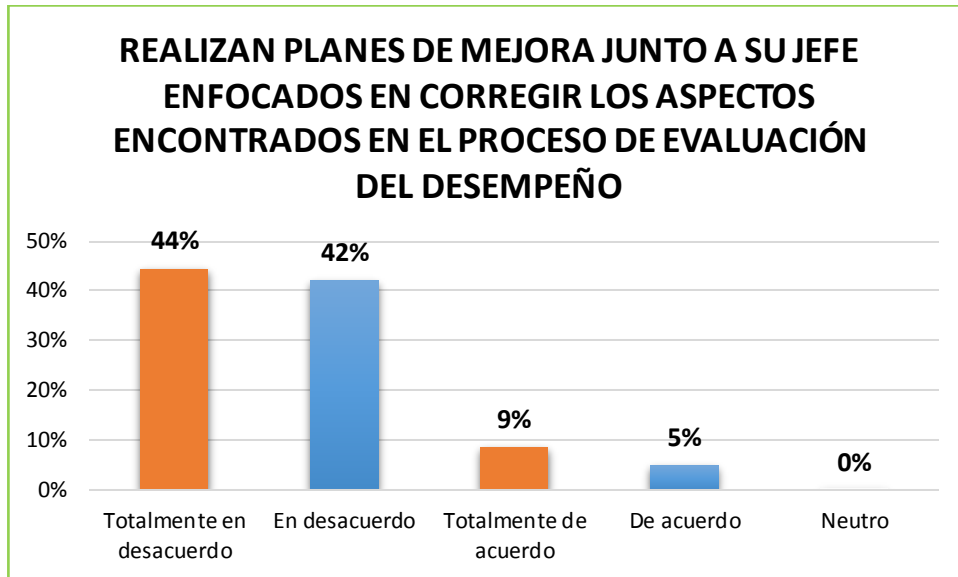


Fuente: Propia

Descripción

Con relación a lo que refleja la gráfica anterior, un 63% está de acuerdo de acuerdo con referencia a que los jefes si toman en cuenta a los colaboradores al momento de tomar decisiones orientada a los resultados, sin embargo un 38% está en desacuerdo, manifestando que en ocasiones se han sentido desligados al momento de la toma de decisiones de los superiores, evidenciando cierto insatisfacción laboral que podría verse afectada al momento de la eficiencia de las tareas.

Gráfico 16. Elaboración de planes de mejora

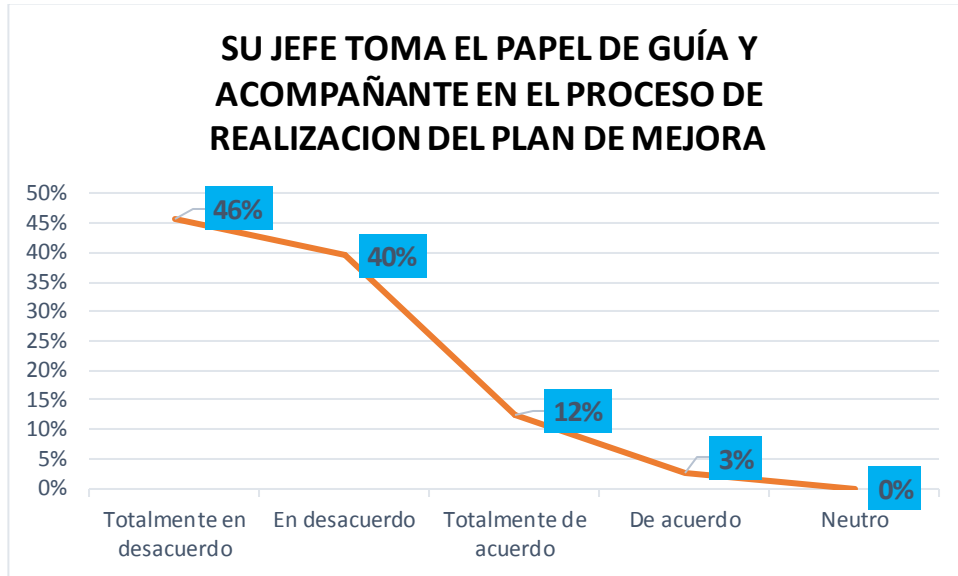


Fuente Propia

Descripción

En esta gráfica se logra observar cómo un 86% está en desacuerdo revelando que no existe un vínculo laboral colaborador-jefe que retroalimente los resultados encontrados de un proceso de evaluación del desempeño, provocando que no se cumpla su principal objetivo, el cual es determinar las áreas de mejora de cada servidor público y trabajar en ellas para mejorar su desempeño.

Gráfico 17. Papel del líder

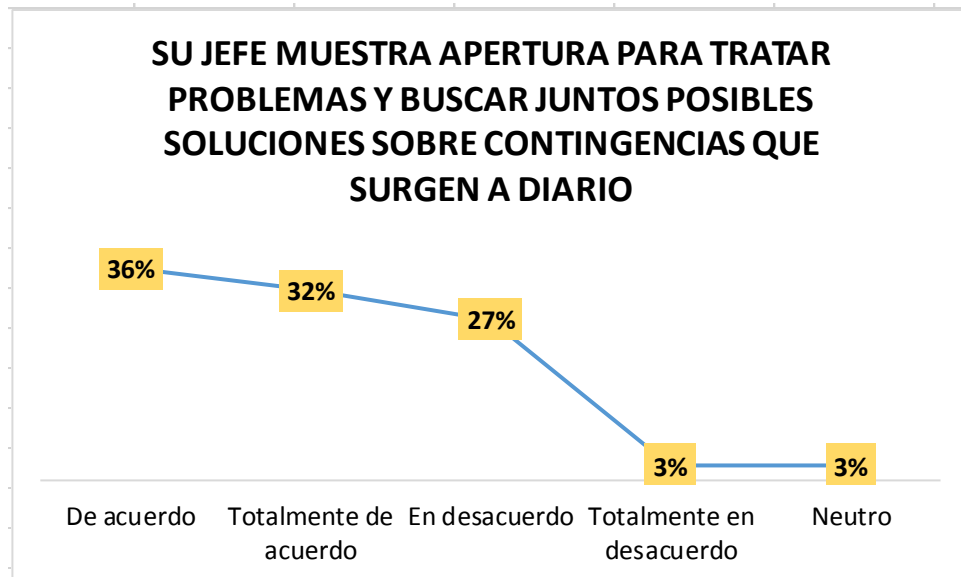


Fuente: Propia

Descripción

Según la gráfica anterior un 89% arrojó estar en desacuerdo, proyectando que su jefe no se identifica con la clase de tarea que realizan o desempeñan, por lo cual a sus superiores no les interesa si el plan de mejora de ellos es acorde a las expectativas de la institución, ya que desconocen en que consiste éste, sin embargo un 15% está de acuerdo manifestando que existe la posibilidad ocasional para algunos, en que sus jefes se involucran y se toman el tiempo necesario para guiarlos y acompañarlos.

Gráfico 18. Liderazgo y apertura



Fuente: Propia

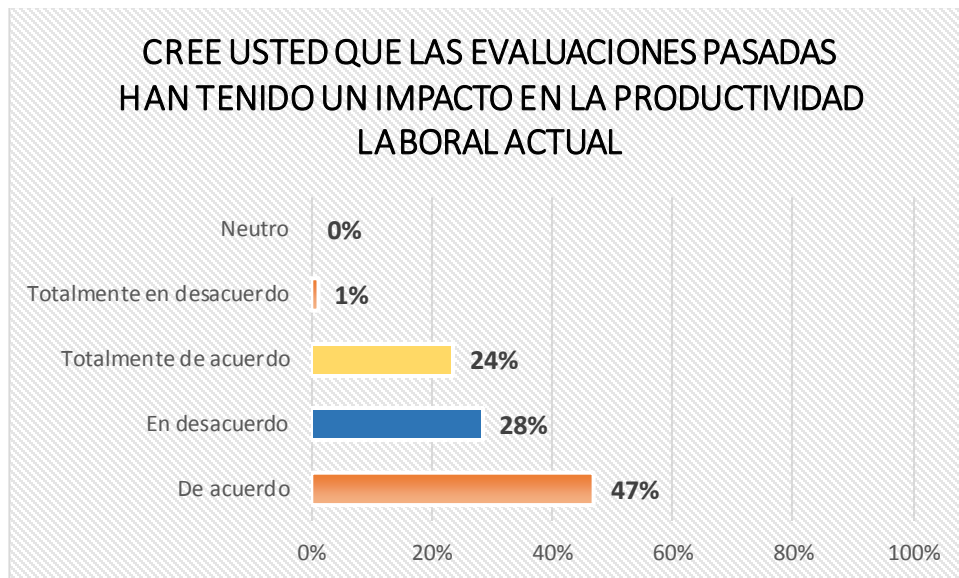
Descripción

Según la gráfica anterior un 68% arrojó estar de acuerdo en que sus jefes son ampliamente anuentes y participativos al momento que se les presentan problemas laborales, los cuales solucionan en conjunto e implementan acciones para sus debidas resoluciones. Así mismo un 30% indicó estar en desacuerdo, manifestando que existe la posibilidad de que ello no cuenten con jefes que les estimule a hablar abiertamente cuando les surgen; por lo cual indican haberlos resueltos individualmente sin la participación del superior inmediato.

Eje productividad

Mide la relación entre los recursos aptos y resultados ganados.

Gráfico 19. Evaluaciones y productividad laboral

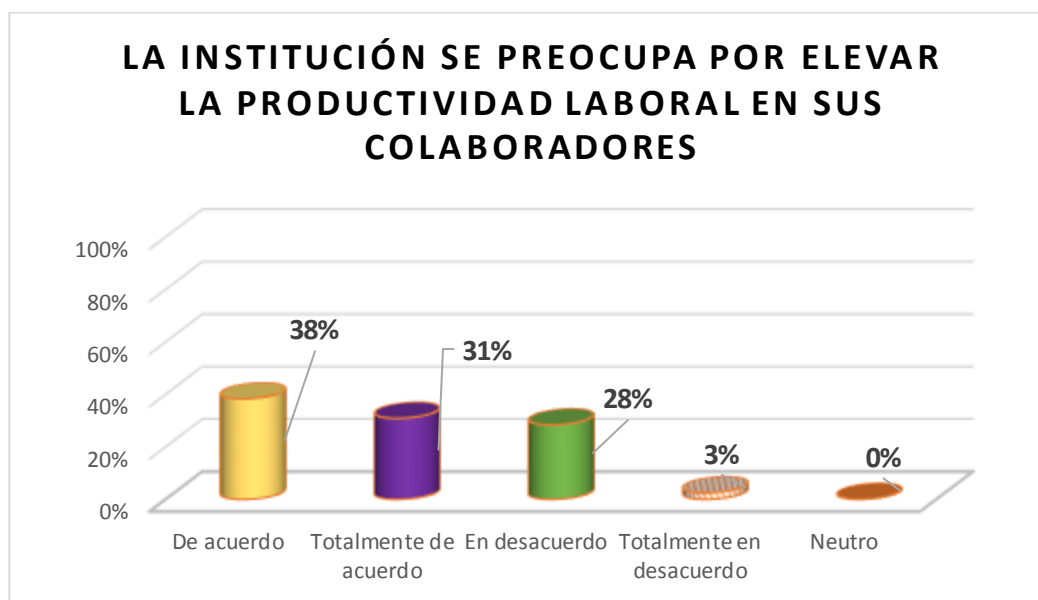


Fuente: Propia

Descripción

La gráfica expuesta muestra que un 71 % está de acuerdo en que la fuerza laboral actual de la institución se muestra productiva y potenciada debido a las evaluaciones que se han realizado anteriormente, manifestándose en el personal que realiza con muchas más ganas las tareas y satisfacción. Así mismo un 29% indicó estar en, revelando que existe la eventualidad que aún colaboradores no han asimilado de las evaluaciones anteriores para mejorar la ejecución de las tareas que les encomiendan en sus puestos de trabajo.

Gráfico 20. Importancia a la productividad laboral



Fuente: Propia

Descripción

En esta gráfica se logra observar que un 69% está de acuerdo en que la institución tiene como objetivo principal preocuparse por producir lo mejor posible; así como también esforzarse porque sus colaboradores logren la máxima eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos llevados a cabo dentro de ella como una prioridad absoluta. Por otro lado, un 31% indicó estar en desacuerdo, demostrando que en ocasiones la institución descuida y se ha desinteresado por elevar la productividad de los colaboradores.

Gráfico 21. Organización y productividad laboral

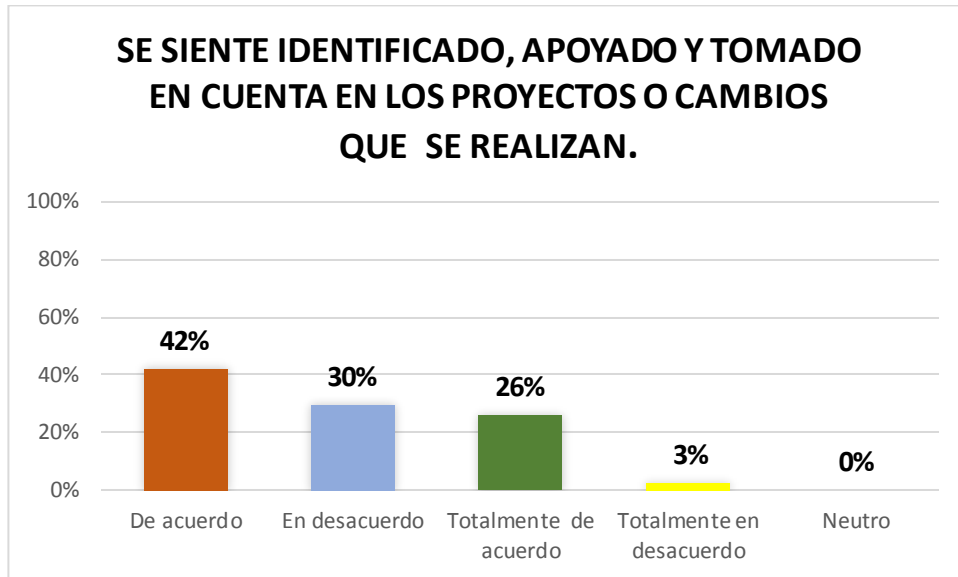


Fuente: Propia

Descripción

La gráfica expuesta denota que un 70% está totalmente con referencia a que si existe la posibilidad que desde sus áreas a las cuales pertenecen ayuden o beneficien a la institución, gracias a la forma en que se organiza los trabajos, sin embargo un 30% indicó estar en desacuerdo, señalando no solamente el hecho que no existe una buena organización en sus áreas sino que también afectan negativamente a la institución debido a ello.

Gráfico 22. Toma en cuenta en decisiones y sentimiento de pertenencia laboral

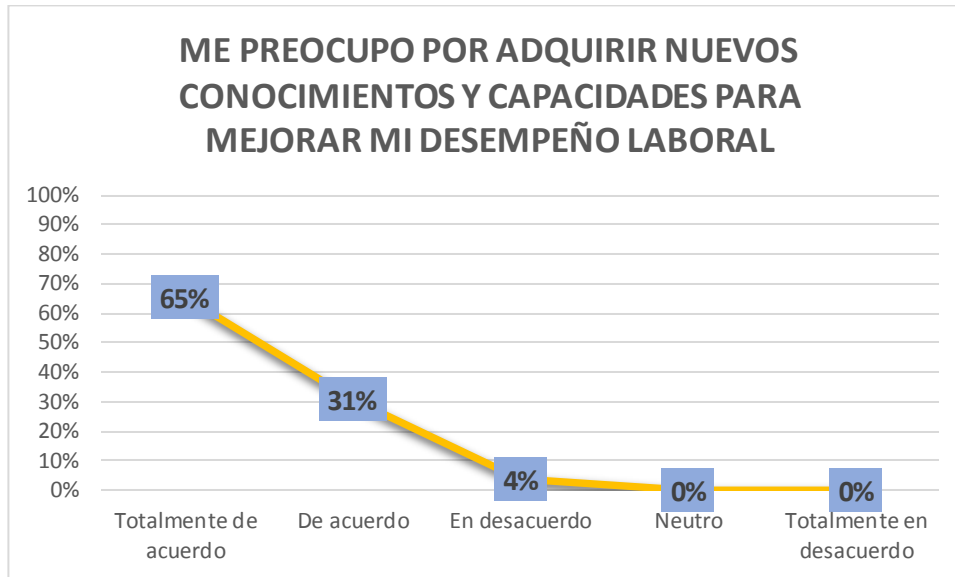


Fuente: Propia

Descripción

Los datos arrojaron , que un 68% está de acuerdo en cuanto a que los colaboradores se sienten involucrados por parte de los altos directivos; indicando que esto les aporta el hecho de sentirse más comprometidos a alcanzar los objetivos que desea la intuición lograr. Así mismo, un 32% indicó estar en desacuerdo, punteando que no se sienten involucrados en los proyectos que la institución adopta.

Gráfico 23. Conocimientos y capacidades en los colaboradores



Fuente: Propia

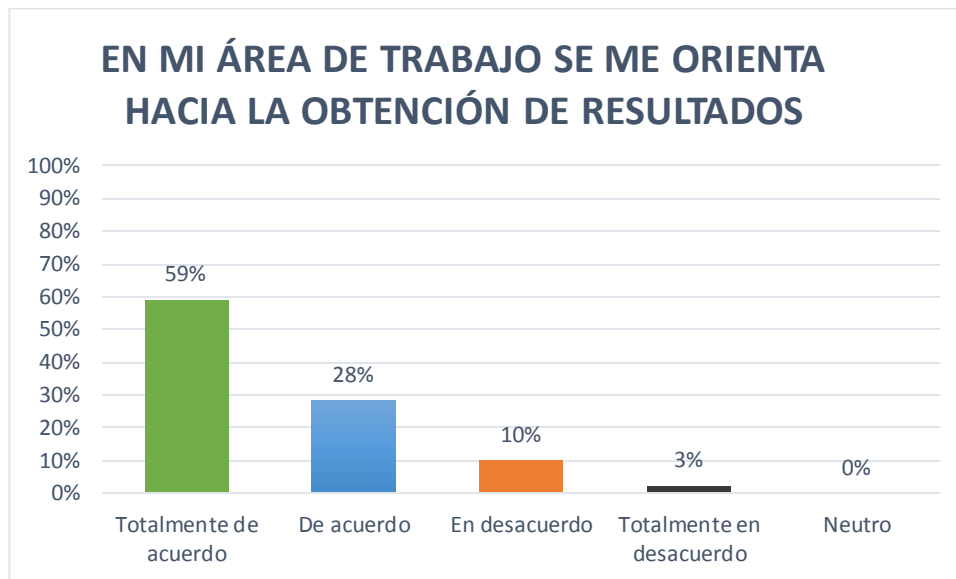
Descripción

Según los resultados que indica esta gráfica, hay un importante hallazgo en donde la mayoría (un 91% de acuerdo), indica que los colaboradores de esta institución se preocupan constantemente por adquirir nuevos conocimientos y capacidades que les ayuden o faciliten el realizar las tareas que les son encomendadas, (buscando capacitarse constantemente por iniciativa propia, en otras instituciones, sobre temas relevantes enfocados al puesto que ejecutan) ; además que es un valor agregado para la empresa en su gestión de talento humano. Por otro lado, un 4% indicó estar en desacuerdo, lo cual revela que una minoría aún no se estimula por querer obtener nuevas ilustraciones que les beneficie en su labor.

Eje calidad

Mide la impresión que tienen los colaboradores acerca de que el nivel de calidad transmitido y exigido en la empresa es estimulante y motivador.

Gráfico 24. Orientación hacia la obtención de resultados



Fuente: Propia

Descripción

La mayoría de los encuestados en esta investigación (un 87%), manifestó que a los colaboradores de esta institución en la manera posible se les enfoca a los resultados, lo cual es de beneficio para la misma, porque significa que sus integrantes trabajan al compás de sus objetivos estratégicos. Así mismo, un 13% indicó estar en desacuerdo, siendo un pequeño porcentaje que piensa lo contrario, lo cual se deba a desconocimiento o actitud personal por el colaborador o falta de comunicación entre el jefe hacia sus subordinados.

Gráfico 25. Resultados y triunfo

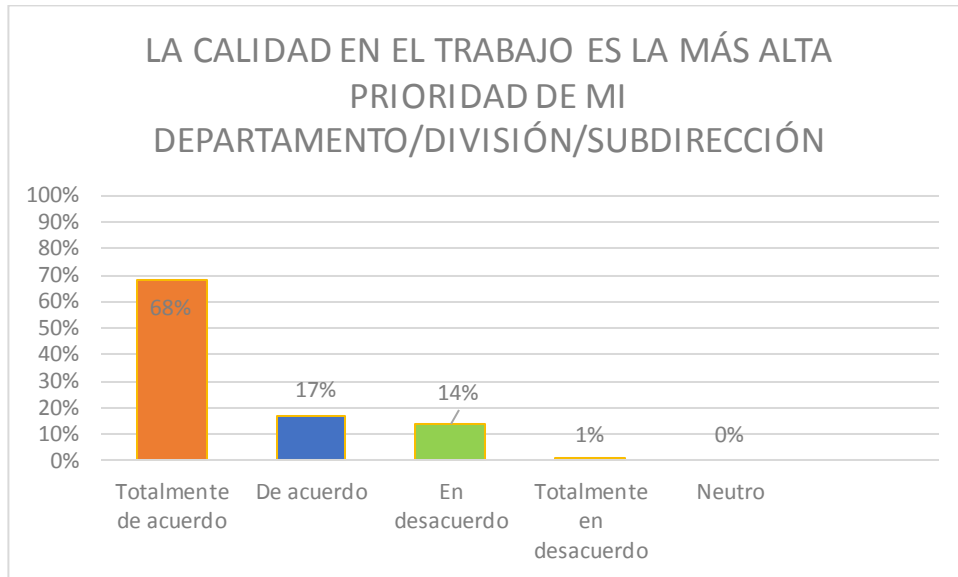


Fuente: Propia

Descripción

Dicha grafica indica que un 96% expresa que el éxito es parte básica de esta institución, debido a que sus colaboradores entrelazan y piensan que uno lleva a lo otro, es decir si los resultados son lo máximo entonces quiere decir que ha triunfado. Así mismo, un 3% indicó estar en desacuerdo, indicando que algunos colaboradores piensan que quien triunfa no es necesariamente debido a los resultados.

Gráfico 26. Prioridad en la calidad Laboral

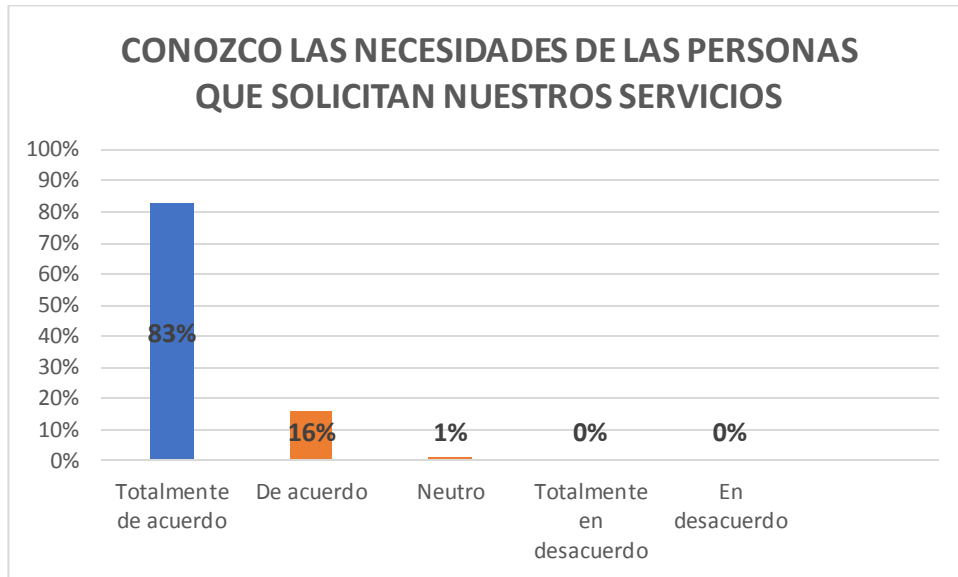


Fuente: Propia

Descripción

La gráfica indica que, un significativo porcentaje (un 85% está de acuerdo), lo cual muestra que los colaboradores cuentan con la actitud necesaria para destacar y plasmar sus habilidades y mejores conocimientos al momento de realizar las tareas que les encomiendan para lograr la competitividad que ésta desea a través del departamento, proyectándose para el buen funcionamiento de la institución, sin embargo un 15% indicó estar en desacuerdo, lo cual podría indicar que prefieran la cantidad antes que la calidad, y conciban una actitud menos positiva en beneficio de la institución.

Gráfico 27. Conocimiento de las necesidades de los clientes

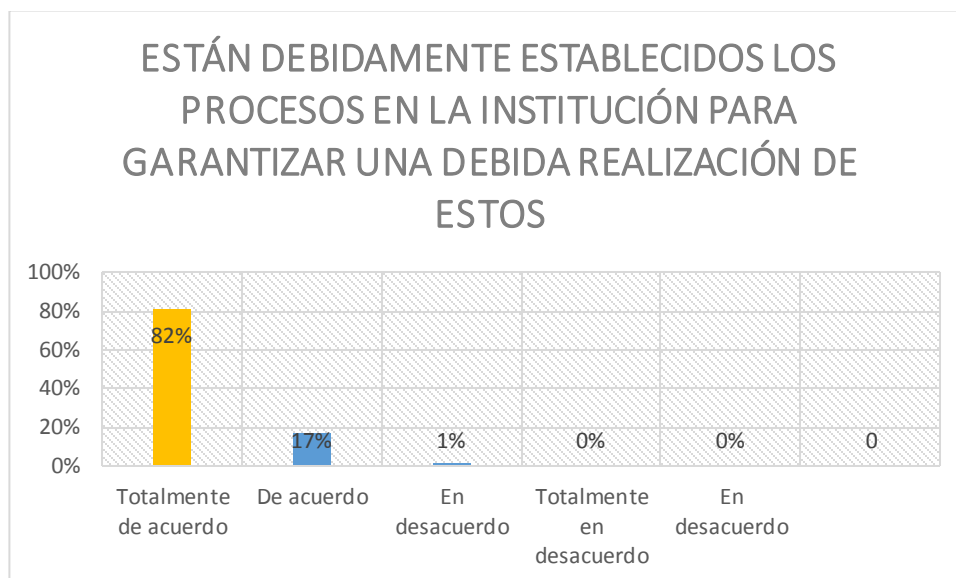


Fuente: Propia

Descripción

Según los resultados que arrojó esta gráfica, un 99% está de acuerdo, lo cual muestra que los colaboradores de esta institución conocen a plenitud las necesidades de los clientes, sus inquietudes, sus preferencias e identifican que no todos los clientes son iguales, por lo que cada uno merece un trato preferencial. También se detalla cómo un 1% indicó estar en neutro, mostrando indiferencia a la pregunta de investigación, reflejando que para algunos colaboradores les parece indiferente si conocen o no las carestías de quienes solicitan sus servicios.

Gráfico 28. Procesos debidamente establecidos



Fuente: Propia

Descripción

Según los resultados que indica esta gráfica, hay un significativo porcentaje en donde un 99% está de acuerdo, revela que hay una notable percepción de los colaboradores en referencia a que los procesos están bien establecidos, lo cual les avala a que se cumplan según lo que dicta cada uno de ellos, sin embargo un 1% indicó estar en desacuerdo.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- a) Al analizar el método de evaluación del desempeño que se ha estado implementando en la dirección general de servicio civil, se pudo constatar que el mismo está sujeto a un sinnúmero de falencias, ya que no existe el conocimiento ni la capacitación adecuada, para implementarlo de forma correcta, los instrumentos no están bien diseñados dejando vacíos en la recolección de datos.

- b) En el proceso que se implementa actualmente en la dirección general de servicio civil no existe una etapa de retroalimentación de los resultados obtenidos, impidiendo que se logre el principal objetivo de tal proceso, el cual es determinar la realidad actual sobre la productividad del talento humano e implementar planes de mejora para reducir las brechas existentes.

- c) Los factores que inciden para aumentar la productividad laboral son la existencia de un salario competitivo el cual este acorde a las funciones y exigencias de los puestos, estabilidad laboral, una adecuada comunicación entre colaboradores, sus pares y niveles jerárquicos, entre otros.

- d) Un modelo de evaluación debidamente implementado traerá consigo muchos beneficios a la institución, ya que las acciones a realizar propiciarán una mejora significativa en el cumplimiento de las metas y de los objetivos institucionales, es importante destacar que el beneficio no sólo será para la institución misma, sino que este marca un antes y después en los procesos de evaluación del desempeño que se aplicarán en las demás instituciones adscritas al régimen de servicio civil.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda reestructurar el proceso de evaluación del desempeño implementado actualmente en la Dirección General de Servicio civil, poniendo sumo interés en la especificación de las tareas y funciones que deben de tener cada uno de los participantes, y el cumplimiento de las normas, para garantizar que este se ejecute de la mejor manera.
- Brindar capacitaciones sobre una debida implementación del proceso de evaluación del desempeño tanto al Departamento de Recursos humanos como a las demás jefaturas con el objetivo de que estos evalúen de forma correcta y objetiva, garantizando que la información obtenida sea realista y fidedigna sin estar sujeta a arbitrariedades.
- Coordinar una reunión con la Directora General para hacerle saber acerca de los hallazgos encontrados y que se pueda tomar decisiones desde la alta jerarquía con el fin de mejorar el proceso de evaluación del desempeño, tanto en la Dirección como en las instituciones adscritas al régimen de servicio civil.
- Resulta indispensable que se fomente el tema de los valores institucionales ya que eso ayudará a que los servidores públicos puedan adquirir ese sentido de pertenencia mismo que repercutirá en el logro del cumplimiento de las metas.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MEJORA

7.1 Introducción:

El presente **Manual** permitirá mostrar los objetivos y acciones que se pretenden lograr. El cual contiene las estrategias idóneas para contribuir al mejoramiento del proceso de Evaluación del desempeño en la Dirección General de Servicio Civil.

Dicho proceso está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con su estructura y con los demás procesos influyendo por consiguiente en el desempeño y la productividad laboral dentro de la institución.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión sobre la evaluación del desempeño como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de esta investigación es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la institución de la mejor forma posible.

7.2 Objetivo general:

Crear una serie de estrategias que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un proceso de evaluación del desempeño laboral satisfactorio en la Dirección General de Servicio Civil.

7.3 Objetivos específicos:

- 1) Crear lazos para el mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades del modelo en la institución.
- 2) Trabajar conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos y las jefaturas de manera periódica que le permitan identificar las necesidades más importantes de capacitación para los colaboradores.
- 3) Proporcionar un manual de evaluación del desempeño el cual sirva como guía para la debida implementación del proceso.

7.4 Importancia del plan estratégico

El desempeño y la productividad laboral son temas que han cobrado importancia en las empresas de hoy en día, debido a que estos pueden convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma.

Además es necesario determinar la eficiencia existente en el proceso actual y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente al no capacitarse de manera periódica y al no brindar oportunidades de crecimiento interno o directrices adecuadas por los jefes inmediatos. Es oportuno dejar claro lo que se necesita y lo que se requiere; así mismo estas herramientas permitirán determinar cuáles son las mejores acciones a seguir ya sea capacitación o una reestructuración de planes estratégicos para lograr las metas establecidas a corto y largo plazo.

7.5 Recomendaciones para el uso del manual de evaluación del desempeño

- Para facilitar la ejecución del manual, el departamento de recursos humanos debe ser el principal ejecutor de las diferentes estrategias contenidas en el, sin embargo se debe integrar otros departamentos, para que se trabaje conjuntamente, logrando sinergia entre todas las partes involucradas la cual tenga como resultado la implementación de un óptimo proceso de evaluación del desempeño.
- Verificar periódicamente, durante la ejecución del proceso, que la implementación de las estrategias esté generando los resultados deseados, y así asegurar la consecución de los objetivos.
- Debido a que en un futuro posterior a la ejecución del proceso puedan ocurrir nuevas variaciones, se vuelve necesario establecer un mecanismo permanente que ayude a evaluar periódicamente el cumplimiento del mismo, y así conocer la situación de los diferentes factores que lo integran. Los resultados que se obtengan de dichas evaluaciones ayudaran a establecer las medidas necesarias para mantener un desempeño y productividad óptima dentro de la institución.

CAPÍTULO VIII. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

8.1. Referencias bibliográficas

- Almeida S, E. (2016). *SCRIB*. Recuperado el 03 de 11 de 2018, de <https://www.scribd.com/doc/57571357/Evaluacion-del-desempeno>
- Alfaro , M. d. (2012). *Administración de personal* (primera ed.). Estado de México: Red tercer millenio. Recuperado el 1 de noviembre de 2018
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias*. México: Granica. Recuperado el 29 de 11 de 2018
- Araya Castillo, L., & Pedreros Gajardo, M. (2013). *Revista Ciencias Sociales*. IV, 50. Recuperado el 04 de noviembre de 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Bohlander , G., & Sherman , A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Learning. Recuperado el 04 de Noviembre de 2018
- Camps, X. (Agosto de 2016). *Glocal Thinking*. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <http://www.glocalthinking.com>
- CEPAL. (2017). Recuperado el 31 de 10 de 2018, de <https://www.cepal.org/es/noticias/cepal-abre-nueva-convocatoria-la-presentacion-articulos-academicos-temas-poblacion-1>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (Vol. 3, pág. 626). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 30 de 11 de 2018
- Chiavenato, I. (2011). *gestion del talento humano*. (Pearson, Ed.)
- Conceptos*. (2016). Recuperado el 02 de 12 de 2018, de <https://concepto.de>
- Conexion Esa*. (2016). Recuperado el 30 de 11 de 2018, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>
- Datzel, C. y. (1996). Las competencias laborales. En C. y. Datzel, *Las competencias laborales* (pág. 142). Recuperado el 04 de 11 de 2018
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Hummanos Enfoque Latiniamericano* (Quinta ed.). (G. Domínguez, Ed.) Mexico: Pearson. Recuperado el 31 de octubre de 2018

- Diccionario Empresarial.* (2017). Recuperado el 02 de diciembre de 2018, de <https://www.sage.com/es-es/blog/diccionario-empresarial/>
- Expansión.* (Julio de 2017). Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <https://expansion.mx/economia>
- Ley de Servicio Civil.* (2017). Honduras: OIM. Recuperado el 29 de 11 de 2018
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Cualitativa.* Barcelona, España: Creative commons. Recuperado el 01 de 12 de 2018
- Mazariegos Villalong, A. (06 de 2016). La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. *Glocal Thinking*, 2. Recuperado el 23 de 11 de 2018, de <http://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>
- M, G. (1989). Efectividad Organizacional. En G. M, *Efectividad Organizacional.* Recuperado el 06 de 11 de 2018
- Mertens, L. (1996). Competencia Laboral. En L. Mertens, *Competencia Laboral.* Montevideo, Uruguay. Recuperado el 04 de 11 de 2018
- OIM (Ed.). (2009). *Reglamento de la Ley de Servicio Civil.* Honduras. Recuperado el 29 de 11 de 2018
- OIT. (2017). Recuperado el 31 de 10 de 2018, de <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- P.Robbins, S., & A.Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson. Recuperado el 29 de 11 de 2018
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 24 de 11 de 2018
- QuestionPro.* (2016). Recuperado el 30 de 11 de 2018, de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>.
- Recursos Humanos.* (2016). Recuperado el 03 de 11 de 2018. Obtenido de <http://www.losrcursoshumanos.com/productividad-laboral/>
- rrhh-web.com.* (2016). Recuperado el 30 de 11 de 2018, de rrhh-web.com.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación.* Mc Graw Hill. Recuperado el 29 de 11 de 2018
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta Edición ed.).* (M. I. Martínez, Ed.) Distrito Federal, Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado el 2 de 12 de 2018

Secretaria de la Presidencia. (2018). Recuperado el 30 de 11 de 2018, de [www.secretaria de la presidencia.gob.hn](http://www.secretaria.de.la.presidencia.gob.hn)

Utopia Consultores. (2017). Recuperado el 30 de 11 de 2018, de <http://utopia-consultores.com/como-evaluar-el-desempeno-de-una-empresa/>: <http://utopia-consultores.com/como-evaluar-el-desempeno-de-una-empresa/>

8.2. Anexos

8.2.1. Comparativo de proceso actual y el sugerido

Comparación de proceso de evaluación del desempeño actual y el sugerido	
Proceso actual servicio civil	Proceso sugerido
Proceso de evaluación del desempeño mal diseñado (no están debidamente especificadas las etapas ni las funciones de cada una de las partes implicadas)	Proceso con las etapas debidamente especificadas, normas, y responsabilidades de cada una de las partes.
Instrumento de evaluación poco valido y confiable, el cual arroja información escueta y resultados poco objetivos.	Instrumento de evaluación debidamente diseñado, enfocado en arrojar información confiable, adecuada a la realidad y necesidad de la institución.
Falta de un manual de evaluación del desempeño, lo cual genera que no se ejecuten debidamente cada una de las etapas en el proceso.	Proporcionar un manual el cual sirva como guía, al momento de implementar el proceso, cuyo objetivo es guiar a cualquier persona que lo lea, proporcionándole la información necesaria para una debida ejecución y disipación de dudas acerca del mismo.
Falta de conocimiento por parte de los jefes sobre el proceso.	Implementación de capacitaciones a las jefaturas, sobre una correcta ejecución del proceso y su papel dentro de este.
Poca socialización sobre el proceso (objetivo, porqué se medirá, indicaciones), lo cual genera suspicacias, predisposición e incertidumbre en los colaboradores.	Utilización de todos los medios de comunicación institucionales, para una debida socialización sobre la implementación del proceso, en los cuales se detalle el porqué de su ejecución, qué se pretende lograr, con el objetivo de que los colaboradores lo vean como una oportunidad de mejora y no como algo perjudicial.
Inexistencia de retroalimentación de los resultados	Brindar una debida retroalimentación sobre los resultados obtenidos, y elaboración de planes de mejora, estableciendo una bitácora la cual determine los responsables de su ejecución, supervisión, actividades, tiempo e indicadores.
No existe documentación sobre los resultados de los años anteriores.	Realizar un respaldo sobre la información obtenida por el departamento de IT, para que en años próximos se pueda hacer una comparación y determinar si se están o no cumpliendo los objetivos planteados.

8.2.2 Anexo: Cuadro de instituciones adscritas al régimen de servicio civil

Tabla 1: Instituciones inscritas en el régimen de servicio civil y número de empleados por Institución			
N.	Nombre	No. Empleados	Dirección
1.	Empresa Nacional de Artes Graficas	153	Col. Miraflores Sur, Centro Cívico Gubernamental, contiguo a La Corte Suprema de Justicia.
2.	Secretaria de Educación	6, 400	1 ave, entre 2 y 3 calle, Comayagüela
3.	Centro Nacional de Educación para el trabajo (CENET)	41	Bo. La Caridad, una cuadra al norte de Iglesia La Caridad., Comayagua
4.	Secretaria de Finanzas	700	Barrio el Jazmín, ave. Miguel Cervantes Tegucigalpa
5.	Dirección Nacional de Bienes del Estado	43	Barrio el Jazmín, ave. Miguel Cervantes Tegucigalpa
6.	Secretaria de Agricultura y Ganadería. (SAG)	332	Col. Loma Linda Norte
7.	Secretaria de Desarrollo Económico	300	Boulevard Kuwait, Comayagüela, cerca del mall las cascadas
8.	Dirección adjunta de Rentas Aduaneras	715	Boulevard La Hacienda
9.	Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria (SENASA)	198	Col. Loma Linda Norte
10.	Secretaria de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas (SERNA)	5,043	Calle del estadio hacia col el prado

11.	Dirección Nacional de Parques y Recreación	120	El Picacho
12.	Dirección Ejecutiva de Cultura, Artes, y Deportes	247	Colonia Palmira, Edificio Castillo y Poujol,
13.	Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización	250	Col. Florencia Norte
14.	Comisión Permanente de Contingencias (COPECO)	250	Aldea Mateo
15.	Secretaría de Infraestructura y Servicios Públicos (INSEP)	1,000	Barrio la Bolsa, Comayagüela
16.	Secretaría de Trabajo y Seguridad Social	599	Col. Tepeyac, edificio plaza Azul
17.	Dirección Ejecutiva de Plan de Nación	29	Col. Miraflores Sur, Centro Cívico Gubernamental, contiguo a La Corte Suprema de Justicia
18.	Cuerpo de Bomberos de Honduras	26	Frente al Estadio Nacional
19.	Secretaría de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional	599	Barrio el Centro antiguo local del Banco Central, Tegucigalpa
20.	Agencia Hondureña de Aeronáutica Civil	452	Boulevard Comunidad Económica Europea contiguo al correo nacional.
21.	Secretaría de Coordinación General de Gobierno	254	Col. Miraflores Sur, Centro Cívico Gubernamental, contiguo a La Corte Suprema de Justicia
22.	Secretaría de la Presidencia	177	Los Robles calle hacia la tribuna
23.	Secretaría de Salud	14,697	Barrio el Centro
24.	Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS)	123	Boulevard Kuwait

25.	Dirección de Niñez Adolescencia y Familia (DINAF)	158	Col. el Prado esquina opuesta al semáforo.
26.	Secretaría de Energía	25	Col. Miraflores Sur, Centro Cívico Gubernamental, contiguo a La Corte Suprema de Justicia
27.	Secretaría de Derechos Humanos	8	Lomas del Guijarro sur
28.	Comisión Interinstitucional Contra la explotación sexual, comercial y trata de personas de Honduras (CICESCT)	9	Tegucigalpa
29.	Secretaría de Turismo	247	Col. San Carlos
30.	Secretaría de Seguridad	173	Comayagüela, Estado Mayor Conjunto
31.	Dirección General de Servicio Civil	94	Boulevard Morazán
32.	Gabinete de Desarrollo Económico	22	Boulevard Kuwait
33.	Gabinete de Relaciones Exteriores	6	Barrio el Centro antiguo local del Banco Central, Tegucigalpa
34.	Programa de Asignación Familiar (PRAF)	153	Boulevard Kuwait
	Total	27,243	

Fuente: propia

8.2.3. Anexo: Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES										
TEMA: METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EL GOBIERNO CENTRAL APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL HONDURAS 2018										
FECHAS	ENERO		NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
ACTIVIDADES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	PRÓXIMAS SEMANAS
Rediseñar el proceso de evaluación del desempeño.	■	■								
Diseñar el instrumento de aplicación de la evaluación del desempeño.		■								
Aplicación de la evaluación del desempeño, realizada por el jefe inmediato.			■	■						
Obtención de resultados de la aplicación.					■	■				
Retroalimentación de la aplicación							■	■		
Diseñar planes de capacitación para los servidores que salieron mal evaluados									■	
Seguimiento del cumplimiento del plan de mejora										■

Fuente: Propia

8.2.4 Anexo: Instrumento de evaluación del desempeño utilizado en el Dirección General de Servicio Civil



Secretaría de Estado de la Presidencia
Dirección General de Servicio Civil

Dirección General de Servicio Civil

IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR PUBLICO EVALUADO:							
1. Nombre y Apellidos:			2. Institución:				
3. Identidad:	5. Edad:	6. Sexo:		7. Fecha de Ingreso:			
7. Unidad donde labora:		9. Cargo Funcional:		10. Cargo Nominal:			
Nombre y Apellido del Evaluador:							
Calificación							
Adaptación al ambiente			EX	DES	ES	NM	I
1. Se adapta con facilidad al entorno laboral							
2. Muestra una actitud de acuerdo a los valores sociales, culturales y laborales							
Dominio de lectura							
3. Cuando lee un documento rápidamente sabe de qué se trata							
Dominio de escritura							
4. Cuando presenta resultados lo hace en forma escrita y entendible							
5. Expresa de una manera clara las ideas escritas							
Aplicación matemática							
6. Realiza adecuadamente operaciones numéricas							
7. Comprende las relaciones de espacio, tamaño, orden y medida							
Localización de información							
8. Sabe en donde se encuentra la información importante							
9. Hace uso de la información que tiene a su alrededor para mejorar su trabajo							
Calidad							
10. Realiza su trabajo buscando la mejor calidad posible							
11. Cumple con los estándares e instructivos de trabajo al realizar su tareas							
12. Realiza su trabajo con el fin de satisfacer los requisitos de los usuarios internos y externos							

Servicios al cliente						
13. Comprende las necesidades tanto de usuarios internos como externos						
14. Busca eliminar procesos ineficientes para agilizar la atención de los usuarios internos y externos						
Productividad						
15. Utiliza de una manera adecuada sus herramientas de trabajo						
16. Emplea los recursos del trabajo de una manera que genere bienestar a sus compañeros de trabajo y a la institución						
17. No desperdicia los recursos de la institución						
18. Se dedica al trabajo y lo efectúa siempre dentro del plazo estipulado						
		Calificación				
Personalidad		EX	DES	ES	NM	I
19.- Se comporta de manera adecuada cumpliendo con el reglamento de la institución.						
20. Llega siempre a la hora estipulada						
21. Hace acto de presencia diaria, no falta a trabajar.						
22. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros, superiores y público en general cuando se da el caso.						
Específicas del Cargo						
23.						

Fuente: Dirección General de Servicio Civil

8.2.5 Anexo: Entrevista aplicada a los jefes



FACULTAD DE POSTGRADO UNITEC

Entrevista análisis del proceso de evaluación del desempeño aplicado a los colaboradores de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC)

Esta entrevista es con fines educativos. Cuyo objetivo radica en poder analizar la percepción que se tiene el proceso de evaluación del desempeño aplicado en la institución.

Datos Demográficos:

Fecha		Género	Femenino		Masculino	
--------------	--	---------------	----------	--	-----------	--

Estado civil:	Soltero (a)		Casado (a)		Unión Libre		Viudo(a)	
Edad :								
Tiempo de laborar en la institución :	Menos de 1 año				De 1 a 2 años			
	De 2 a 4 años				De 4 a 6 años			
Nivel académico:	Secundaria completa				Universidad completa			
	Post grado completo				Estudios profesionales técnicos			
Rango del Nivel académico:								
Años de Experiencia:								
Nombre del departamento al que pertenece								

1. ¿Considera que la actual evaluación del desempeño está orientada a obtener resultados confiables para una mejor toma de decisiones?
2. ¿Cree que la actual aplicabilidad de la evaluación del desempeño presenta deficiencias (Limitantes)? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no?
3. ¿Cuál es su percepción sobre el actual instrumento que se utiliza para evaluar el desempeño?
4. ¿Durante su experiencia profesional obtuvo capacitación o Inducción de la correcta aplicación y evaluación de los colaboradores? Si su respuesta es afirmativa consultar ¿qué errores se deben evitar?
5. ¿Posee la institución planes de mejora orientados al desempeño de sus colaboradores? ¿por qué se debe dar seguimiento?
6. ¿Cree usted que la incorrecta implementación de un modelo de evaluación del desempeño puede afectar en la productividad de los colaboradores? ¿Por qué o Cómo?
7. ¿Qué reformas considera usted que se le debe de realizar al proceso de evaluación del desempeño?
8. ¿Qué plan de acción se implementan en su área para elevar la productividad laboral?
9. ¿De qué forma cree usted que el proceso de evaluación del desempeño ayuda a aumentar la productividad laboral en la institución?

Fuente: Propia

- 8.2.6 Anexo: Encuesta aplicada a los colaboradores



FACULTAD DE POSTGRADO UNITEC

Encuesta análisis del proceso de evaluación del desempeño aplicado a los colaboradores de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC)

Esta encuesta es con fines educativos. Cuyo objetivo radica en poder analizar la percepción que se tiene el proceso de evaluación del desempeño aplicado en la institución.

Datos Demográficos:

Fecha		Género	Femenino		Masculino	
--------------	--	---------------	----------	--	-----------	--

Estado civil:	Soltero (a)		Casado (a)		Unión Libre		Viudo(a)	
Edad :								
Tiempo de laborar en la institución :	Menos de 1 año				De 1 a 2 años			
	De 2 a 4 años				De 4 a 6 años			
Nivel académico:	Secundaria completa				Universidad completa			
	Post grado completo				Estudios profesionales técnicos			
Rango del Nivel académico:								
Años de Experiencia:								
Nombre del departamento al que pertenece								

Instrucciones: Marque con una “X” la opción que mejor describa su opinión son respecto a cada una de las preguntas. Únicamente marque una opción para cada pregunta.

Usted puede evaluar en base a las siguientes métricas:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

COMUNICACIÓN						
Inciso	Preguntas	1	2	3	4	5
A	Su jefe le comunica cual es el objetivo de realizar el proceso de evaluación del desempeño.					
B	La institución utiliza las diferentes de vías de comunicación existentes para informar sobre la aplicación del proceso.					
C	Se le brinda retroalimentación de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño.					
D	La institución brinda diferentes alternativas para fomentar un estilo de comunicación abierto y constante					
E	Se mantiene informado sobre los avances que se está teniendo en el logro y cumplimiento de los objetivos institucionales					
TOTAL DE ANOTACIONES						

CALIDAD						
Inciso	Preguntas	1	2	3	4	5
A	En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados					
B	El que da mejores resultados es el que triunfa					
C	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi Departamento/División/Subdirección					
D	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios					
E	Están debidamente establecidos los procesos en la institución para garantizar una debida realización de estos					
TOTAL DE ANOTACIONES						
MOTIVACIÓN						
Inciso	preguntas	1	2	3	4	5
A	Existe estabilidad Laboral en la institución					
B	la institución cuenta con un paquete atractivo de beneficios para los sus colaboradores					
C	La institución posee un programa de desarrollo de carreras para sus colaboradores					
D	La institución se preocupa por abastecer a sus colaboradores periódicamente con los materiales y equipo necesarios para desempeñar las funciones					
E	Se fomenta el trabajo en mi área de trabajo					
TOTAL DE ANOTACIONES						

LIDERAZGO						
Inciso	Preguntas	1	2	3	4	5
A	Tienen los jefes el conocimiento adecuado para aplicar el proceso de evaluación del desempeño					
B						
C	Realizan planes de mejora junto a su jefe, enfocados en corregir los aspectos encontrados en el proceso de evaluación del desempeño					
D	Su jefe toma el papel de guía y acompañante en el proceso de realización del plan de mejora					
E	Su jefe muestra apertura para tratar problemas y buscar juntos posibles soluciones sobre contingencias que surgen a diario					
TOTAL DE ANOTACIONES						
PRODUCTIVIDAD						
Inciso	Preguntas	1	2	3	4	5
A	Cree usted que las evaluaciones pasadas han tenido un impacto en su productividad laboral actual					
B	la institución se preocupa por elevar la productividad laboral en sus colaboradores					
C	Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi División/ Subdirección /Departamento contribuye con la productividad del área					
D	Se siente identificado, apoyado y tomado en cuenta en los proyectos o cambios cuando se realizan					
E	Me preocupo por adquirir nuevos conocimientos y capacidades para mejorar mi desempeño laboral					
TOTAL DE ANOTACIONES						