

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL JUZGADO DE MENORES DE LA CIUDAD DE
AHUACHAPÁN

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR

JOHANNA LISSETTE CHICAS FLORES
MÓNICA MARIELA ESCOBAR MOLINA

DOCENTE ASESOR

LICENCIADA STEFFANYE EDITH MACALL CHIGÜILA

JUNIO, 2021

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por concederme culminar mis estudios, permitiéndome estar con vida y gozar de buena salud. Además, agradezco a mis padres por siempre estar conmigo en los momentos más duros de mi vida, como también en los más felices, siendo el soporte para cada uno de mis sueños, a mis hermanas y sobrino por brindarme su apoyo para finalizar uno de los más importantes logros de mi vida. Así mismo le estoy agradecida a Mónica Escobar y a su familia por ofrecer su ayuda incondicional en esta etapa de nuestra vida, en concluir con nuestros estudios universitarios. No obstante, les agradezco a todos mis amigos que estuvieron ahí durante mi formación profesional, apoyándonos mutuamente. Finalmente, gracias a nuestra asesora de tesis por guiarnos en este proyecto.

Johanna Lissette Chicas Flores

Le doy las gracias a quienes fueron parte fundamental en el camino de mi formación profesional, docentes, compañeros, y a mis amigos que estuvieron a mi lado en todo momento, especial mención a Tatiana Zeceña por saber ser una guía y la mejor amiga. Agradezco también a mi compañera de tesis Johanna Chicas por su paciencia y empeño, por siempre tener las palabras adecuadas para animarme a seguir. Gracias también a nuestra asesora de tesis por su enorme apoyo en esta última etapa, y al Máster Carlos Henríquez, por siempre estar, y por asesorarnos en la fase inicial del proyecto. Y, para terminar, doy gracias a mi familia, por nunca dejarme sola, por impulsarme siempre a mejorar como persona y como profesional, y por su puesto gracias a Dios por poner en mi camino a todas las personas mencionadas, y por darme fortaleza y entendimiento para haber alcanzado esta meta.

Mónica Mariela Escobar Molina

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Situación Problemática.....	10
1.1.2 Enunciado del Problema.....	12
1.2 Justificación.....	12
1.3 Delimitación y Alcance.....	13
1.3.1 Delimitación Temporal.....	13
1.3.2 Delimitación Espacial.....	13
1.3.3 Delimitación Poblacional.....	13
1.3.4 Delimitación Teórica.....	13
1.3.5 Alcance.....	14
1.4 Objetivos.....	14
1.4.1 Objetivo General:.....	14
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO II: MARCO HISTÓRICO - TEÓRICO.....	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.1.1 Antecedentes de la Evaluación De Desempeño Laboral.....	16
2.2 Servidores públicos.....	17
2.2.1 Instituciones del Estado y la Función Pública.....	17
2.2.2 Órgano Judicial.....	17
2.2.3 Pensamiento Estratégico Institucional.....	20
2.2.4 Objetivos Institucionales.....	21
2.2.5 Gestión de Talento Humano.....	22
2.2.6. Evaluación.....	25
2.2.7 Objetivos de la Evaluación de Desempeño Laboral.....	26
2.2.8 Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	27
2.2.9 Obstáculos y Errores de la Evaluación de Desempeño.....	28
2.2.10 Factores de la Evaluación de Desempeño.....	30
2.2.11 Indicadores de Desempeño.....	31
2.2.12 Responsable de la Evaluación de Desempeño.....	32
2.2.13 Métodos de Evaluación de Desempeño.....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO.....	37

3.1 Sistema de hipótesis.....	37
3.1.1 Hipótesis general.....	37
3.1.2 Hipótesis específicas	37
3.2 Operalización de Hipótesis en las variables.....	37
3.3 Tipo de Estudio de la Investigación.....	44
3.3.1 Tipo de Diseño de la Investigación	44
3.4 Población	45
3.5 Técnicas e Instrumentos de la Investigación	46
3.5.1 Encuesta	46
3.5.2 Entrevista:.....	46
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
4.1 Entrevista estructurada.....	47
4.2 Cuestionario	52
CAPITULO V: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN.....	62
5.1 Descripción del sistema	62
5.2 Objetivos del sistema	62
5.2.1 General	62
5.2.2 Específicos	62
5.3 Metodología del sistema de evaluación propuesto	63
5.3.1 Definiciones del sistema de evaluación propuesto.....	63
5.3.2 Descripción (diagrama) del proceso de evaluación.....	64
5.3.3 Políticas	65
5.3.4 Normas	66
5.3.5 Clasificación de los evaluados	67
5.3.6 Factores a evaluar.....	67
5.3.7 Criterios de Evaluación	70
5.3.8 Integración de la Calificación	71
5.3.9 Diseño de Formularios	72
5.3.10 Informe de Resultados.....	73
5.4 Plan implementación.....	74
5.4.1 Objetivos	74
5.4.2 Descripción de las actividades	74
5.4.3 Recursos a utilizar	75

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
6.1 Conclusiones	77
6.2 Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	79
ANEXOS	80

INTRODUCCIÓN

El desempeño de los empleados es una de las bases más importantes para el buen funcionamiento de una organización, generando las condiciones adecuadas e integrando estrategias efectivas para el desarrollo del trabajador, se obtendrán resultados positivos en las operaciones de cualquier institución.

Actualmente la gestión del talento humano se ha vuelto una de las áreas con más importancia dentro de las organizaciones, la cual debe ser coherente con el logro de los objetivos comunes, del empleado y de la propia organización. Gran parte del éxito de una institución se debe al trabajo de sus colaboradores, por tanto, los esfuerzos administrativos deben ir orientados especialmente a potenciar el desempeño de sus colaboradores.

La evaluación del desempeño permite el crecimiento del empleado, cuando es correctamente administrada, influyendo directamente en los resultados y en la imagen pública de la organización. Este estudio nace por la necesidad que presenta el Juzgado de Menores de la ciudad de Ahuachapán de contar con un sistema que le permita evaluar periódicamente a sus colaboradores de una manera integral para establecer acciones de mejora conjuntas que sean palpables en la gestión de la institución. De manera tal que los empleados fortalezcan su compromiso y que realicen las funciones necesarias con calidad y esmero, siendo coherentes con lo que el Juzgado desea y necesita.

El capítulo I del documento está conformado por el Planteamiento del Problema, en el cual se desarrollan las bases y porqués de la investigación, como la justificación, situación problemática, preguntas de investigación y los objetivos generales y específico

En el capítulo II se presentan las generalidades sobre todos los temas e indicadores que tienen relación con el tema de investigación, creando con esta información, un marco teórico útil y preciso.

El capítulo III corresponde a la descripción de la metodología y al sistema de hipótesis, En él se detalla las declaraciones o suposiciones emitidas a cerca del posible resultado de la investigación, y que serán aprobadas o rechazadas de acuerdo a los resultados. la metodología a utilizar para establecer y determinar el estado actual de la problemática, mediante la definición del tipo y diseño de investigación, y de las técnicas e instrumentos de recolección de datos que más favorecen de acuerdo al tipo de investigación.

En el capítulo IV se expone la verificación de las hipótesis planteadas en el tercer capítulo, también el análisis de los resultados que arroje la aplicación de la metodología.

El capítulo V consiste en la propuesta de solución; ya con la información que arroje el análisis de datos se elaborara el Sistema de Evaluación de Personal que más se acomode a las necesidades particulares del Juzgado de Menores.

En el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones, además de la bibliografía utilizada a lo largo del documento

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático diseñado para ayudar a los gestores del capital humano a ser capaces de medir y/o estimar cualitativa y cuantitativamente el nivel de eficiencia y eficacia que está teniendo un empleado en su respectivo puesto de trabajo. Este sistema pretende generar como resultado una identificación clara sobre los aspectos que necesitan ser mejorados o modificados, para con ello establecer planes de formación laboral más adecuados, técnicas y métodos de trabajo, entre otro tipo de soluciones, las cuales son creadas o adaptadas de acuerdo a las áreas que presenten deficiencias u oportunidades de mejora, lo cual conoceremos después de aplicar el sistema de evaluación.

Sin duda, la evaluación del desempeño laboral es uno de los instrumentos más útiles en cuanto a la gestión del talento humano se refiere. Es aplicada a nivel mundial por todas las empresas e instituciones que se mantienen a la vanguardia en cuanto a temas referentes al personal, y es de suma importancia su adecuada aplicación y la correcta interpretación de resultados; asimismo, tener claras las ideas sobre las diferentes formas de corregir o recompensar de acuerdo a dichos resultados. Las evaluaciones del personal mantienen a la gerencia y/o encargados del capital intelectual al tanto sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos individuales de cada trabajador, de sus capacidades, sus competencias, y del rendimiento en cada una de las actividades correspondientes a su puesto de trabajo.

Se ha mencionado que un desempeño laboral negativo o poco eficiente traerá consigo el fracaso empresarial, baja rentabilidad, o inconformidad referente a la calidad del servicio

ofrecido; y si, por el contrario, el desempeño de todos los colaboradores es positivo, es capaz de influir desde el aumento de beneficios hasta incrementar la motivación de los colaboradores. El comportamiento y el eficiente cumplimiento de las funciones de cada uno de los trabajadores son de vital importancia, éstas tienen un impacto directo en los resultados de la empresa o institución.

Para este estudio, se tomará como base una institución pública, el Juzgado de Menores ubicado en la ciudad de Ahuachapán. Gran parte del éxito en cuanto a generación de utilidades o satisfacción del proceso de una entidad dependen de la eficiencia y la buena ejecución de funciones de los colaboradores en cada una de las áreas que componen la organización, pero esta institución en particular, a pesar de tener años de velar y proteger los derechos del menor, y la adecuada capacidad de sus trabajadores para ejecutar sus labores, no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño por medio del cual medir los resultados individuales.

Esta es una realidad que aún no se ha tomado en consideración de una forma seria en el Juzgado de Menores, no existe una forma de estimar la mucha o poca influencia que tiene el desarrollo óptimo de las tareas de los funcionarios administrativos. Para cubrir esta necesidad, se propondrá el diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral que se adecue a las particularidades que una institución jurídica posee, que permita la identificación de la eficiencia con que se desarrollan las tareas asignadas a cada trabajador, y la relación que esto tiene con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.1.2 Enunciado del Problema

¿En qué medida el diseñar un sistema de evaluación para el personal administrativo en el Juzgado de Menores de la Ciudad de Ahuachapán mejorará su desempeño laboral?

1.2 Justificación

La gestión del talento humano es un conjunto de procesos integrados para que una organización pueda atraer, desarrollar, motivar y retener a sus empleados, contando de esta manera con un equipo de personas que respondan a los requerimientos técnicos de sus puestos de trabajo y que tengan el compromiso necesario para con los objetivos de la institución.

El talento humano es aquel que le da vida a la organización a través del desempeño de sus funciones, razón por la cual es de suma importancia prestar atención al proceso de evaluación del cumplimiento de las tareas y responsabilidades que el empleado está en la obligación de cumplir y de los factores que lo afectan, para mantener un proceso de mejora continua.

El Juzgado de Menores de la ciudad de Ahuachapán, en el occidente del país carece de un sistema de evaluación del desempeño de sus empleados, y a pesar que se realizan esfuerzos en el tema, estos no están sistematizados, y por lo tanto el apoyo y la retroalimentación a su trabajo se ve mermado por la omisión de un proceso efectivo.

A través de la revisión de los procesos de administración del personal y de la estructura organizacional de la institución, se propondrá un sistema que verifique, regule y controle las funciones del talento humano de manera periódica de manera que las debilidades y carencias puedan ser minimizadas y a través del análisis conjunto institución-empleado

se puedan implementar estrategias de mejora, que generen un impacto positivo en la institución y en las labores y compromiso de los empleados.

1.3 Delimitación y Alcance

1.3.1 Delimitación Temporal

El margen del tiempo que se estará llevando a cabo la investigación será de 6 meses partiendo desde el mes de febrero elaborando el Anteproyecto de la investigación.

1.3.2 Delimitación Espacial

La investigación se realizará en el Juzgado de Menores ubicado en 3ª. Av. Sur. No. 1-8, de la ciudad de Ahuachapán, departamento de Ahuachapán, El Salvador.

1.3.3 Delimitación Poblacional

Actualmente cuenta con un equipo multidisciplinario que asciende a 12 empleados, conformado por un equipo de profesionales en el área jurídica, de educación, psicología y trabajo social, contribuyendo al logro de los objetivos que la institución se plantea en materia de justicia.

1.3.4 Delimitación Teórica

La investigación está orientada a la elaboración de un sistema de evaluación de desempeño laboral, estudiada por (CHIAVENATO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 2007, pág. 241) y “La importancia de la evaluación del desempeño”. (García, 2001) Revista proyecciones. Año 2 Número 9 febrero-marzo 2001. p. 3. Estos representan las fuentes primarias sobre la cual gira la presente investigación

1.3.5 Alcance

En base a la investigación que se estará llevando a cabo y con el análisis de puestos, se elaborará una propuesta de plan estratégico diseñando un sistema de evaluación del desempeño laboral específicamente para el personal administrativo, se aportará un insumo valioso ya que se debe evaluar el desempeño del talento humano y así producir una mejora en sus labores.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General:

Analizar si el diseñar un sistema de evaluación mejora el desempeño laboral del personal administrativo del Juzgado de Menores del municipio de Ahuachapán, departamento de Ahuachapán.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional y la manera en que esta se gestiona en el personal administrativo del Juzgado de Menores de la ciudad de Ahuachapán.
- Identificar el perfil requerido para cada puesto de trabajo elaborando un análisis de puestos que determine las funciones y responsabilidades inherentes a cada uno.
- Desarrollar instrumentos que permitan medir adecuadamente el desempeño de los empleados que conforman el personal del Juzgado de Menores, que generen oportunidades de mejora para los trabajadores y para la institución.

CAPÍTULO II: MARCO HISTÓRICO - TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El órgano judicial en El Salvador ha tenido una serie de transformaciones en su estructura organizacional a través del tiempo. Con la creación de La ley del Menor Infractor que entró en vigencia el uno de marzo de 1995, se observó que los tribunales existentes no eran suficientes ni adecuados para los casos que atendían y que tenían relación con personas a las cuales la legislación salvadoreña considera como menores de edad, es decir toda persona que aún no ha cumplido los 18 años. Esta situación y los convenios y tratados internacionales en la materia a los cuales El Salvador está suscrito, conllevaron a la creación de Tribunales de Primera Instancia denominados Juzgado de Menores.

Actualmente el país cuenta con 20 Juzgados de Menores, el que se encuentra en la jurisdicción de la ciudad de Ahuachapán, inició funciones el primero de octubre de 1996 con la finalidad de proteger los derechos inalienables e indivisibles de los menores de edad involucrados en casos delictivos. Actualmente cuenta con un equipo multidisciplinario que asciende a 12 empleados, conformado por un equipo de profesionales en el área jurídica, de educación, psicología y trabajo social, contribuyendo al logro de los objetivos que la institución se plantea en materia de justicia. Sin embargo, por ser una dependencia relativamente nueva, los procesos en materia de gestión de los recursos no están claramente definidos, esto genera inconvenientes u omisiones administrativas que provocan un impacto desfavorable para la institución. La gestión del talento humano es un área que no ha recibido la suficiente atención y presenta deficiencias operativas que, con la debida orientación, se puede solventar.

2.1.1 Antecedentes de la Evaluación De Desempeño Laboral

Las evaluaciones no son herramientas modernas, desde inicios el ser humano ha querido mantener bajo control su entorno, la necesidad de realizar revisiones del cómo se está desarrollando alguna actividad dictada por un jefe o un líder siempre ha existido, a partir del momento en que una persona empleo a otra se concibieron métodos para suplir esta necesidad.

Existen registros que demuestran que, en la Compañía de Jesús, iglesia fundada por San Ignacio de Loyola en el año 1534, era usado un sistema en el que los jesuitas que predicaban por el mundo realizaban informes sobre su propio desempeño y el de sus compañeros para poder enviarlo mediante cartas a sus superiores, además, ellos hacían otros informes sobre sus subordinados, clasificándolos de acuerdo a sus capacidades.

Estados Unidos es el país que más figura en la historia conocida de los sistemas de evaluación, fue en 1842 que el servicio público implantó esta herramienta, para que en 1880 el ejército estadounidense adoptara el mismo método.

Las organizaciones en un principio se enfocaban en evaluar y mejorar el desempeño de las maquinas, su objetivo era maximizar utilidades reduciendo tiempos y costos, además de optimizar la producción de cada máquina. Fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que dichos sistemas comenzaron a ser aplicados por las empresas a nivel mundial. La Escuela de las Relaciones Humanas, hizo desviar la atención de las grandes industrias sobre el objeto de evaluación, y empezaron a aplicar en personas estos sistemas, dirigiendo la atención a detectar falencias y en potenciar habilidades del recurso humano para mejorar la productividad y utilidades de las organizaciones.

2.2 Servidores públicos

Los servidores públicos serán todas las personas que se encuentran trabajando al servicio del estado, que ejerzan un cargo dentro del sector público. El recurso humano del sector público estará sujetos al código de trabajo y ley del servicio civil de la república de El Salvador quienes garantizan la protección y estabilidad de estos.

2.2.1 Instituciones del Estado y la Función Pública

El Salvador como todos los países del mundo consta con regímenes, leyes, dictámenes, contando con representantes del pueblo salvadoreño agrupándose así la Asamblea Legislativa, estableciendo los fundamentos de la convivencia nacional, garantizando a los habitantes de la Republica, el goce de la libertad, la salud, educación, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

Al Estado Salvadoreño lo conforma tres órganos fundamentales según el Art. 86 de la constitución de la Republica:

El poder público emana del pueblo. Los órganos del Gobierno lo ejercerán independientemente dentro de las respectivas atribuciones y competencias que establecen esta Constitución y las leyes. Las atribuciones de los órganos del Gobierno son indelegables, pero éstos colaborarán entre sí en el ejercicio de las funciones públicas.

Los órganos fundamentales del Gobierno son el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial.

Los funcionarios del Gobierno son delegados del pueblo y no tienen más facultades que las que expresamente les da la ley. (Asamblea Legislativa, 1983)

2.2.2 Órgano Judicial

En todo estado de derecho debe prevalecer la justicia, la libertad, etc. Y para ello existe garantías y deberes constitucionales, es por ello que en El Salvador según la constitución

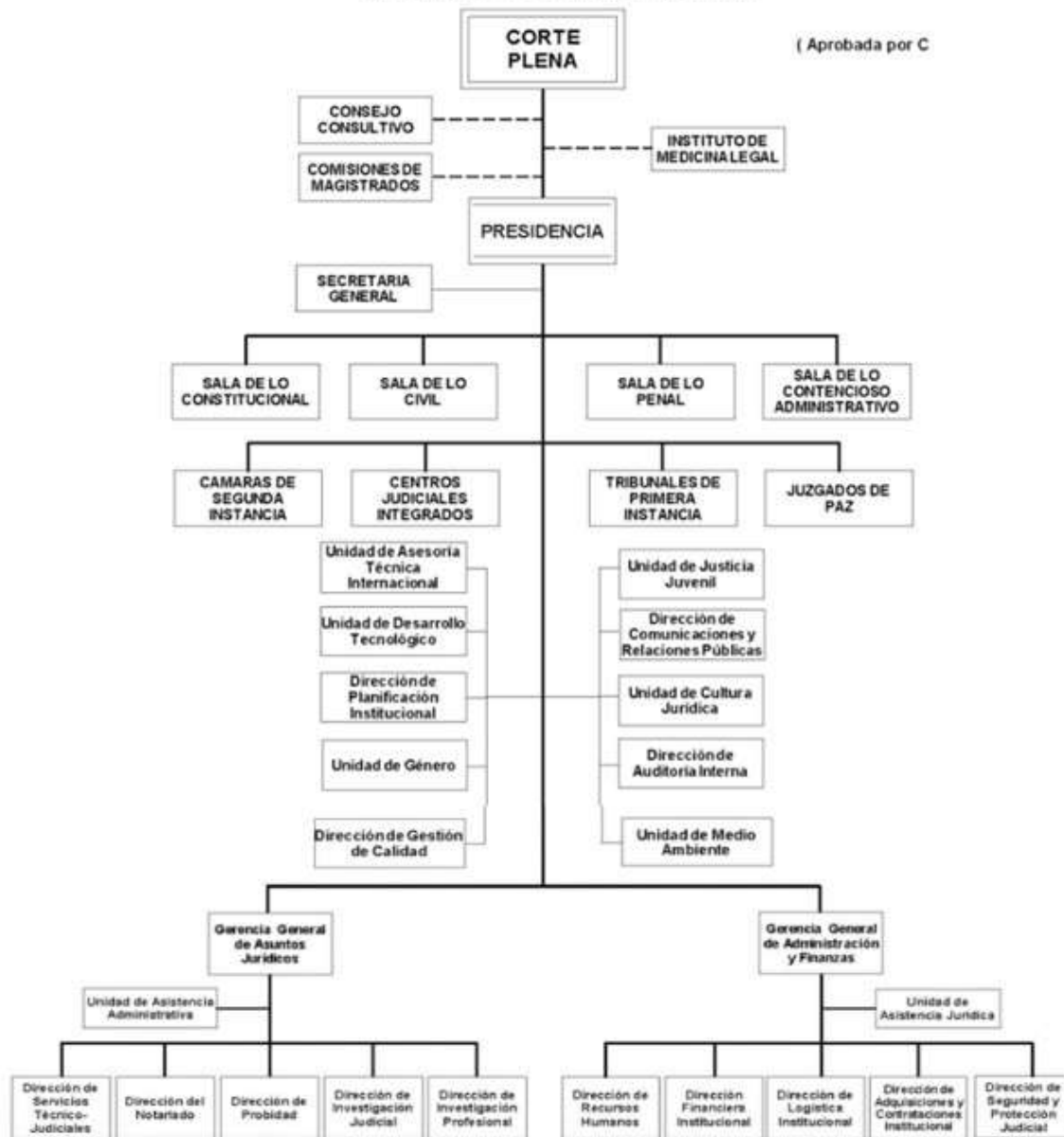
de la República en el artículo 172 expresa lo siguiente "la Corte Suprema de Justicia, las cámaras de Segunda Instancia y los demás Tribunales que establezcan las leyes secundarias, integran el Órgano Judicial"... (Òrgano Judicial Corte Suprema de Justicia, 2020) Las cuales son las instituciones garantes que tienen que velar dichas garantías y nosotros como personas estamos en la obligación de exigir dichos derechos y obligaciones que estas emanan.

2.2.2.1 Estructura organizativa

La Corte Suprema de Justicia tiene seis áreas funcionales de trabajo con sus respectivas unidades organizativas, actualmente se reconocen seis grandes Áreas de Trabajo, que son las siguientes: Dirección Superior, Jurisdiccional, Jurídica-Legal, Administrativa, Área de Asistencia y Asesorías y el Instituto de Medicina Legal, las que conforman la estructura organizativa del Órgano Judicial.

Estas Áreas Funcionales de Trabajo están integradas por las dependencias que por su naturaleza, función y contribución hacia los objetivos institucionales son complementarias, de tal manera que permiten lograr eficientemente la importante misión del Órgano Judicial, a continuación, se presenta la Estructura Organizativa Administrativa aprobada por Corte Plena a diciembre 2014:

ORGANO JUDICIAL
ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA



- * Acuerdo N° 29 del 29-02-08: Aprobación del Consejo Consultivo y de la subdirección organizativa de la Secretaría General.
- * Acuerdo N° 779 del 29-10-08: Aprobación de la Guía General de Asuntos Jurídicos y Guía General de Administración y Finanzas.
- * Acuerdo N° 903 de Corte Plena del 06-10-05: Aprobación de las Asesorías.
- * Acuerdo de Corte Plena del 29-06-06: Aprobación en sesión de la Unidad de Género.
- * Acuerdo de Corte Plena del 07-05-06: Conformación de Gerencias Generales.
- * Acuerdo N° 688 (a) del 25 de Septiembre 2007: Establecimiento C.I. Soyungwa.
- * Decreto N° 5811, S.O. N° 240, Tomo N° 885, del 22 de Diciembre de 2000: Instituto de Medicina Legal.

----- Línea de Asesorías Integradas por Magistrados de Corte
 ----- Línea de Asesoría y Asistencia Técnica
 ----- Línea de Asistencia Administrativa

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL - UNIDAD DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ENERO/2013

2.2.3 Pensamiento Estratégico Institucional

El pensamiento estratégico Institucional está constituido por sus Valores, Misión, Visión, Estrategia Global y Lema, lo que permite a cada unidad organizativa orientar acertadamente sus objetivos y metas que se deben realizar para contribuir de manera efectiva a encaminar los esfuerzos institucionales con dirección y sentido de responsabilidad.

2.2.3.1 Valores

Justifica	Imparcialidad	Verdad
Ética	Capacidad	Independencia
Trasparencia	Probidad	Seguridad Jurídica

2.2.3.2 Misión

Administrar Justicia de forma ágil e imparcial, cumpliendo con los principios y garantías constitucionales, respetando el debido proceso y la independencia judicial para garantizar la seguridad jurídica y el fortalecimiento del Estado de Derecho salvadoreño mediante un recurso humano profesionalizado y comprometido.

2.2.3.3 Visión

Ser un Órgano Judicial moderno, reconocido a nivel nacional e internacional por concentrar sus esfuerzos en asegurar la accesibilidad a la justicia y en lograr transparencia en sus procesos dentro del marco normativo vigente, en apoyo a la consolidación del Estado de Derecho, la paz y la democracia en la sociedad salvadoreña.

2.2.3.4 Estrategia global

Concentrar todo el esfuerzo y recursos del quehacer institucional del Órgano Judicial en asegurar sistemáticamente una pronta y cumplida justicia a la sociedad salvadoreña.

2.2.3.5 Lema: “Pronta y cumplida Justicia”

2.2.4 Objetivos Institucionales

1. Cumplir con el mandato constitucional de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado en materia constitucional, civil, mercantil, penal, laboral, familiar, ambiental, tránsito, contencioso administrativo y de las otras materias que dicta la ley.
2. Reducir el número de procesos judiciales pendientes por resolver, desarrollando mecanismos que contribuyan a tal fin.
3. Potenciar los mecanismos actuales de coordinación entre las Instituciones del Sector de Justicia, así como de otras entidades nacionales e internacionales; con el propósito de sumar esfuerzos para una mayor seguridad ciudadana y el fortalecimiento del Estado de Derecho.
4. Fortalecer las competencias del personal judicial, jurídico y administrativo del Órgano Judicial.
5. Brindar mejores servicios jurisdiccionales, jurídico-legales y administrativos.
6. Garantizar la transparencia institucional y acceso a la información pública, en los procesos jurisdiccionales, jurídico legales y administrativos, a través de mecanismos modernos y herramientas tecnológicas que brinden información confiable y oportuna.
7. Brindar apoyo técnico y científico a la Administración de Justicia mediante peritajes vinculados a la medicina forense.

8. Proporcionar los recursos humanos, técnicos, materiales e infraestructura física, así como condiciones apropiadas de trabajo, a los diferentes tribunales y dependencias del Órgano Judicial.

9. Implementar políticas, estrategias y herramientas legales, técnicas y administrativas, a fin de incrementar la calidad, agilidad, accesibilidad y transparencia de los servicios que brinda el Órgano Judicial. (Dirección de Planificación Institucional, 2018)

2.2.5 Gestión de Talento Humano

El talento es una habilidad intelectual y una clave importante para diferenciarnos en el mercado competitivo de las organizaciones, poseer factores productivos para mejorar el desempeño laboral.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano. 5ª edición., 2002).

Con el pasar del tiempo la administración del recurso humano ha ido evolucionando y tomando forma a lo que actualmente se conoce como Gestión del talento humano, presentando a continuación una síntesis sobre su evolución:

<p>Junio 3, 1750 Siglo XVIII</p>	<ul style="list-style-type: none"> •La aparición del fenómeno denominado Revolución Industrial, trae consigo una serie de cambios tanto económicos como sociales. Las organizaciones requieren instalar nuevos sistemas de coordinación de esfuerzos de los grupos humanos, buscando la rentabilidad, aminorando los costos, gastos, peligro e insatisfacción del personal, como una manera de sobrevivir a la situación de cambio que se presentaba
<p>Septiembre 11, 1898 Siglo XIX</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Surge el denominado “departamento de bienestar”, que es considerado como el antecesor a los actuales departamentos de recursos humanos
<p>Febrero 6, 1911 Siglo XIX</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Mediante la aparición de la administración científica de Frederick Taylor, quedo demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia y eficacia del personal.
<p>Mayo 20, 1916 Siglo XX</p>	<ul style="list-style-type: none"> •La Primera Guerra Mundial hasta la Gran Depresión, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia, concediendo creciente atención a las necesidades de los empleados, dosificando de esta manera las necesidades humanas de los empleados, preparando de esta manera el campo para avances ulteriores.
<p>Julio 5, 1950 Los 50</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Surge la carrera de relaciones industriales como profesión
<p>Octubre 24, 1960 Los 60</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Surgen una serie de métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo
<p>April 9, 1970 Los 70</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Por primera vez es utilizado el termino de administración de los recursos humanos, como una técnica que relaciona el recurso humano como parte fundamental para el logro de los objetivos de las empresa y organizaciones tanto de fines lucrativos, como de aquellas cuyos fines no son meramente lucrativos
<p>April 9, 1980 Los 80</p>	<ul style="list-style-type: none"> •La administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas.
<p>April 9, 1990 Los 90</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Recursos humanos se basan en el crecimiento económico que existe en los países
<p>April 9, 2017 Actualidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Los recursos humanos son considerados parte fundamental para el funcionamiento óptimo de una empresa, cuya relación con los recursos, son la base para el logro de objetivos y metas.

(Origen y evolucion de la administracion de recursos humanos, s.f.)

2.2.5.1 Objetivos

Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.** Se refiere al cumplimiento de los mismos.
- **Proporcionar competitividad a la organización.** Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- **Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.** Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- **Incrementar la satisfacción en el trabajo.** Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.** Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- **Administrar y generar cambios.** Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias,

filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

- **Mantener políticas éticas y de transparencia.** Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
- **Sinergia.** Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- **Diseñar el trabajo individual y en equipo.** El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización." (Vallejo & Luz, 2015).

2.2.6. Evaluación

La evaluación es un proceso por el cual nos permite conocer las posibilidades de evidenciar las principales necesidades de aprendizaje, consolidando las fortalezas ya existentes y priorizando las debilidades que deben atenderse para tener un trabajo de calidad.

2.2.6.1 Historia de la evaluación

En la China Imperial hace más de tres mil años se utilizan entrevistas y cuestionarios como procedimientos psico-diagnósticos para seleccionar a los miembros de los altos puestos del gobierno.

Los antecedentes filosóficos más antiguos se podrían encontrar en la república de Platón (S. IV. a.C.), donde se trata el tema de las diferencias entre las personas por su capacidad.

La actividad evaluativa se verá condicionada de forma decisiva por diversos factores que confluyen en dicho momento, tal como:

El desarrollo de la sociedad industrial que potenciaba la necesidad de encontrar unos mecanismos de acreditación y selección de alumnos, según sus conocimientos. (Historia de la evolución, s.f.)

2.2.6.2 Objetivos de Evaluación

- Entender el propósito de evaluar
- Diferenciar entre el seguimiento ("monitoreo") de programas y la valoración de su impacto; los objetivos y aplicaciones de estas dos actividades.
- Entender el propósito de los indicadores y los factores involucrados en la selección de los indicadores.
- Adquirir criterios para la selección de un enfoque metodológico apropiado para diseños de evaluación. (Ramírez, 1999)

2.2.6.3 Finalidad de la Evaluación

La evaluación contribuye a mejorar de manera formativa a los involucrados, dando un panorama de las carencias de su rendimiento y conductas del personal evaluando aspectos como las capacidades y las fortalezas que estos poseen. Alcanzando una estimación del potencial para tomar decisiones y dar solución a problemas, generando una ventaja competitiva.

2.2.7 Objetivos de la Evaluación de Desempeño Laboral

La finalidad y los objetivos que intentan alcanzar con la implementación de evaluaciones de desempeño pueden variar de acuerdo a las necesidades propias de cada organización,

pueden depender del estado actual del cumplimiento de metas, de los beneficios que ésta tiene, del área del personal que requiere el sistema, entre otras muchas razones.

De forma general y tomando en cuenta los factores más comunes y que más se repiten en los distintos tipos de empresas, podemos mencionar algunos ejemplos de objetivos de la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño:

- Verificar que el colaborador cumple con los estándares fijados de productividad, conocimiento y calidad.
- Realizar una revisión periódica en cuanto al aporte de cada uno de los colaboradores y la relevancia que éste tiene en el cumplimiento de objetivos comunes.
- Llevar a cabo procesos de retroalimentación para elevar la eficiencia en la ejecución de las tareas de los trabajadores.
- Ubicar al personal en función del área en la cual sus habilidades y conocimientos sean mejor aprovechados y potenciados.
- Encontrar deficiencias, y necesidades de capacitación inmediata de los colaboradores.
- Recolectar información que ayude en la toma de decisiones organizacionales.
- Comprobar la efectividad de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación.

2.2.8 Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Una adecuada aplicación de un sistema de evaluación que se acople a las necesidades específicas de una organización traerá consigo mejoras no solo a la empresa, si no al individuo objeto de evaluación, le ayudara al desarrollo personal y profesional, a conocer

sus áreas de mejora y a tener un mejor manejo de sus habilidades; estos son solo parte de los beneficios que un sistema de evaluación puede ofrecer, otros ejemplos pueden ser:

- Mejora la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa.
- Estimula la productividad de los colaboradores.
- Hacer una planeación de desarrollo y capacitación del recurso humano más apropiado.
- Descubrir nuevos líderes.
- Las necesidades de mejora o recompensas se harán de manera más justa y adecuada.
- Si se aplica de la manera correcta, puede ayudar a que se cree un clima laboral más saludable, fortaleciendo relaciones, comunicación y trabajo en equipo.
- Impacto positivo en la motivación del talento humano, gracias a los cambios de las formas de premiar y corregir.
- Aporta el conocimiento necesario para reorientar y hacer evolucionar la empresa.
- Ayuda a las personas a tener mejores condiciones para poder hacer autoevaluación y una mayor autocrítica.

2.2.9 Obstáculos y Errores de la Evaluación de Desempeño

Los sistemas de evaluación de desempeño involucran a personas durante todo el proceso, desde el desarrollo, el análisis de resultados, y las soluciones de problemas; por tanto, las emociones, ideas, actitudes y personalidades son un factor que influirá, en mayor o menor grado, en la aplicación de la herramienta, esto puede verse como un obstáculo si no es bien controlado.

Si se tienen conflictos internos entre los participantes del proceso puede convertirse en una barrera más, puede que el evaluador considere poco relevantes las opiniones de los evaluados, o por el contrario, que el evaluado crea que el criterio del evaluador se verá influenciado por opiniones personales poco profesionales hacia él, y que eso afectara en los análisis de sus resultados.

Otro motivo que puede alterar los tiempos y las formas previamente planeadas de realizar el proceso es la obstaculización mental de los evaluados, el sentimiento de amenaza y miedo de las consecuencias que creen que tendrán al evaluarse su desempeño y sus resultados.

En toda actividad siempre deben ser contemplados márgenes de error, tener en cuenta que un proceso puede estar sujeto a varias fuentes que generen pequeñas o grandes alteraciones del orden normal, y así poder tomar medidas de corrección o eliminación a tiempo, entre algunos errores que pueden presentarse en una evaluación de desempeño laboral están:

- **Efecto halo y eco:** se produce cuando el evaluador se deja influenciar por una característica positiva de la persona que está evaluando, dejando que ésta influya en el resto de dimensiones a evaluar. Por otra parte, el efecto eco es totalmente lo opuesto.
- **Efecto contagio:** Consiste en que los resultados de evaluaciones anteriores del candidato tienen influencia en las evaluaciones actuales.
- **Errores de indulgencia o severidad:** Se producen cuando el evaluador emite, conscientemente, resultados más favorables (indulgencia) o más desfavorables (severidad) de los esperados objetivamente.

- **Influencia de las simpatías/apatías:** Se dan cuando el evaluador se deja llevar por relaciones de afecto o rechazo con los evaluados.
- **Prejuicios:** Se producen cuando el evaluador tiene un concepto negativo del área o de la persona en específico.

2.2.10 Factores de la Evaluación de Desempeño

Los sistemas de evaluación se seleccionan de acuerdo a las características propias de la organización, del área a la que se desea evaluar, o de los objetivos que se quieren alcanzar. De la misma forma que las características anteriores, los factores que se toman en cuenta para la evaluación del desempeño, dependerán del método y los criterios de evaluación que se empleen, pero generalmente estos suelen ser:

Calidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del trabajo con la menor cantidad de errores posibles.
Conocimiento del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento de todo lo que abarca su puesto, y el uso de las herramientas disponibles.
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Invención y creación de nuevas formas y métodos de trabajo.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso hacia la empresa y hacia su labor.
Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Tener buenas relaciones con superiores, compañeros, y todo su entorno de trabajo.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y guía que ejerce con el grupo de trabajo.
Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar de manera anticipada y oportuna a diversas situaciones.

2.2.11 Indicadores de Desempeño

Los Indicadores de Desempeño o KPI's (Key Performance Indicator) son instrumentos que aportan información en términos numéricos sobre el desenvolvimiento y desempeño del talento humano en una organización. Su objetivo es analizar cuál ha sido el desempeño laboral del equipo de trabajo o de una persona en específico.

En el área de recursos humanos los indicadores de desempeño tienen dos funciones:

- **Descriptiva:** aportar información sobre el estado de los recursos humanos de una organización.
- **Valorativa:** Aportar un juicio de valor confiable.

Sin tener en cuenta las posibles particularidades de un sistema de evaluación, se pueden clasificar en cuatro variables:

De Trabajo

- Cantidad y calidad del trabajo.

Financieras

- Desempeño en función de la salud financiera.

Satisfacción Al Cliente

- Desempeño del Colaborador a través de la percepción del cliente o usuario.

Métricas de Trabajo

- Productividad
- Calidad
- Eficacia
- Nivel de Información

2.2.12 Responsable de la Evaluación de Desempeño

Existen muchas alternativas cuando de elegir un responsable de la evaluación de desempeño se trata, dependerá de la política de cada organización la elección adecuada.

El autor (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, págs. 244-246) en su libro destacado, hace una descripción de la filosofía de acción de estas seis alternativas:

- **El Gerente:** en casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema.
- **La Propia Persona:** emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.
- **El Individuo y el Gerente:** las organizaciones adoptan un esquema avanzado dinámico de la administración de desempeño, la cual se orienta por los siguientes caminos:
 1. Formulación de objetivos mediante consenso.
 2. Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos conjuntamente.
 3. Desempeño.
 4. Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.
- **El Equipo de Trabajo:** el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

- **El área de Recursos Humanos:** Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.
- **La Comisión de Evaluación:** evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios.
- **Evaluación de 360°:** evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil.

2.2.13 Métodos de Evaluación de Desempeño

Cada organización tiene que diseñar y construir su propio sistema de evaluación, los cuales dependerán de factores ya antes mencionados, que se adecue a los objetivos y características específicas de los involucrados, lo cual ayudara a producir unos mejores resultados. “La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.”

(Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 249)

Los métodos de evaluación de desempeño más usados son:

- **Escala Grafica:** se utilizan factores previamente definidos. Cada uno tiene que ser descrito con la mayor precisión posible, y tiene que poder retratar desde un desempeño mejorable hasta uno excelente.
- **Elección Forzada:** en este método se caracteriza por eliminar el efecto de halo de la prueba, exponiendo una serie de frases que describen determinados tipos de desempeño, estas frases pueden ser dos positivas y dos negativas o cuatro bloques de significados negativos, en cualquiera de los dos casos el evaluador tiene que elegir la opción que cree se ajusta más a la persona que está evaluando.
- **Investigación de Campo:** basado en entrevistas hechas por un especialista en evaluación, en colaboración con el o los superiores de las personas a evaluar. Este método consta de tres pasos, los cuales son:
 1. Evaluación inicial: los funcionarios son evaluados en tres aspectos: desempeño más satisfactorio, satisfactorio o menos satisfactorios.
 2. Análisis suplementarios: lo detectado en la evaluación inicial se evalúa con más profundidad.
 3. Planeación: después del análisis de las evaluaciones viene la elaboración de un plan de acción dependiendo si el resultado es positivo o negativo.
- **Comparación por pares:** en este método se hace la evaluación de los colaboradores en base a una comparación de dos en dos, se elige al mejor y se anota en la columna derecha. Este método es simple y pocas veces usado, sólo se recomienda su aplicación cuando el evaluador no tenga las condiciones o preparación suficiente para aplicar otro. Ejemplos:

<u>EVALUACIÓN:</u>			
<u>PRODUCTIVIDAD</u>			
	A	B	C
A y B	X		
A y C			X
B y C			X
TOTAL	1	0	2

<u>EVALUACIÓN:</u>			
<u>INICIATIVA</u>			
	A	B	C
A y B		X	
A y C	X		
B y C		X	
TOTAL	1	2	0

- **Frases descriptivas:** es un método bastante similar al de elección forzosa, se utilizan frases que describan el desempeño de los evaluados y el evaluador elije las que, a su juicio, se acercan más a las características de quien está evaluando, su diferencia más destacada con el de elección forzosa es que, en éste, no es obligatorio escoger una frase. Ejemplo:

N°	Factores de Evaluación de Desempeño	SÍ (+)	NO (-)
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
6	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
7	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
8	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
9	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
10	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
11	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
12	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		

13	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
14	¿Fuma?		
15	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
16	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
17	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
18	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?		
19	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
20	¿Su producción es loable?		
21	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
22	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

- **Incidentes críticos:** con este método se trata de evaluar el desempeño individual de las personas sometidas a hechos o eventos fuera de su normalidad. Se observa y analiza el comportamiento y resultados excepcionalmente positivos o negativos, para posteriormente destacar los primeros y eliminar los segundos.
- **360°:** método integral que permite medir las competencias de los colaboradores, en el cual se toman en cuenta todas las relaciones que tiene la persona a evaluar, incluyendo compañeros, jefes, clientes, subordinados, etc.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1 Sistema de hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

- El diseño de un sistema de evaluación contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo del Juzgado de Menores del municipio de Ahuachapán, departamento de Ahuachapán.

3.1.2 Hipótesis específicas

- La estructura organizacional formal establece de manera clara las relaciones entre cada uno del personal, y se cumple a cabalidad.
- El Juzgado de Menores de la Ciudad de Ahuachapán cuenta con una adecuada asignación de funciones además los ocupantes de cada puesto de trabajo cumplen con el perfil idóneo requerido
- La aplicación de un instrumento de evaluación de desempeño nos permitirá minimizar las debilidades de cada puesto de trabajo para generar oportunidades de mejora.

3.2 Operalización de Hipótesis en las variables

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL JUZGADO DE MENORES DE LA CIUDAD DE AHUACHAPÁN.

Enunciado del problema	OPERALIZACION DE HIPÓTESIS			Formulación de objetivos	
	Planteamiento del problema	Extracción de variables			Preguntas para medir la relación de los indicadores
		V.i: Desempeño laboral	V.d: Sistema de Evaluación		
<p>Pregunta Especifica N 1:</p> <p>¿Para qué realizar un diagnóstico estructural organizacional en el Juzgado de Menores del municipio de Ahuachapán,</p>	<p>Hipótesis Especifica 1:</p> <p>La estructura organizacional formal establece de manera clara las relaciones entre cada uno</p>	<p>Indicadores:</p> <p>-Coordinar al personal administrativo para trabajar en equipo.</p> <p>-Desarrollar habilidades interpersonales</p>	<p>Indicadores:</p> <p>-Grado de compromiso en el cumplimiento de los objetivos institucionales</p> <p>-Desarrollar y mejorar un pensamiento creativo a su vez</p>	<p>- Usted sabe que es una evaluación de desempeño</p> <p>-Su jefe da órdenes y sugerencias, pero ¿Se involucra y participa en su trabajo?</p> <p>- Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución</p> <p>- Son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas</p>	<p>Objetivos Especifico 1:</p> <p>Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional y la manera en que esta se gestiona en el personal</p>

departamento de Ahuachapán?	del personal, y se cumple a cabalidad.	para mejorar las relaciones laborales.	innovando ideas propuestas	orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo. - ¿Qué actitud toma para solucionar un problema? - ¿Le afecta el retraso o el incumplimiento de las tareas de sus compañeros? ¿De qué manera? - ¿De quién considera que es necesario conocer la opinión respecto al desempeño?	administrativo del Juzgado de Menores de la ciudad de Ahuachapán.
-----------------------------	--	--	----------------------------	--	---

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL JUZGADO DE MENORES DE LA CIUDAD DE AHUACHAPÁN.

Enunciado del problema	OPERALIZACION DE HIPÓTESIS				Formulación de objetivos
	Planteamiento del problema	Extracción de variables		Preguntas para medir la relación de los indicadores	
		V.i: Desempeño laboral	V.d: Sistema de Evaluación		
<p>Pregunta Especifica N 2:</p> <p>¿Elaborando un análisis de puestos cuál es la forma adecuada de establecer un perfil de trabajo idóneo?</p>	<p>Hipótesis Especifica 2:</p> <p>El Juzgado de Menores de la Ciudad de Ahuachapán cuenta con una adecuada asignación de</p>	<p>Indicadores:</p> <p>- Conocer el rol de cada uno para que asuma su papel en el puesto de trabajo.</p> <p>-Orientación y motivación para</p>	<p>Indicadores:</p> <p>- Cuantificar el desempeño laboral del personal administrativo según funciones y tareas asignadas.</p>	<p>- ¿Qué cargo desempeña?</p> <p>- ¿Ha tenido sobrecarga de trabajo?, ¿Qué estrategias se han tomado para reducirla?</p> <p>- ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que deben evaluarse?</p> <p>- Es prudente que se le evalúe anualmente el desempeño</p>	<p>Objetivos Especifico 2:</p> <p>Identificar el perfil requerido para cada puesto de trabajo elaborado un análisis de puestos que</p>

	funciones además los ocupantes de cada puesto de trabajo cumplen con el perfil idóneo requerido.	estar en constante aprendizaje.	Responsabilidad y lealtad con su puesto de trabajo.	-Le motivaría que se evalúe su desempeño laboral - Conoce perfectamente cuáles son las funciones y responsabilidades que debe desempeñar en su trabajo - Se supervisa constantemente su trabajo	determine las funciones y responsabilidades inherentes a cada uno.
--	--	---------------------------------	---	---	--

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL JUZGADO DE MENORES DE LA CIUDAD DE AHUACHAPÁN.

Enunciado del problema	OPERALIZACION DE HIPÓTESIS			Formulación de objetivos	
	Planteamiento del problema	Extracción de variables			Preguntas para medir la relación de los indicadores
		V.i: Desempeño laboral	V.d: Sistema de Evaluación		
<p>Pregunta Especifica N 3: ¿Cómo contribuirá la elaboración del sistema de evaluación de desempeño en el Juzgado de Menores del municipio de</p>	<p>Hipótesis Especifica 3: La aplicación de un instrumento de evaluación de desempeño nos permitirá minimizar las</p>	<p>Indicadores: - Potencializar las habilidades y destrezas. - implementación de herramientas tecnológicas.</p>	<p>Indicadores: - Desarrollar capacidades del personal administrativo para realizar satisfactoriament e sus tareas o actividades.</p>	<p>- La evaluación del desempeño le ayudaría a mejorar sus resultados laborales. - Le proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades. - Su jefe se involucra y participa en su trabajo</p>	<p>Objetivos Especifico 3: Desarrollar instrumentos que permitan medir adecuadamente el desempeño de los</p>

<p>Ahuachapán, departamento de Ahuachapán?</p>	<p>debilidades de cada puesto de trabajo para generar oportunidades de mejora.</p>		<p>- Promover la iniciativa dentro del grupo de trabajo para generar competencias.</p>	<p>- ¿Cuáles son los problemas que observa que suceden con mayor frecuencia en el trabajo? - ¿Cuál o cuáles son los objetivos principales en la evaluación de desempeño? - ¿Qué beneficios cree que le genere el ser parte del sistema de evaluación de desempeño? - ¿Cree que las evaluaciones de personal se ven influenciadas positivamente o negativamente, por prejuicios personales?</p>	<p>empleados que conforman el personal del Juzgado de Menores, que generen oportunidades de mejora para los trabajadores y para la institución.</p>
--	--	--	--	---	---

3.3 Tipo de Estudio de la Investigación

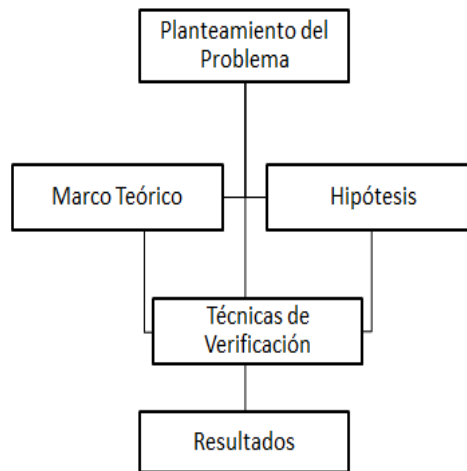
La investigación está basada en el Enfoque cuantitativo debido que la problemática observada requiere la formulación de hipótesis las cuales deberán ser verificadas, siguiendo un orden secuencial que nos dará a conocer el resultado final de la investigación. El enfoque cuantitativo según (Hernández & Roberto, 2014, pág. 4) “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. El alcance de la investigación será descriptivo bajo la definición de “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández & Roberto, 2014, pág. 92) . Analizando el perfil requerido del personal administrativo del Juzgado de Menores para crear un sistema de evaluación como una ayuda para desarrollar nuevas habilidades y mejorar su desempeño laboral en las actividades a realizar.

3.3.1 Tipo de Diseño de la Investigación

Un diseño de investigación puede ser definido como la base o guía que tiene el investigador, compuesto por métodos y técnicas, para dar respuesta al problema planteado y cuyos resultados responden a las hipótesis establecidas.

Esta investigación en específico es puramente descriptiva, por lo tanto, al establecer las hipótesis tienen que apegarse a esta característica. El propósito será, luego de la descripción de las dos variables, analizar la interrelación de entre ambas en un momento determinado.

Para la recolección de datos y aprobación o rechazo de hipótesis se hará uso del tipo de diseño no experimental debido a que no hay una manipulación sobre las variables, no se puede ejercer ningún tipo de influencia sobre ellas, solamente se observaran tal y como se desarrollan en su contexto natural; más específicamente el diseño de investigación transeccional descriptivo, debido a que los datos serán recolectados en un solo momento durante la investigación.



3.4 Población

“Es el conjunto de todos los que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández & Roberto, 2014, pág. 174).

La población de la investigación estará conformada por el total del personal administrativo del Juzgado de Menores de la ciudad de Ahuachapán departamento de Ahuachapán, los cuales cuentan con las características necesarias en nuestro ámbito de estudio, con una asignación de 12 plazas al talento humano, es necesario recalcar que nuestra investigación no cuenta con una muestra debido a que en la investigación se utilizara la población total.

3.5 Técnicas e Instrumentos de la Investigación

Para esta investigación se hará uso de diversas técnicas e instrumentos que tendrán el objetivo de recoger información importante para poder dar respuesta a los objetivos planteados.

Se utilizarán las siguientes técnicas:

3.5.1 Encuesta

Es una técnica utilizada para recaudar información de un universo de estudio, y lograr cuantificar con mayor comprensión de datos.

3.5.1.1 Instrumento a utilizar: Cuestionario

Se elaboró un cuestionario que consta de 10 preguntas estructuradas con el fin de obtener información necesaria para llevar a cabo el diseño del sistema de evaluación; el cual será contestado por el personal administrativo del Juzgado de Menores de Ahuachapán siendo la población de estudio idóneo para nuestra investigación.

3.5.2 Entrevista:

Técnica presencial aplicada al universo de estudio, realizada como un diálogo entre dos o más personas con la finalidad de obtener información relevante del tema a investigar.

3.5.2.1 Instrumento a utilizar: Guía de entrevista estructurada

Utilizada para recolectar información, analizarla y probar las hipótesis previamente establecidas, realizando una serie de 10 preguntas

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Entrevista estructurada

A la pregunta 1: ¿Qué cargo desempeña en su área laboral?

Censo del juzgado de menores fue el siguiente
Colaboradores Judiciales (4)
Secretaria
Educadora
Psicóloga
Trabajadora Social
Ordenanza
Citador
Notificador
Motorista

A la pregunta 2: Según su opinión ¿Cuáles son los problemas que observa que suceden con mayor frecuencia en el trabajo?

La comunicación efectiva es una herramienta fundamental en todo tipo de organización, las buenas relaciones y el uso correcto y oportuno de las redes de comunicación pueden llevar al cumplimiento de objetivos, además de generar un ambiente de trabajo sano y eficiente. Y si, por el contrario, dentro de una institución las relaciones laborales sufren deficiencias, estas se verán reflejadas en los resultados.

El trabajar en equipo se torna difícil por la falta de comunicación en el grupo, y es una de las carencias más notorias en el juzgado de menores Ahuachapán, así lo hizo saber un tercio (4 personas equivalente al 33%) del total de funcionarios, quienes a esta preguntan respondieron abiertamente que “la falta de comunicación” como ellos mismos lo nombraron, era el principal problema que ellos observaban. Así mismo la

organización de la institución presenta varios vacíos dentro de ella, concepto abordado por un 17% de entrevistados, y la población restante dice que, aunque los problemas dichos por sus compañeros si existen, perciben que con el cambio de jefatura se espera lograr excelentes cambios en ellos.

A la pregunta 3: ¿Qué actitud toma para solucionar un problema?

Para solucionar un problema es necesario que las personas se autoanalicen y quieran cambiar para mejorar o buscar soluciones en conjunto para disminuir el conflicto,

A la pregunta 4: ¿Ha tenido sobrecarga de trabajo?, ¿Qué estrategias se han tomado para reducirla?

El incremento del trabajo es frecuente en algunas instituciones gubernamentales, siendo el Juzgado de Menores parte de ellas, del total del personal entrevistado, el 75% expresó haber tenido en más de una ocasión sobrecarga de trabajo, y de este amplio porcentaje todos dicen que la solución para poder cumplir con todas sus obligaciones en tiempo y forma, están cumpliendo horas extras y en realizar trabajo desde su casa aún fuera de horas laborales, todo con el fin de no entorpecer el desarrollo óptimo que las funciones a su cargo les demandan.

El 25% restante dice no tener sobrecarga, o que si ésta se llega a presentar entonces aplica técnicas para reducción del trabajo o simplemente son empleados que tienen una buena organización dentro de su trabajo y logra salir con los tiempos de entrega, según su percepción.

A la pregunta 5: ¿Le afecta el retraso o el incumplimiento de las tareas de sus compañeros? ¿De qué manera?

Las instituciones de cualquier rubro o sector al que pertenezcan, funcionan en base a procesos, en donde las tareas asignadas a los distintos puestos de trabajo muchas veces

se relacionan entre sí. Pese a esto, los resultados obtenidos en esta pregunta exponen otro tipo de situación, en donde el total de la población dice no percibir cambios o alteraciones en el desarrollo de sus tareas ante el incumplimiento de las de sus compañeros, que sus responsabilidades están lo necesariamente separadas de las del resto como para evitar que se de este problema.

Una pequeña parte del total explica que parte del personal cuenta con tareas similares asignadas, a pesar de esto, no genera algún tiempo de retraso entro de ellos, también se incorporan actividades diferentes para cada una de las especialidades. Tomando en cuenta las opiniones de todos se percibe una leve contradicción en cuanto a si existe o no separación de actividades.

A la pregunta 6: ¿Para usted, ¿cuál o cuáles son los objetivos principales en la evaluación de desempeño?

Todos los empleados tienen una idea diferente sobre cuales podrían ser los objetivos en una evaluación de desempeño, unas de ellas son el conocer el desempeño de sus compañeros, mejorar la calidad de trabajo y de atención al usuario, el cumplimiento de metas, etc.; y analizando detalladamente todas las opiniones, el 100% llega a una idea central de que el poder saber sus errores y sobre todo sus aciertos en el que hacer de sus actividades puede ser uno de los principales objetivos de una evaluación, diferenciándose cada uno en la opinión respecto a lo que se haría con dicha información, unos dicen que para el estar en constante actualización es una de ellas, no solo en su ámbito laboral sino en el brindarles oportunidades de aprendizaje general y necesario, también otros piensan que para poder ofrecerles incentivos o recompensas en donde se valore mejor los esfuerzos extra que hacen para poder cumplir los objetivos institucionales.

A la pregunta 7: ¿Qué beneficios cree que le genere al ser parte del sistema de evaluación de desempeño?

Las evaluaciones de desempeño cuando están elaboradas conforme a objetivos institucionales específicos del lugar de trabajo pueden traer consigo muchos beneficios, personales, profesionales y grupales; por esto se les planteo la pregunta sobre, según su opinión, cuáles serían los beneficios que ellos percibirían de ser sometidos a un sistema de evaluación. Teniendo como resultado una diversidad de respuestas, entre ellas dos personas opinan que les ayudaría a aprender más sobre su propio desempeño, y a mejorar la forma de realizar este, otro pequeño grupo comparte esta misma idea, agregando que también la institución podría mejorar las herramientas de trabajo, ya sea actualizando las existentes o también proveyendo las que son escasas. Para finalizar, otro pequeño grupo concuerda en que el recibir estímulos más apropiados también podría ser otro de los beneficios, el que se les ofrezca recompensas de manera iguales a todos les serviría como motivación para cumplir metas.

A la pregunta 8: ¿Cree que las evaluaciones de personal se ven influenciadas, positiva o negativamente, por prejuicios personales?

Los sistemas de evaluación de desempeño involucran a personas durante todo el proceso, y como seres humanos se ven intervenidos por las emociones, sentimientos o actitudes propios de cada uno y, cuando se lleva a la práctica esta herramienta, se puede ver como un obstáculo si no se trata de forma profesional. Al consultar la población del Juzgado de Menores sobre si estas influencias personales serian un problema en una posible evaluación en la institución el 58% cree que no, que es una institución con la suficiente transparencia y profesionalidad como para llevar a cabo todo el proceso de la forma más optima y eficaz. Las 5 personas equivalente al 42%, expreso tener dudas la objetividad

con que podrían ser tomados los resultados obtenidos de un sistema de evaluación, sin embargo, no dudan de lo beneficioso que este sería, y creen que, eligiendo bien a las personas encargadas de realizar las evaluaciones, se generarán muchos cambios positivos para todos.

A la pregunta 9: ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que deben evaluarse?

Las evaluaciones de desempeño laboral por lo general toman criterios que nos permitan conocer un poco acerca de las habilidades y debilidades; conocer esos errores que a simple vista no se nos permiten ver, posteriormente anticiparse a esas equivocaciones. El mantenerse actualizados es la mejor manera de como provenir estos problemas con una constante verificación ya sea por ellos mismos o por un tercero, y esa fue la opinión que expresaron en cuanto a factores de evaluación, consideran que el aprendizaje y capacitación constante en áreas de interés institucional serían muy beneficioso de conocer, y además todos concuerdan en que conocer de forma cuantificable el desempeño y resultados individuales sería el principal factor a evaluar.

Puntualidad, responsabilidad, organización, cumplimiento de órdenes, son otras de las opiniones expresadas durante las entrevistas realizadas, y en ellas se resumen las respuestas del total de la población.

A la pregunta 10: ¿De quién considera que es necesario conocer la opinión respecto al desempeño?

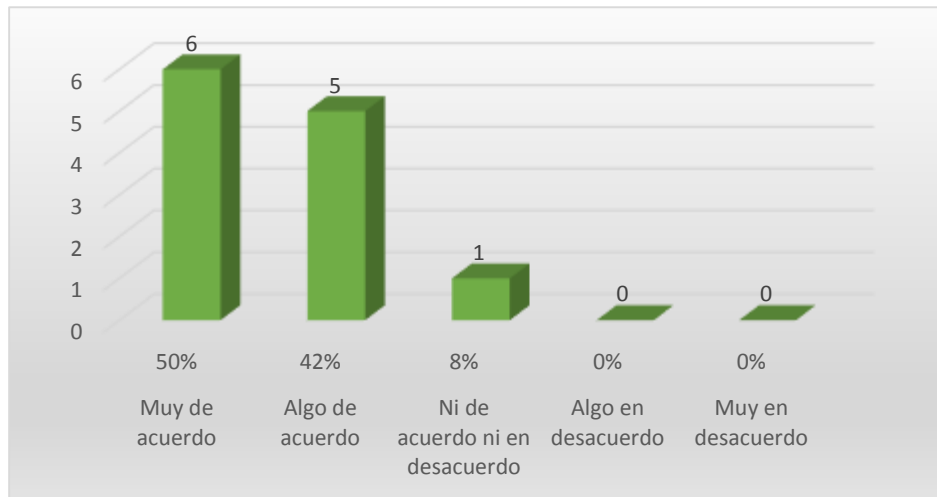
Evidentemente es indispensable conocer el criterio laboral de la jefatura, puede ser la Jueza o secretaria, dado que ella es la jefa administrativa del Juzgado de Menores en Ahuachapán para así realizar el trabajo acorde a las regulaciones existentes dentro de esta materia especial judicial, y estas dos personas fueron las elegidas por el 100% de

los entrevistados, ninguno manifestó deseo de conocer la opinión de sus compañeros o de un evaluador externo, dicen que la opinión que más valorarían sería la de su jefe inmediato.

4.2 Cuestionario

1. Usted sabe que es una evaluación de desempeño.

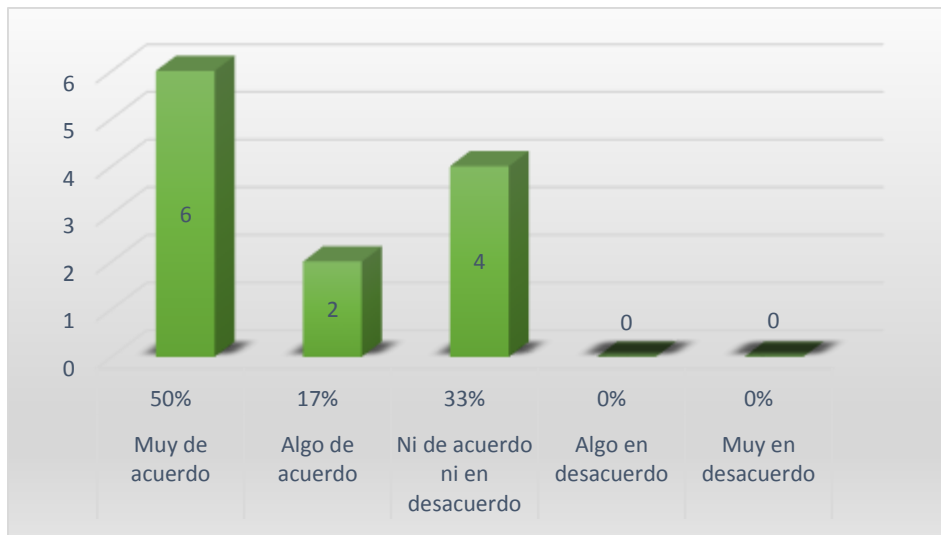
Código	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy de acuerdo	6	50%
2	Algo de acuerdo	5	42%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8%
4	Algo en desacuerdo	0	0%
5	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	12	100%



Del 100% de la población estudiada, el 50% comprende con claridad estar muy de acuerdo en conocer que es una evaluación de desempeño. El 42% se encuentra algo de acuerdo con tener conocimientos de una evaluación, pero como nunca han participado en una prefieren no dar una respuesta positiva. Solo el 8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la frase planteada, debido a que manejan el concepto mas no un entendimiento claro de lo que es.

2. La evaluación del desempeño le ayudaría a mejorar sus resultados laborales.

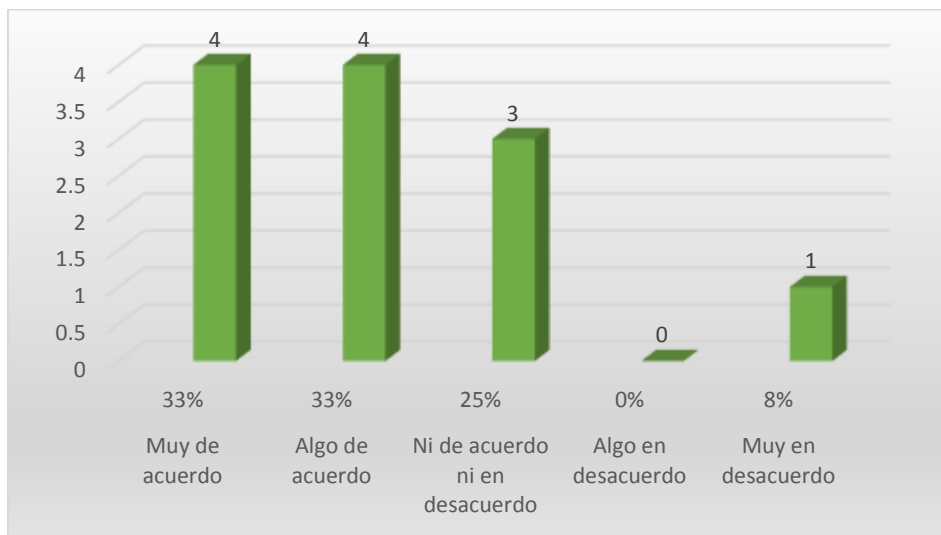
Código	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy de acuerdo	6	50%
2	Algo de acuerdo	2	17%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33%
4	Algo en desacuerdo	0	0%
5	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	12	100%



Con respecto a la población examinada el 50% cree que le ayudaría a mejorar sus resultados laborales el realizar una evaluación de desempeño, debido a que a través de los resultados de la misma habrán cambios positivos en los procesos y formas de hacer el trabajo. Un tercio de los encuestados expresan estar inseguros de si una evaluación tendría influencia en el desempeño personal. Ninguno dijo estar en desacuerdo con el escenario planteado en la pregunta

3. Es prudente que se le evalúe anualmente el desempeño.

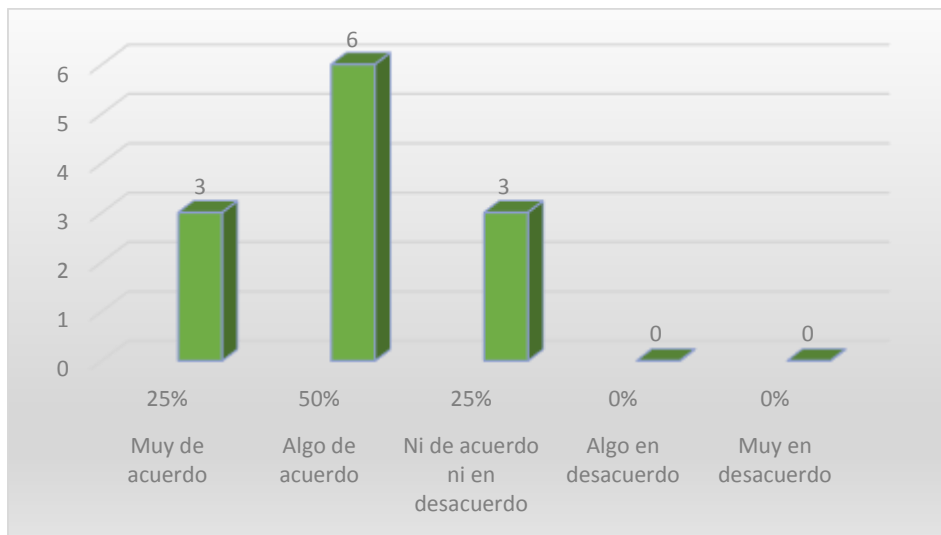
Código	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy de acuerdo	4	33%
2	Algo de acuerdo	4	33%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25%
4	Algo en desacuerdo	0	0%
5	Muy en desacuerdo	1	8%
	Total	12	100%



Con respecto a ser evaluado anualmente, el 33% está muy de acuerdo a que se realicen las evaluaciones anualmente, en cambio el 8% no está muy de acuerdo con que esto suceda, consideran que ser evaluados tan periódicamente no da el suficiente tiempo para corregir errores detectados en los resultados anteriores. Una cuarta parte del total dijo estar indiferente en cuanto a la regularidad de una posible evaluación del desempeño.

4. Le motivaría que se evalúe su desempeño laboral.

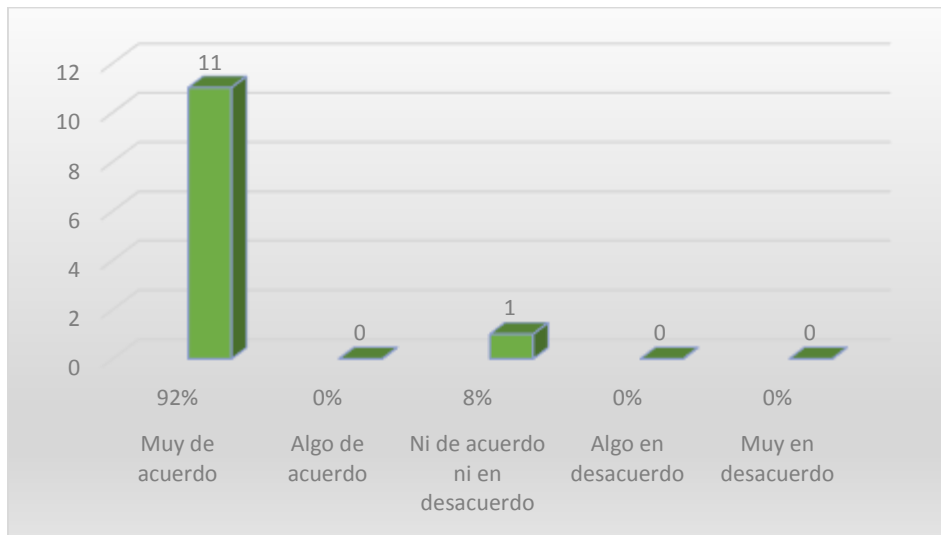
Código	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy de acuerdo	3	25%
2	Algo de acuerdo	6	50%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	25%
4	Algo en desacuerdo	0	0%
5	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	12	100%



Como resultado nos arroja que ninguna de las personas de nuestra población se sentiría desmotivados por ser evaluados de modo que el 25% se mostraría muy motivado por que les evalúen su desempeño, el 50% presenta duda, pero se inclinan siempre a una respuesta favorable.

5. Conoce perfectamente cuáles son las funciones y responsabilidades que debe desempeñar en su trabajo.

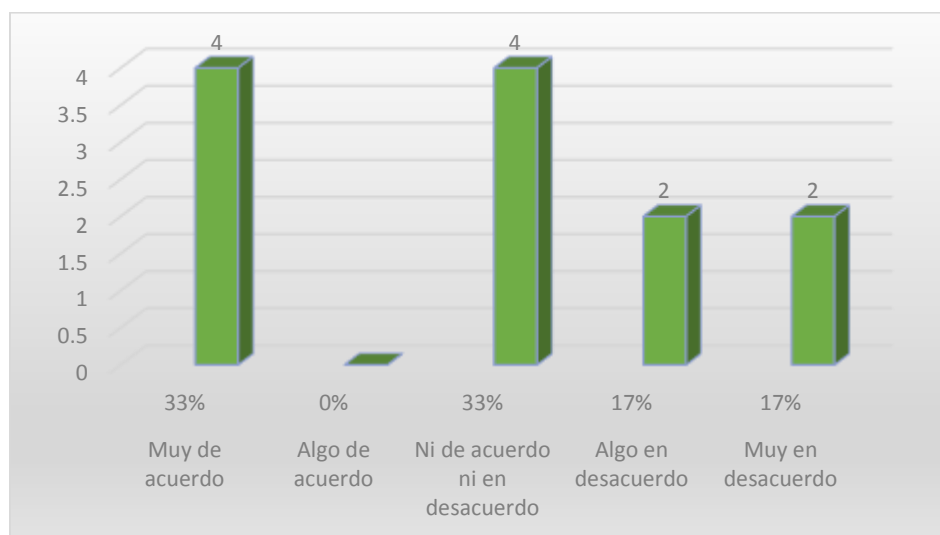
Código	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy de acuerdo	11	92%
2	Algo de acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8%
4	Algo en desacuerdo	0	0%
5	Muy en desacuerdo	0	0%
	Total	12	100%



En cuanto al total de la población, solo una persona dijo no tener completamente claras algunas de las responsabilidades que conlleva su puesto de trabajo, el resto dice estar seguros de saber cuáles son las funciones que tiene asignadas, y de las responsabilidades que estas representan.

6. Se supervisa constantemente su trabajo.

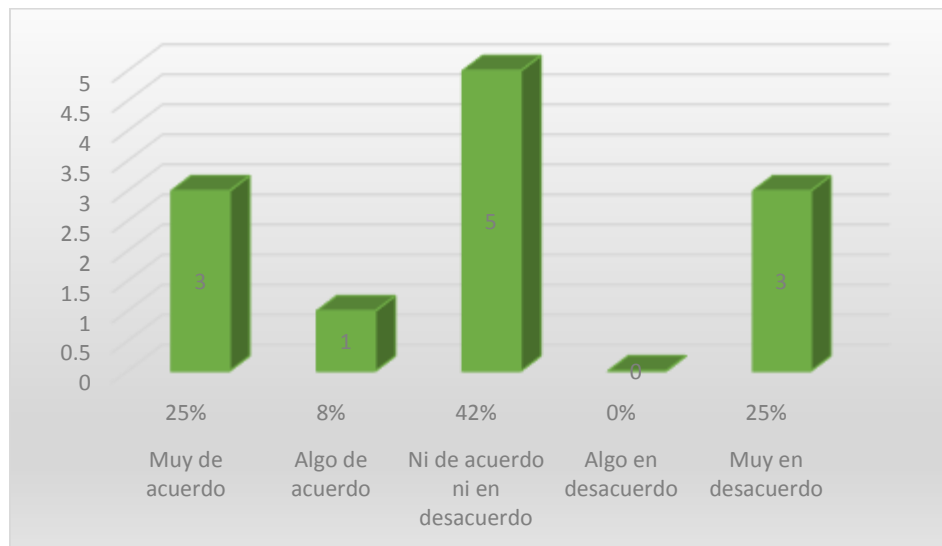
Código	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy de acuerdo	4	33%
2	Algo de acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33%
4	Algo en desacuerdo	2	17%
5	Muy en desacuerdo	2	17%
	Total	12	100%



Esta es una de las preguntas en las que más varía la respuesta, solo el 33% tiene una supervisión activa y constante de su trabajo, otro 33% que dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero expresa que su puesto no requiere un control de resultados, y no consideran necesario que a futuro eso cambie. El porcentaje restante del personal no es supervisado por ningún superior.

7. Le proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Código	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy de acuerdo	3	25%
2	Algo de acuerdo	1	8%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	42%
4	Algo en desacuerdo	0	0%
5	Muy en desacuerdo	3	25%
	Total	12	100%



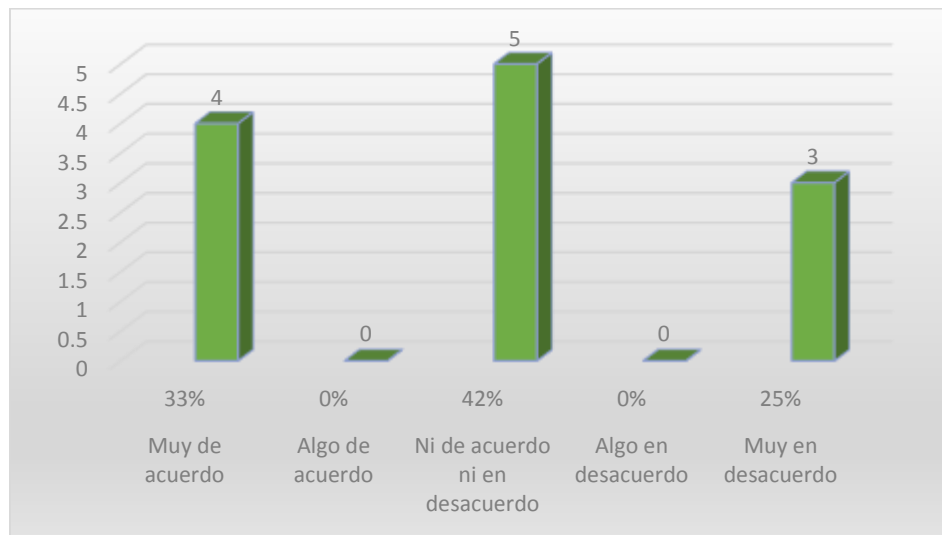
El 25% de la población equivalente a 3 personas si cuentan con los recursos materiales necesarios y apropiados para realizar sus tareas, y así lo expresaron ellos en esta pregunta.

Mientras que el 25% nos dice que no cuentan con estas herramientas, y para realizar su trabajo utilizan instrumentos adquiridos por ellos mismos, y ven primordial el que se les faciliten más y mejores recursos materiales de acuerdo a sus necesidades laborales.

Un porcentaje significativo del 42% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo ante la aseveración planteada, explicando que algunos elementos si son proporcionados adecuadamente por la institución, pero que hay también deficiencia en el abastecimiento total de las herramientas requeridas para un buen desempeño.

8. Su jefe se involucra y participa en su trabajo.

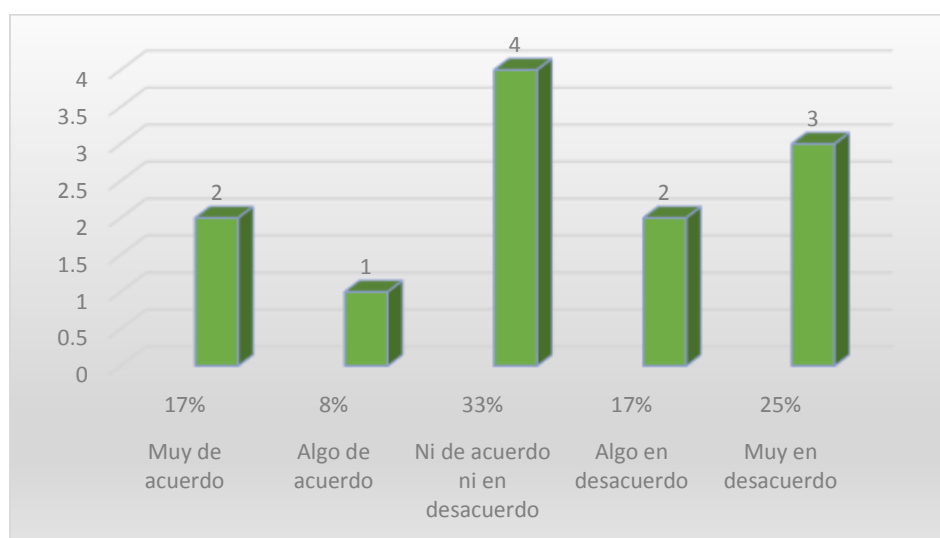
Código	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy de acuerdo	4	33%
2	Algo de acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	42%
4	Algo en desacuerdo	0	0%
5	Muy en desacuerdo	3	25%
	Total	12	100%



En cuanto a la participación activa del jefe no se considera indispensable porque él hace la última verificación del trabajo y hace las observaciones pertinentes al caso, pero depende del cargo a desempeñar dentro de la institución. Es por esto mismo la dispersión tan notable en las respuestas, porque tanto la supervisión, como la participación de los superiores es de acuerdo al cargo y actividad desarrollada, y así lo hicieron saber a través de esta pregunta, en dónde el 33% dice si tener un jefe participativo, un 42% se muestra indiferente, y el resto en total desacuerdo, explicando que en situaciones específicas y verdaderamente necesarias si se involucran, y las 3 personas restantes dicen no tener un intercambio tan frecuente con su supervisor respecto a su trabajo.

9. Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución.

Código	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy de acuerdo	2	17%
2	Algo de acuerdo	1	8%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33%
4	Algo en desacuerdo	2	17%
5	Muy en desacuerdo	3	25%
	Total	12	100%

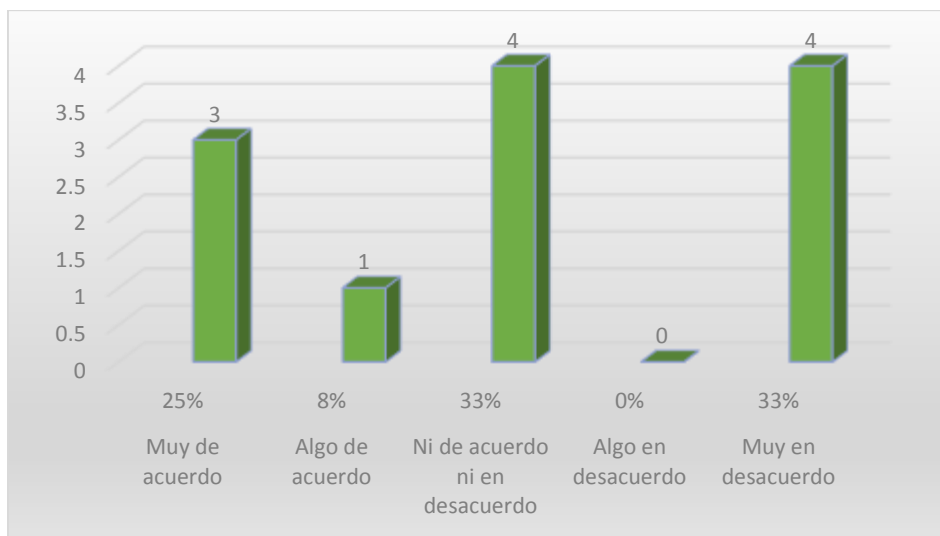


Uno de los factores más determinantes en toda institución, cómo lo es la comunicación, es notoriamente deficiente. Solamente una cuarta parte del total dice tener una adecuada comunicación organizacional. El 33% no expresa inconformidad, pero tampoco se encuentra satisfecho y cree que puede haber una mejoría. El 17% está algo en desacuerdo con el enunciado, y el 25% restante está en total desacuerdo con lo dicho, evidenciando una necesidad de resolución en cuanto a la coordinación y comunicación entre todas las áreas y niveles de la institución.

La escasez de comunicación dentro de la institución se muy notaria en el personal.

10. Son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.

Código	Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy de acuerdo	3	25%
2	Algo de acuerdo	1	8%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33%
4	Algo en desacuerdo	0	0%
5	Muy en desacuerdo	4	33%
	Total	12	100%



La última afirmación propuesta en este instrumento tuvo como resultado que una tercera parte de la población se encuentra en total desacuerdo, y dice no tener una adecuada recepción de sugerencias y de críticas dirigidas al mejoramiento de determinada actividad. Un 33% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, que manifiesta que depende sobre qué tema sea y que tan oportuna se haya hecho la sugerencia y el otro porcentaje equivalente al 25% manifiesta sí tener respuestas favorables ante las proposiciones hechas para cambios y mejoras institucionales.

CAPITULO V: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN

5.1 Descripción del sistema

El propósito de este capítulo VI es desarrollar una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño enfocada en identificar las áreas con mayor deficiencia, y los puntos con mayor margen de mejora, así como conocer de manera objetiva las virtudes y fortalezas de cada uno de los empleados que laboran en el Juzgado de menores de la ciudad de Ahuachapán, para a partir de esos datos crear un sistema apegado a las particularidades de la institución.

5.2 Objetivos del sistema

5.2.1 General

Elaborar un sistema de evaluación integral que sirva como referente para la mejora del desempeño laboral del personal administrativo del Juzgado de Menores del municipio de Ahuachapán, departamento de Ahuachapán.

5.2.2 Específicos

- Diagnosticar de la situación actual de la organización para elaborar un sistema de evaluación de desempeño laboral.
- Elaborar un plan de implementación del sistema de evaluación de desempeño para establecer las directrices necesarias que contribuyan al buen funcionamiento de la propuesta.
- Determinar los factores de evaluación de desempeño que den la oportunidad de aumentar el número de respuesta a los problemas identificados.

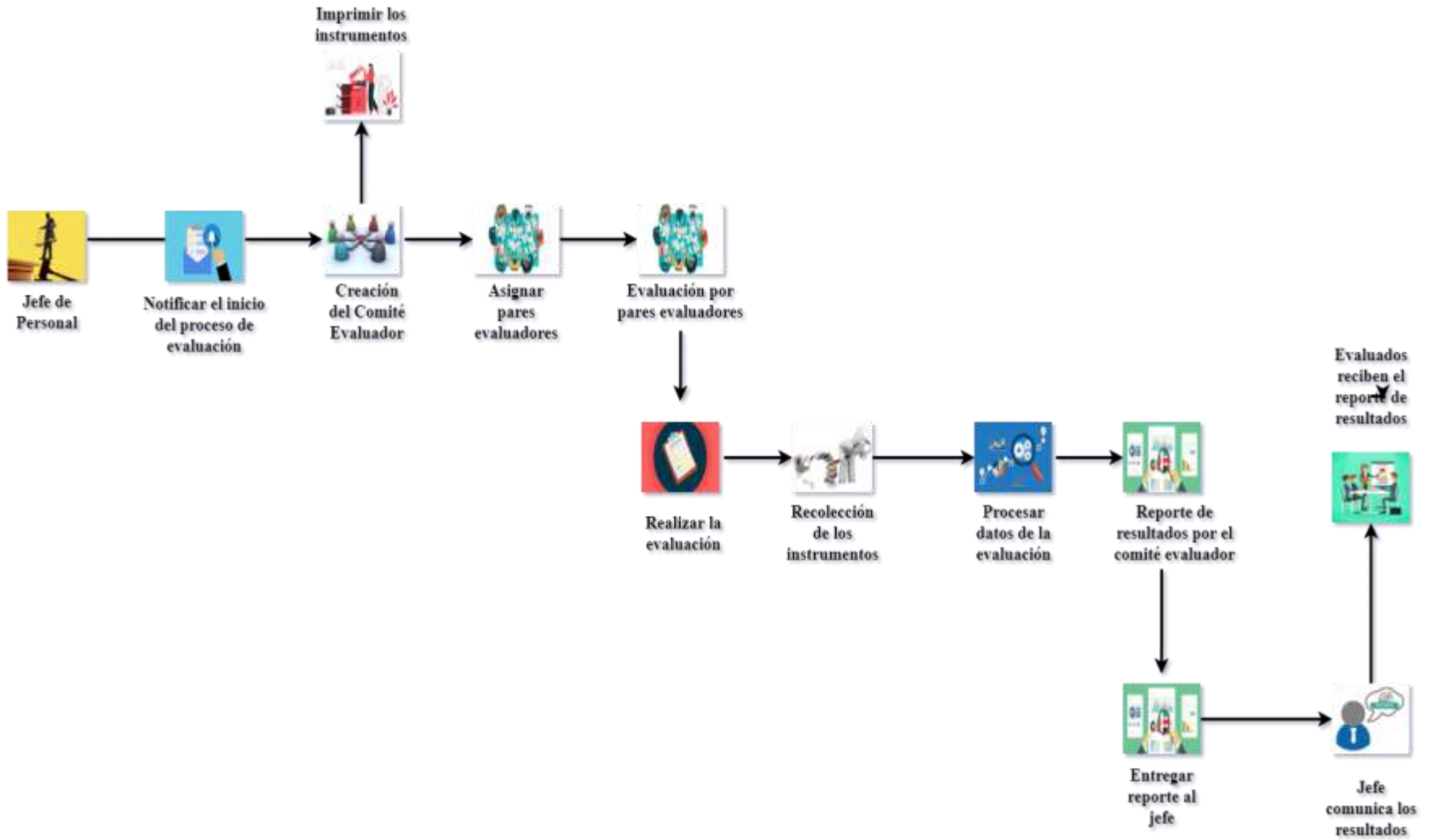
5.3 Metodología del sistema de evaluación propuesto

5.3.1 Definiciones del sistema de evaluación propuesto

La propuesta del sistema de evaluación de desempeño laboral está constituida por los elementos que a continuación se detallan:

- **Evaluación:** es un proceso por el cual nos permite conocer las posibilidades de evidenciar las principales necesidades de aprendizaje
- **Evaluado:** es la persona objeto de observación durante el proceso de evaluación.
- **Evaluador:** persona o grupo que participan activamente en las etapas del proceso de evaluación.
- **Pares evaluadores:** Son personas seleccionadas por la institución para evaluar e informar el desempeño de los evaluados.
- **Desempeño:** Se trata del nivel que se obtiene de acuerdo a sus habilidades y destrezas.
- **Evaluación de desempeño:** *es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro.* (CHIAVENATO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 2007, pág. 243)

5.3.2 Descripción (diagrama) del proceso de evaluación



5.3.3 Políticas

- La evaluación del desempeño para el Juzgado de menores se realizará periódicamente (cuanto menos anual), la persona elegida como evaluador es el encargado de coordinar y establecer las fechas en que se realiza dicha evaluación.
- El instrumento a utilizar en cada evaluación será autorizado por la coordinadora.
- Los pares evaluadores serán seleccionados y verificados por el encargado de la administrar el proceso de evaluación para garantizar objetividad y transparencia en los resultados.
- Los resultados de la evaluación del desempeño laboral serán presentados a cada trabajador en una reunión personalizada y se presentará un resumen general de estos al comité.
- La evaluación de desempeño debe comprender a: Personal Administrativo, Personal Judicial y Equipo Multidisciplinario.
- Los resultados de la evaluación de desempeño deberán darse a conocer 30 días después de haberse realizado.
- El comité evaluador será responsable de llevar de evaluaciones realizadas con el propósito de ver los resultados previos. Para esto se deberán anexar en el expediente de cada uno de los funcionarios

5.3.4 Normas

- Serán sujetos de evaluación todos los empleados del Juzgado de Menores, siguiendo las instrucciones del evaluador.
- El evaluador deberá informar la programación e indicaciones a seguir durante el periodo de evaluación.
- El coordinador deberá proporcionar a los pares evaluadores las copias del instrumento de evaluación, los cuales deberán ser llenados sin borrones o tachaduras, posteriormente deberán ser remitidos al coordinador firmados por el jefe y el evaluado.
- La evaluación deberá realizarse de forma anónima y evitar comentar las calificaciones otorgadas.
- El resultado final será comunicado de manera formal y confidencial por el jefe inmediato a cada evaluado.
- Todo empleado que será evaluado deberá tener como mínimo seis meses de laborar para el Juzgado de menores de ciudad de Ahuachapán.

5.3.5 Clasificación de los evaluados

Para fines de la propuesta de evaluación de desempeño laboral los cargos que ejercen dentro del juzgado de menores de Ahuachapán están clasificados en Personal Administrativo, Área Judicial y Equipo Multidisciplinario.

- **Personal Administrativo:** grupo de funcionarios sobre quienes recaen tareas de apoyo y/supervisión, tanto del área propiamente administrativa como de las otras dos divisiones.
- **Personal Judicial:** son aquellos empleados que desarrollan tareas propiamente del área judicial.
- **Equipo Multidisciplinario:** comprende al equipo responsable de la evaluación previa del estado psicológico, educativo y familiar; además de velar por el bien del menor.

5.3.6 Factores a evaluar

Los factores de evaluación de desempeño para los distintos puestos de trabajo en el Juzgado de Menores en la ciudad Ahuachapán están descritos de la siguiente manera: Factores de Rendimiento y Factores de Comportamiento.

- Factores de Rendimiento: corresponden a los niveles de conocimientos requeridos para desarrollar una o varias actividades específicas.
- Factores de Comportamiento: Conductas mostradas por los empleados en el desempeño de sus labores.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS						
R E N D I M I E N T O F A C T O R E S C O M P O R T A M I E N T O	Personal Administrativo	%	Personal Juridico	%	Equipo Multidisciplinario	%
	Toma de decisiones y solución de conflictos	8	Toma de decisiones y solución de conflictos	12	Calidad de trabajo	8
	Planificación y organización de trabajo	16	Calidad de trabajo	8	Planificación y organización de trabajo	12
	Administración de recursos	12	Cumplimiento de normas e instrucciones	16	Cumplimiento de normas e instrucciones	16
	Cumplimiento de objetivos	8	Cumplimiento de objetivos	12	Responsabilidad	8
	TOTAL DE PUNTOS DE RENDIMIENTO	44		48		44
	Ética y transparencia	16	Relaciones interpersonales	12	Ética y transparencia	16
	Relaciones interpersonales	8	Ética y transparencia	16	Iniciativa y productividad	8
	Capacidad de dirigir	12	Iniciativa y proactividad	12	Colaboración y trabajo en equipo	16
	Iniciativa y proactividad	8	Disciplina	12	Relaciones interpersonales	16
TOTAL DE PUNTOS DE COMPORTAMIENTO	56		52		56	
TOTAL DE PUNTOS	100		100		100	

Los factores están explicados de la siguiente manera:

Factores de Rendimiento:

- Toma de decisiones y solución de conflictos: habilidad para resolver problemas, tomando las decisiones adecuadas en el momento adecuado.
- Planificación y organización de trabajo: es la capacidad de definir con precisión las metas y prioridades de su área, de planear, formular y desarrollar ideas, contando con la habilidad de coordinar y distribuir las tareas al personal.
- Administración de recursos: capacidad de distribuir, además de utilizar correcta y eficazmente los recursos asignados.
- Cumplimiento de objetivos: conocer con claridad los objetivos, y hacer uso de todos los medios disponibles para el logro de estos.
- Calidad de trabajo: realizar las tareas asignadas de una manera ordenada y precisa con el cumplimiento de los lineamientos establecidos.
- Cumplimiento de normas e instrucciones: respetar y cumplir a cabalidad las normas establecidas por la institución para la regulación de un clima laboral saludable.
- Responsabilidad: Cumplimientos de las obligaciones, asumir compromisos y las consecuencias de la toma de decisiones.

Factores de Comportamiento:

- Ética y transparencia: actuar conforme se crea correcto hacerlo, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente; y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en situaciones difíciles.

- Relaciones interpersonales: actuar de una manera cordial para establecer relaciones sociales recíprocas con distintas personas del ambiente laboral.
- Capacidad de dirigir: habilidad para guiar a personal asignado o a un grupo de trabajo para lograr buenos resultados de manera sistemática e íntegra.
- Iniciativa y proactividad: capacidad para proponer y ejecutar nuevas ideas anticipándose oportunamente a posibles conflictos.
- Organización de trabajo: habilidad para coordinar y asignar las tareas al personal a cargo, y llevar un orden en el desempeño de las propias.
- Colaboración y trabajo en equipo: Es la actitud y disposición de contribuir y ayudar a los compañeros de trabajo en diferentes circunstancias.
- Disciplina: Cumplimiento de las disposiciones del trabajo de normas laborales, de conductas, asistencia y puntualidad.

5.3.7 Criterios de Evaluación

Cada uno de los factores incluye tres niveles de evaluación, con una escala ascendente de calificación, en donde el nivel más bajo representa un nivel de desempeño inferior, y la más alta un desempeño superior.

La siguiente tabla describe detalladamente lo anterior:

PUNTOS POR NIVEL DE EVALUACIÓN				PORCENTAJE POR FACTOR
INFERIOR	INTERMEDIO	SUPERIOR		
2	4	6	8	8
3	6	9	12	12
4	8	12	16	16

5.3.8 Integración de la Calificación

El resultado final de la evaluación se obtendrá de la calificación establecida por el jefe inmediato a cada uno de los factores de rendimiento y de comportamiento, la puntuación asignada a cada uno de los empleados será en un rango de puntos, el cual se muestra a continuación en la tabla de escalas de puntos la cual está definida por los porcentajes de 0 al 100%.

ESCALA DE PUNTOS		
PUNTOS	CONCEPTO	DEFINICIÓN
90-100	Óptimo	Satisface completamente los requerimientos exigidos para el desempeño del cargo.
70-89	Muy bueno	Generalmente cumple con los requerimientos exigidos para el desempeño de su puesto.
50-69	Regular	Su desempeño generalmente es inferior al requerimiento para el desarrollo del cargo.
0-49	Deficiente	No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

5.3.9 Diseño de Formularios

Cada uno de los formularios debe tener los siguientes apartados:

a. Datos del evaluado

El encargado de complementar cada uno de los datos requeridos en este apartado será el evaluador, deberá escribir el nombre completo del empleado, área a la que pertenece, el puesto en que labora y la fecha correspondiente a la evaluación.

b. Factores y niveles de evaluación

El sistema de evaluación de desempeño consta de dos factores "Rendimiento y Comportamiento" que son de suma relevancia para el sector laboral estudiado, constando con un puntaje distribuido entre ambos.

c. Escala de puntos:

Acorde a las calificaciones alcanzadas por el empleado en el sistema de evaluación de desempeño, el comité Evaluador completará esta sección, comunicando los resultados finales en los informes de resultados para cada uno de los empleados.

d. Evaluación Propositiva:

El evaluador tiene que detallar debilidades y fortalezas observadas en el evaluado, aporta comentarios constructivos sobre cómo mejorar esas debilidades y destacar las cualidades positivas de la persona evaluada, todas referentes a su desempeño, y con el fin de contribuir al mejoramiento de éste.

e. Acciones de Mejora:

El jefe puede aportar diversas ideas sobre acciones que sean convenientes para conseguir un incremento en el desarrollo laboral, manteniendo y mejorando sus fortalezas y disminuyendo considerablemente sus debilidades obtenidas en la evaluación para poder tener un aprovechamiento total de su capacidad como empleado.

5.3.10 Informe de Resultados

Se elaborará un reporte individual para los empleados, mostrando la calificación obtenida en cada uno de los factores evaluados anexando así una copia de los resultados en los expedientes del empleado.

El cuadro resumen se realizará con base a la información de los empleados, detallando los factores con sus respectivos porcentajes asignados por el evaluador, la calificación total y la escala donde se encuentra ubicado el porcentaje obtenido en la evaluación de desempeño.

El propósito del informe de resultados será dar seguimiento a cada una de las evaluaciones realizadas para tomar las mejores decisiones en cuenta a los empleados que laboran en la institución.

El informe de resultados estará formado por lo siguiente:

- Datos generales: el periodo de evaluación, nombre del jefe inmediato y fecha de elaboración del informe.
- Objetivo del informe.
- Cuadro resumen de los resultados de la evaluación, con las calificaciones obtenidas por el factor de rendimiento y comportamiento.
- Comparación de resultados con años anteriores.
- Análisis de resultados.
- Clasificación por escala de puntos detallando los empleados con notas óptimas, muy buenas, regulares y deficientes.
- Firma de los miembros del comité evaluador y del jefe inmediato.

5.4 Plan implementación

5.4.1 Objetivos

- Desarrollar un plan de implementación para el Juzgado de Menores de la ciudad de Ahuachapán referente a la propuesta del diseño de un sistema de evaluación de desempeño laboral utilizando el método de elección forzada.

5.4.2 Descripción de las actividades

- Presentación del sistema de evaluación al jefe inmediato.

Transmitir al jefe inmediato la propuesta de evaluación de desempeño laboral, junto con el plan de ejecución del mismo, además explicar con precisión los aspectos que se tiene dudas, para lograr tener una implementación perfecta del proyecto a desarrollar.

- Ejecutar la metodología de Implementación.

Para ejecutar el plan de implementación se requiere un punto de partida que será realizar una prueba piloto, que consiste en hacer un ensayo de la aplicación del sistema en las áreas del Juzgado de menores; y esto proporcionará si se necesita hacer cambios para determinar la validez y efectividad de la propuesta.

- Asignación de recursos:

Cuando la organización del plan de implementación este completa, será necesario reunir los recursos tanto humanos, materiales como financieros para ponerlo en marcha.

- Control de implementación:

Los resultados obtenidos en la prueba piloto, siendo necesaria para realizar las respectivas observaciones antes de ejecutar el plan de implementación general.

5.4.3 Recursos a utilizar

- Recursos humanos

El talento humano es la parte esencial para el plan de implementación, quienes serán los responsables de coordinar y controlar todo el proceso de evaluación; además de tener una función de la administración, también es el recurso a someterse al proceso de evaluación de desempeño laboral.

- Recursos Materiales

Es necesario utilizar ciertos elementos para completar el diseño del sistema de evaluación de desempeño los cuales son: la papelería, folders, clips, fastener, engrapadoras, sacabocados y quita grapas; y de elementos electrónicos como computadora, fotocopidora e impresoras.

- Recursos financieros

Para la implementación de la propuesta es necesario estimar y distribuir de manera apropiada cada uno de los recursos a utilizar para poder implementar el proyecto. Dada la clasificación de puestos previamente elaborada, se agruparon en tres grupos los empleados a los cuales se procesarán tres formularios de evaluación teniendo en cuenta las necesidades de cada área a evaluar; además de hacer los correspondientes reportes e informes de los resultados.

Lista de asignación de recursos materiales, incluyendo los costos unitarios y el importe total de la operación del proyecto.

UNIDAD	OBSERVACIONES	*COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Resma de papel bond tamaño carta (500 hojas)	\$3.75	\$3.75
1	Caja de bolígrafos Bic clásico Azul	\$1.56	\$1.56
1	Caja de fólderes tamaño carta	\$4.95	\$4.95
1	Caja de fastener (100 unidades)	\$1.60	\$1.60
1	Caja de clips grandes (100 unidades)	\$2.5	\$2.50
1	Quita grapas (la bostich)	\$1.5	\$1.50
1	Engrapadora	\$4.00	\$4.00
1	Impresora Epson L5190 EcoTank Multif Wireless Resma Bond Xerox 003R70024 TC Blanco 500H	\$356.36	\$356.36
4	Tinta Epson	\$11.65	\$46.52
TOTAL			\$422.74
20% DE RECARGO POR IMPREVISTO			\$84.55
COSTO TOTAL			\$506.99

*Costo Unitario son un estimado

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La evaluación es uno de los procesos que nos permite conocer los resultados individuales y conjuntos en una organización, también el saber con más certeza la influencia que tiene cada elemento humano en el logro efectivo de los objetivos, a su vez que se conocen los parámetros donde se muestra debilidad. Partiendo de esto exponemos a continuación las conclusiones sobre los resultados obtenidos a lo largo del trabajo de investigación, mismo que se desarrolló dentro del contexto de la pandemia del COVID-19, por la cual se declaró cuarenta nacional de El Salvador desde el 11 de marzo del 2020.

1. Actualmente el Juzgado de Menores no posee un sistema de evaluación de desempeño laboral para los empleados. Las evaluaciones nada más son dirigido para el Juez de la institución, teniendo un resultado general, no específico de cada uno de los trabajadores.
2. Si bien es cierto la evaluación que se le realiza a la jueza se incluyen aspectos administrativos y judiciales, es necesario evaluar éstos mismos factores más ampliamente a través de cada uno de los funcionarios, valorando los esfuerzos realizados por cada uno de los trabajadores en sus áreas específicas para el cumplimiento de objetivos y para ofrecer un servicio de calidad.
3. Tomando en cuenta que la sociedad tiene la necesidad de organizarse y ponerse en común acuerdo para el logro de los objetivos deseados, consideramos que ésta es el área más dañada y con una necesidad prioritaria de mejora y reestructuración, y que fortaleciendo la comunicación podría lograrse.

6.2 Recomendaciones

1. Realizar un instrumento de evaluación para los trabajadores. La implementación de un sistema de evaluación para las distintas áreas dentro del Juzgado repercutiría de manera positiva en el descubrimiento y desarrollo de cualidades laborales de todos los colaboradores, por ello se recomienda hacer una elección y aprobación “oportuna” de un instrumento de evaluación además se sugiere de un sistema de evaluación general, también se pueda hacer uso de distintas herramientas de medición de áreas aún más específicas de trabajo, para que los funcionarios puedan hacer una valoración más extensa sobre los factores que más necesitan mejorar, y conocer que acciones contribuyen de manera positiva en su desarrollo profesional.
2. En cuanto a la estructura organizacional se sugiere realizar actividades o acciones que promuevan la plena identificación y aceptación de responsabilidades, y sobre todo dedicar más tiempo a la formación de habilidades de grupo, mejorar los canales de comunicación y generar un clima laboral más estable para toda la institución.
3. La asignación de puestos y funciones actual funciona de manera correcta, por lo cual simplemente se recomendarían acciones de mejora, más no de cambio. Esto puede ser incentivando al personal en la formación y capacitación independiente en temas relacionados a requerimientos específicos de su área; asignando tiempo o recursos a la especialización de conocimientos y habilidades profesionales de todos los colaboradores institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Asamblea Legislativa. (1983). *Constitucion de la Republica de El Salvador*. San Salvador, El Salvador.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano. 5ª edición*. Mèxico: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 20 de junio de 2020

CHIAVENATO, I. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO, D.F : INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

CHIAVENATO, I. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (Octava ed.). MEXICO, D.F: INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

Direcció de Planificació Institucional. (2018). *Plan Anual Operativo 2018 Del Órgano Judicial*. El Salvador.

Garcia, M. (FEBRERO - MARZO de 2001). LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO. *REVISTA PROYECCION*, 3.

Hernández, S., & Roberto. (2014). *Metodologia de la investigació*. MEXICO: INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

Órgano Judicial Corte Suprema de Justicia. (14 de Julio de 2020). Obtenido de http://www.csj.gob.sv/HISTORIA/historia_01.html

Ramírez, H. (27 de Julio de 1999). *Centro Centroamericano de Población*. Recuperado el 2 de Agosto de 2020, de <https://ccp.ucr.ac.cr/cursoweb/21obje.htm>

studylib. (s.f.). Recuperado el 2 de Julio de 2020, de <https://studylib.es/doc/5469047/2.-historia-de-la-evaluacion>

Timetoast timelines. (s.f.). Recuperado el 25 de Julio de 2020, de <https://www.timetoast.com/timelines/origen-y-evolucion-de-la-administracion-de-recursos-humanos>

Vallejo, C., & Luz, M. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Guía de Entrevista

Tema: Diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del juzgado de menores de la ciudad de Ahuachapán.

Objetivo: Recolectar insumos por medio de la entrevista sobre la evaluación de desempeño a los empleados del área administrativa del Juzgado de Menores de Ahuachapán.

¿Qué cargo desempeña en su área laboral?

Según su opinión ¿Cuáles son los problemas que observa que suceden con mayor frecuencia en el trabajo?

¿Qué actitud toma para solucionar un problema?

¿Ha tenido sobrecarga de trabajo?, ¿Qué estrategias se han tomado para reducirla?

¿Le afecta el retraso o el incumplimiento de las tareas de sus compañeros? ¿De qué manera?

¿Para usted, cuál o cuáles son los objetivos principales en la evaluación de desempeño?

¿Qué beneficios cree que le genere al ser parte de sistema de evaluación de desempeño?

¿Cree que las evaluaciones de personal se ven influenciadas, positivamente o negativamente, por prejuicios personales?

¿Cuáles cree que son los factores más importantes que deben evaluarse?

¿De quién considera que es necesario conocer la opinión respecto al desempeño?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Cuestionario

Tema: Diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del juzgado de menores de la ciudad de Ahuachapán.

Objetivo: Obtener información confiable por parte de los trabajadores del Juzgado de Menores de la Ciudad de Ahuachapán, en el estudio previo del diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño.

1. Usted sabe que es una evaluación de desempeño.

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de desacuerdo	Muy en desacuerdo

2. La evaluación del desempeño le ayudaría a mejorar sus resultados laborales.

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de desacuerdo	Muy en desacuerdo

3. Es prudente que se le evalúe anualmente el desempeño

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de desacuerdo	Muy en desacuerdo

4. Le motivaría que se evalúe su desempeño laboral.

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de desacuerdo	Muy en desacuerdo

5. Conoce perfectamente cuáles son las funciones y responsabilidades que debe desempeñar en su trabajo

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de desacuerdo	Muy en desacuerdo

6. Se supervisa constantemente su trabajo.

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de desacuerdo	Muy en desacuerdo

7. Le proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de desacuerdo	Muy en desacuerdo

8. Su jefe se involucra y participa en su trabajo.

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de desacuerdo	Muy en desacuerdo

9. Se comunican oportunamente los cambios que ocurren en la institución

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de desacuerdo	Muy en desacuerdo

10. Son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de desacuerdo	Muy en desacuerdo

Juzgado de Menores de Ahuachapán

Evaluación para Personal
Administrativo

Fecha de evaluación:

I.- Datos del Evaluado

Nombre: _____

Área: _____

Cargo: _____

II.- Instrucciones:

- Sus respuestas son información privada acerca de la persona que está calificando y no deben ser comentadas con ninguna persona.
- Escriba una "x" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la fase que define el desempeño del empleado y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño.
- No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

FACTORES DE EVALUACIÓN	N.º	+	-
FACTOR DE RENDIMIENTO			
Factor: Toma de decisiones y solución de conflictos.			
Toma decisiones de manera oportuna	1		
Muestra habilidades en la solución de problemas	2		
Se precipita en la toma de decisiones y genera más conflictos	3		
Muestra inseguridad para tomar decisiones y solución de conflictos	4		
Factor: Planificación y organización de trabajo			
Coordinación precisa de sus actividades en el tiempo justo	5		
Eficiencia en la planificación de sus actividades	6		
No sabe distribuir sus actividades y responsabilidades con su jornada de trabajo	7		
Deficiencia en la planeación de su trabajo	8		
Factor: Administración de recursos			
Uso adecuado de los recursos	9		
Administración eficiente de los recursos asignados	10		
Uso incorrecto de los recursos	11		
Desperdicio y deficiencia en el uso de recursos asignados	12		
Factor: Cumplimiento de Objetivos			
Participación activa en el logro de los objetivos	13		
Correcta formulación y cumplimiento de los objetivos personales	14		

Incumplimiento de los objetivos individuales	15		
Incumplimiento de objetivos colectivos	16		
FACTOR DE COMPORTAMIENTO			
Factor: Ética y transparencia			
Hace su trabajo con total imparcialidad y objetividad.	17		
La moralidad y honradez son valores descriptivos de su desempeño.	18		
Genera o "da lugar a" dudas sobre la transparencia de su trabajo	19		
Difícilmente asume las consecuencias de sus acciones.	20		
Factor: Relaciones Interpersonales			
Tiene dificultad en sus relaciones con el jefe o compañeros.	21		
Constantemente presenta roces con sus jefes o compañeros.	22		
Propicia un buen ambiente laboral.	23		
Desarrolla su trabajo en completa armonía.	24		
Factor: Capacidad de dirigir			
El empleado se siente desorientad en las indicaciones dadas.	25		
Dificultad en obtener los resultados deseados.	26		
El personal se encuentra orientado e integrado con las indicaciones dichas	27		
Guía al personal para que conozcan perfectamente lo que se quiere lograr.	28		
Factor: Iniciativa y Proactividad			
Se limita a realizar su trabajo correspondiente.	29		
No muestra interés en su trabajo.	30		
Aporta nuevas ideas que contribuyen para la solución de conflictos.	31		
Se mantiene en constante aprendizaje.	32		
PUNTOS OBTENIDOS			

Observaciones:

Firma del Evaluado: _____

Firma del Evaluador: _____

Juzgado de Menores de Ahuachapán

Evaluación para Personal Judicial

Fecha de evaluación:

I.- Datos del Evaluado

Nombre: _____

Área: _____ Cargo: _____

II.- Instrucciones:

- Sus respuestas son información privada acerca de la persona que está calificando y no deben ser comentadas con ninguna persona.
- Escriba una "x" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la fase que define el desempeño del empleado y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño.
- No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

FACTORES DE EVALUACIÓN	N.º	+	-
FACTOR DE RENDIMIENTO			
Factor: Toma de decisiones y solución de conflictos.			
Toma decisiones de manera oportuna	1		
Muestra habilidades en la solución de problemas	2		
Se precipita en la toma de decisiones y genera más conflictos	3		
Muestra inseguridad para tomar decisiones y solución de conflictos	4		
Factor: Calidad de trabajo			
Presentación de ejecución del trabajo no consta de errores.	5		
Su trabajo no necesita correcciones.	6		
Errores de redacción y presentación de sentencias.	7		
Cometen errores con frecuencia	8		
Factor: Cumplimiento de normas e instrucciones			
Acepta positivamente las correcciones dichas.	9		
Cumple con normas establecidas por el órgano Judicial	10		
No acata indicaciones	11		
Se le dificulta seguir indicaciones	12		
Factor: Cumplimiento de Objetivos			
Participación activa en el logro de los objetivos	13		
Correcta formulación y cumplimiento de los objetivos personales	14		
Incumplimiento de los objetivos individuales	15		

Incumplimiento de objetivos colectivos	16		
FACTOR DE COMPORTAMIENTO			
Factor: Relaciones Interpersonales			
Tiene dificultad en sus relaciones con el jefe o compañeros.	17		
Constantemente presenta roces con sus jefes o compañeros.	18		
Propicia un buen ambiente laboral.	19		
Desarrolla su trabajo en completa armonía.	20		
Factor: Ética y transparencia			
Hace su trabajo con total imparcialidad y objetividad.	21		
La moralidad y honradez son valores descriptivos de su desempeño.	22		
Genera o "da lugar a" dudas sobre la transparencia de su trabajo	23		
Difícilmente asume las consecuencias de sus acciones.	24		
Factor: Iniciativa y proactividad			
Se limita a realizar su trabajo correspondiente.	25		
No muestra interés en su trabajo.	26		
Aporta nuevas ideas que contribuyen para la solución de conflictos.	27		
Se mantiene en constante aprendizaje.	28		
Factor: Disciplina			
Su conducta laboral y personal es correcta.	29		
Cumplimiento total de normas de comportamiento social y laboral.	30		
En ocasiones tiene conductas poco ejemplares.	31		
Deja inconclusas tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo.	32		
PUNTOS OBTENIDOS			

Observaciones:

Firma del Evaluado: _____

Firma del Evaluador: _____

Juzgado de Menores de Ahuachapán

Evaluación para Equipo
Multidisciplinario

Fecha de evaluación:

I.- Datos del Evaluado

Nombre:

Área:

Cargo:

II.- Instrucciones:

- Sus respuestas son información privada acerca de la persona que está calificando y no deben ser comentadas con ninguna persona.
- Escriba una "x" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la fase que define el desempeño del empleado y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño.
- No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

FACTORES DE EVALUACIÓN	N.º	+	-
FACTOR DE RENDIMIENTO			
Factor: Calidad de trabajo			
Toma decisiones de manera oportuna	1		
Muestra habilidades en la solución de problemas	2		
Se precipita en la toma de decisiones y genera más conflictos	3		
Muestra inseguridad para tomar decisiones y solución de conflictos	4		
Factor: Planificación y organización de trabajo			
Coordinación precisa de sus actividades en el tiempo justo.	5		
Eficiencia en la planificación de sus actividades	6		
No sabe distribuir sus actividades y responsabilidades con su jornada de trabajo	7		
Deficiencia en la planeación de su trabajo	8		
Factor: Cumplimiento de normas e instrucciones			
Acepta positivamente las correcciones dichas.	9		
Cumple con normas establecidas por el órgano Judicial	10		
No acata indicaciones	11		
Se le dificulta seguir indicaciones	12		
Factor: Responsabilidad			
Demuestra interés por el cumplimiento de sus funciones	13		
Responsable en el desempeño de sus labores	14		
Entrega impuntual de su trabajo	15		

Irresponsabilidad laboral	16		
FACTOR DE COMPORTAMIENTO			
Factor: Ética y transparencia			
Hace su trabajo con total imparcialidad y objetividad.	17		
La moralidad y honradez son valores descriptivos de su desempeño.	18		
Genera o "da lugar a" dudas sobre la transparencia de su trabajo	19		
Difícilmente asume las consecuencias de sus acciones.	20		
Factor: Iniciativa y Proactividad			
Se limita a realizar su trabajo correspondiente.	21		
No muestra interés en su trabajo.	22		
Aporta nuevas ideas que contribuyen para la solución de conflictos.	23		
Se mantiene en constante aprendizaje.	24		
Factor: Colaboración y trabajo en equipo			
Tiene fácil disposición a ayudar a los demás a solucionar problemas	25		
Se le facilita establecer relaciones grupales y trabajar conjuntamente en el logro de objetivos comunes.	26		
Se muestra rechazo a brindar ayuda a sus compañeros	27		
Prefiere el trabajo individual antes que el grupal.	28		
Factor: Relaciones Interpersonales			
Tiene dificultad en sus relaciones con el jefe o compañeros.	29		
Constantemente presenta roces con sus jefes o compañeros.	30		
Propicia un buen ambiente laboral.	31		
Desarrolla su trabajo en completa armonía.	32		
PUNTOS OBTENIDOS			

Observaciones:

Firma del Evaluado: _____

Firma del Evaluador: _____

INFORME DE RECOPIACION DE RESULTADOS

JUZGADO DE MENORES DE AHUACHAPÁN

CATEGORIA I: PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre del Evaluado: _____

Cargo Actual: _____

Periodo de evaluación: _____

FACTORES		Puntos	Porcentaje
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Factor de Rendimiento			
1	Toma de decisiones y solución de conflictos		44
2	Planificación y organización de trabajo		
3	Administración de recursos		
4	Cumplimiento de objetivos		
Puntos obtenidos del factor Rendimiento			
Factor de Comportamiento			
5	Ética y transparencia		56
6	Relaciones interpersonales		
7	Capacidad de dirigir		
8	Iniciativa y proactividad		
Puntos obtenidos del factor de Comportamiento			
PUNTOS OBTENIDOS			

Fortalezas: _____

Debilidades: _____

Áreas a mejorar: _____

Firma del coordinador del
comité

Evaluado

INFORME DE RECOPIACION DE RESULTADOS

JUZGADO DE MENORES DE AHUACHAPÁN

CATEGORIA I: PERSONAL JUDICIAL

Nombre del Evaluado: _____

Cargo Actual: _____

Periodo de evaluación: _____

FACTORES			
PERSONAL JUDICIAL		Puntos	Porcentaje
Factor de Rendimiento			48
1	Toma de decisiones y solución de conflictos		
2	Calidad de trabajo		
3	Cumplimiento de normas e instrumentos		
4	Cumplimiento de objetivos		
Puntos obtenidos del factor Rendimiento			
Factor de Comportamiento			52
5	Relaciones Interpersonales		
6	Ética y transparencia		
7	Iniciativa y Proactividad		
8	Disciplina		
Puntos obtenidos del Factor de Comportamiento			
PUNTOS OBTENIDOS			

Fortalezas: _____

Debilidades: _____

Áreas a mejorar: _____

Firma del coordinador del
comité

Evaluado

INFORME DE RECOPIACION DE RESULTADOS

JUZGADO DE MENORES DE AHUACHAPÁN

CATEGORIA I: EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Nombre del Evaluado: _____

Cargo Actual: _____

Periodo de evaluación: _____

FACTORES		Puntos	Porcentaje
EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO			
	Factor de rendimiento		
1	Calidad de trabajo		44
2	Planificación y organización de trabajo		
3	Cumplimiento de normas e instrucciones		
4	Responsabilidad		
Puntos obtenidos del factor rendimiento			
	Factor de comportamiento		
5	Ética y transparencia		56
6	Iniciativa y productividad		
7	Colaboración y trabajo en equipo		
8	Relaciones interpersonales		
Puntos obtenidos del factor de comportamiento			
PUNTOS OBTENIDOS			

Fortalezas: _____

Debilidades: _____

Áreas a mejorar: _____

Firma del coordinador del
comité

Evaluado