

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL.  
PROPUESTA DE PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”.

TESIS

PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

DILMA LIZET GÁLVEZ MAZARIEGOS DE ROMERO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO 2,004

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1º.	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Alvaro Joel Girón Barahona
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	PMP. Juan Francisco Moreno Murphy
Vocal 5º.	B.C. Jairo Daniel Dávila López

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquiín Reyes
Área Administración-Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Friné Argentina Salazar Hernández

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez
Secretario:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado

***ACTO A QUIEN DEDICO,***

***A DIOS***

***A mi esposo e hija por su apoyo y comprensión.***

***A mis padres por ayudarme a salir adelante.***

***A mi familia y amigos con cariño.***

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

Pág. No.

### Capítulo I

#### MARCO TEÓRICO

1. Evaluación del desempeño	1
2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	1
a) Escalas gráficas	1
b) Lista de verificación	2
c) Método de selección forzada	2
3. Métodos Nuevos en la Evaluación del desempeño aplicada a grupos	3
a) Autoevaluaciones	3
b) Evaluaciones psicológicas	3
c) Métodos de los centros de evaluación	3
d) Evaluación con base en objetivos verificables	4
e) Retroalimentación de 360 grados	4
4. Pasos que incluye la evaluación del desempeño	4
5. Criterios utilizados para la evaluación del desempeño	5
6. Ventajas de la evaluación del desempeño	5
7. Responsables del proceso de evaluación del desempeño	6
8. Programas de evaluación del desempeño	7
9. Objetivos de un programa de evaluación del desempeño	8
10. Utilización de los métodos de evaluación del desempeño	8
11. Estándares del desempeño	8

12. Fundamentos teóricos del programa de evaluación del desempeño	9
a) Aplicación del método de escalas gráficas discontinuas	9
b) Parámetros de evaluación	10
c) Estándares del desempeño	10
d) Criterios utilizados	10
13. Experiencias de programas de evaluación realizados a diferentes ONG's	11
a) Evaluaciones realizadas en la ONG objeto de estudio	11
b) Diagnóstico administrativo	12
c) Marco jurídico de las ONG's	13

## **Capítulo II**

### **ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) EQUIPO DE CONSULTORÍA EN AGRICULTURA ORGÁNICA “ECAO”**

1. Objetivos	
a) General	14
b) Específicos	14
2. Misión	16
3. Marco Institucional	16
4. Antecedentes de la organización	17
5. Diagnóstico de la organización	18
a) Estructura organizacional	18
b) Personal	18
c) Mobiliario y equipo	19
d) Procedimientos administrativos y financieros realizados	20
e) Instrumentos administrativos	22
f) Áreas de trabajo	22

g) Evaluación del desempeño llevada a cabo en ECAO	24
h) Metodología de trabajo utilizada	25

### **Capítulo III**

#### **ALCANCES Y LÍMITES DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REALIZADO EN LA ORGANIZACIÓN “ECAO”**

1. Alcances	26
2. Límites	26
3. Metodología de aplicación	27
a) Establecimiento de la muestra	27
b) Métodos	27
c) Técnicas	28
d) Procedimiento de calificación	29
e) Cálculo de la media aritmética	29
f) Análisis estadístico	30
g) Establecimiento de los responsables	31
h) Instrumentos	31
4. Integración del programa	32
a) Guía de calificación	32
b) Hoja de calificación	34
5. Interpretación y análisis de resultados de la evaluación de desempeño realizada a ECAO	37
a) Interpretación y análisis de los resultados del área de desempeño en la función	37
b) Interpretación y análisis de la evaluación del área de características individuales	40
c) Interpretación y análisis de la evaluación del área de actitudes y disciplina	43

d) Interpretación y análisis de los resultados alcanzados por las tres áreas evaluadas	46
e) Interpretación y análisis de los resultados comparativos entre sedes	48

<b>CONCLUSIONES</b>	50
---------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b>	51
------------------------	----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	52
---------------------	----

<b>ANEXOS</b>	
---------------	--

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica No. 1	
Resultados evaluación área de desempeño en la función	36
Gráfica No. 2	
Resultados evaluación área de las características individuales	37
Gráfica No. 3	
Resultados evaluación área de actitudes y disciplina	38

## INTRODUCCIÓN

El proceso de Evaluación del Desempeño (ED) forma parte esencial de toda organización que desee mantenerse en un nivel alto de competitividad. A través del tiempo los métodos de evaluación han cambiado, sin embargo el uso que se da a los mismos ha sido siempre el mismo, que ha sido el tener evaluaciones objetivas que muestren el grado de rendimiento del personal, para estructurar programas desarrollo del mismo.

El proceso de ED requiere que la organización mantenga al tanto al personal de los resultados que se obtengan, y a partir de estos lograr entre la organización y el mismo un intercambio de ideas que favorezcan a ambos.

Actualmente en el país las Organizaciones no Gubernamentales juegan un papel muy importante en el desarrollo del mismo, puesto que presentan una fuente de ayuda para diferentes sectores de la sociedad.

La organización objeto de estudio está clasificada dentro de las Organizaciones no Gubernamentales de desarrollo, proporciona consultorías y apoyo técnico a los agricultores campesinos de los departamentos de Petén y Quetzaltenango.

Actualmente la administración de los recursos humanos de esta organización no gubernamental, no se realiza en su totalidad y como consecuencia el proceso de evaluación del desempeño no se realiza técnicamente. Lo que provoca que la organización objeto de estudio carezca de evaluaciones objetivas del personal.

Razón por la cual, la creación de un Programa de Evaluación del Desempeño adecuado a las necesidades de la organización y a los objetivos de la misma, proporcionará a la misma una base de datos actualizada y técnica del rendimiento del personal.

# Capítulo I

## MARCO TEÓRICO

### 1. Evaluación del desempeño

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. “En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, puesto que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, formal o informalmente”. (2:357) Las evaluaciones del desempeño se clasifican en general como mediciones objetivas y subjetivas. Las objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Las subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Para llevar a cabo las evaluaciones del desempeño, se cuenta con los siguientes métodos:

### 2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

#### a) Escalas gráficas

“Es el más utilizado y divulgado, aunque en apariencia es el más subjetivo y el más influenciado por los prejuicios del evaluador. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, y las

columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

- Escalas gráficas continuas. Escalas donde sólo están definidos los extremos de la evaluación del desempeño. En este caso existen un límite mínimo y un máximo de variación del factor de evaluación.
- Escalas gráficas semicontinuas. Exacta a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y máximo) para facilitar la evaluación.
- Escalas gráficas discontinuas. En éstas la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado”. (2:366)

b) Lista de verificación

“El método de lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. En este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su conocimiento), el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno.” (10:232)

c) Método de selección forzada

“Este obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva

a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, etc. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento”. (8:242-244)

### **3. Métodos nuevos en la evaluación del desempeño aplicada a grupos**

#### a) Autoevaluaciones

“Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo del método es alentar el desarrollo individual. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación en el proceso de mejoramiento.” (10:252)

#### b) Evaluaciones psicológicas

“Es sugerido para organizaciones de gran tamaño utilizar los servicios de psicólogos profesionales de planta. Su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. Consiste generalmente en entrevistas profundas, exámenes psicológicos, pláticas con supervisores y una verificación de otras evaluaciones. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.” (10:253)

#### c) Métodos de los centros de evaluación

“Este constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que

muestran gran potencial y se les somete a una evaluación individual. Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero, requiere la existencia de varios evaluadores de muy alto nivel; asimismo, separar de sus funciones al personal que está en evaluación”. (8:254)

d) Evaluación con base en objetivos verificables

“Se hace mediante la fijación y el logro de objetivos verificables. Una vez que se encuentra en operación un programa de administración mediante objetivos verificables, una fase importante de la evaluación es bastante sencilla. Se requiere observar con qué capacidad fijan objetivos los directivos y la forma en que se desempeñan en comparación con los mismos.” (5:422)

e) Retroalimentación de 360 grados

“La innovación de más rápido crecimiento en la evaluación del desempeño es este método, que es un análisis de evaluación que emplea retroalimentación de supervisores, subordinados y compañeros de trabajo. Emplea información del círculo completo de personas con quienes interactúan los empleados. ” (3:752-753)

#### **4. Propósitos de la evaluación del desempeño**

“Un programa de evaluación del desempeño puede servir a muchos propósitos benéficos para la organización y el empleado cuyo desempeño se evalúa. Entre los usos más comunes de las evaluaciones de desempeño se encuentran los siguientes.”(8:258)

1. Administración de salarios.
2. Retroalimentación del desempeño.
3. Identificación de las fortalezas y debilidades de la persona.
4. Documentación de las decisiones de personal.
5. Reconocimiento del desempeño de la persona.
6. Determinación de la promoción.
7. Identificación del desempeño deficiente.
8. Apoyo para la identificación del desempeño deficiente.
9. Decisión de retener o despedir.
10. Evaluación del alcance de metas.
11. Cumplir los requerimientos legales.
12. Determinar transferencias y asignaciones.
13. Decisiones sobre despidos.
14. Identificación de las necesidades de capacitación de las personas.
15. Determinar las necesidades organizacionales de capacitación.
16. Planeación de personal.
17. Refuerzo de la estructura de autoridad.
18. Identificación de las necesidades de desarrollo organizacional.
19. Establecimiento de criterios para la investigación de validación.
20. Evaluación de los sistemas de personal.

**Fuente: Adaptado de Jeanette N. Cleveland, Kevin R. Murphy Richard E. Williams, "Journal of Applied Psychology 74 (1989): 130-135. Copyright 1989 por la American Psychological Association. Adaptado con permiso.**

## 5. Desarrollo de un programa eficaz de evaluación de desempeño

“Por lo general, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad básica de supervisar y coordinar el programa de evaluación. Pero los gerentes de los departamentos de operación también deben participar de manera activa, en particular ayudando a establecer los objetivos para el programa.

### a) Establecimiento de normas de desempeño

Antes de realizar cualquier evaluación, es preciso definir con claridad y comunicar al empleado las normas con que se va a valorar todo desempeño, éstas normas deben basarse en los requerimientos del puesto, derivarse del análisis del mismo y reflejarse en sus descripciones y especificaciones. Cuando las normas de desempeño se establecen en forma apropiada, permiten traducir las metas y objetivos de la organización en requerimientos del puesto los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables de desempeño.” (7: 263)

### b) Estándares de desempeño

“La evaluación del desempeño requiere estándares que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente; por el contrario, se desprenden de forma directa del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Al no encontrar dicha información también se puede recurrir a la observación directa sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato”. (10:232)

## **6. Criterios utilizados para la evaluación del desempeño**

Independientemente de los factores que se evalúen, es importante que se seleccionen los que se ajusten a las circunstancias y objetivos de la organización. El punto de partida para la determinación de los criterios es la descripción del puesto. Existen tres características independientemente del criterio que se utilice en la evaluación del desempeño:

- a) Pertinente. Deberá concentrarse en características objetivas y confiables, de acuerdo al tipo de trabajo que realice el empleado.
- b) Práctico. La medición debe evaluarse de modo eficaz y eficiente.
- c) No prejuiciado. El elemento que se mida debe basarse en la característica del trabajo y no en el individuo evaluado.

## **7. Pasos que incluye la evaluación del desempeño**

- a) "Primer paso. Determinación de metas y objetivos de la organización
- b) Segundo paso. Elaboración de normas de desempeño individual de cada trabajador.
- c) Tercer paso. Comparación del desempeño real con las normas de desempeño establecido de cada trabajador.
- d) Cuarto paso. Comunicación de los resultados de la evaluación a los individuos correspondientes.
- e) Quinto paso. Acción correctiva (para el desempeño inadecuado) y acción de recompensa (para el desempeño adecuado).
- f) Sexto paso. Aplicación de las sanciones o recompensas adecuadas". (4:277).

## **8. Ventajas de la evaluación del desempeño**

- a) “Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b) Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir compensaciones.
- c) Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.” (8:233)
- d) “Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
- e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f) Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puestos.
- g) Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- h) Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda”. (7:233)

## 9. Responsables del proceso de evaluación del desempeño

a) Evaluación del gerente o supervisor

Este ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño de un empleado. En la mayoría de los casos, los supervisores están en la mejor posición de realizar esta función, si bien no siempre les fue posible hacerlo. La evaluación es realizada por el gerente de un empleado y frecuentemente revisada por un gerente del nivel superior inmediato.

b) Autoevaluación

Evaluación del empleado realizada por él mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con un evaluador.

c) Evaluación de los subordinados

Evaluación del desempeño de un superior, realizada por un subordinado, la cual es más apropiada para fines de desarrollo que para fines administrativos.

d) Evaluación de compañeros

Evaluación del desempeño realizada por los compañeros de trabajo, generalmente basada en el perfil único de entrevista utilizado por el gerente de cada trabajador.

e) Evaluación del equipo

Evaluación del desempeño, basada en conceptos de calidad total, que reconoce los logros del equipo más que el desempeño individual.

f) Evaluación de clientes

Evaluación del desempeño, que al igual que la evaluación en equipo, se basa en conceptos de administración de calidad total y busca la evaluación de clientes tanto internos como externos.”(7:265-269)

## **10. Capacitación de evaluadores**

“Una debilidad de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no tienen la capacidad adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados. Debido a que carecen de normas precisas para evaluar el desempeño de sus subordinados y no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, muchas evaluaciones no son directas y son carentes de significado. Por lo tanto, los evaluadores de capacitación pueden mejorar inmensamente el proceso de evaluación del desempeño mediante:

a) Establecimiento de un plan de evaluación

Los programas de capacitación tienen mayor eficacia cuando siguen un proceso sistemático que comienza con la explicación de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño. Es

importante que el evaluador conozca el propósito de la evaluación. Asimismo, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quién las efectúa y cuáles son las normas de desempeño.

b) Eliminación del error de los evaluadores

La capacitación en procesos de evaluación debe concentrarse en eliminar los errores subjetivos que cometen los gerentes al evaluar.

- Error de tendencia central: puntuación inexacta del desempeño, en la cual todos los trabajadores son calificados dentro de la media. Es importante explicar a los evaluadores que todos los empleados deben tener diferencias significativas en conducta, productividad y demás características.
- Error de suavidad o firmeza: índice de error en la evaluación de desempeño en el cual el evaluador generalmente tiende a dar calificaciones inusualmente altas o bajas a los empleados.
- Error de novedad: porcentaje de inexactitud detectado en la evaluación del desempeño, basándose en gran medida en el comportamiento más reciente, más que en el comportamiento del empleado a lo largo del período de evaluación.
- Error de contraste: grado de inexactitud en la evaluación del desempeño de un empleado, la cual puede fluctuar debido a la comparación con otro empleado evaluado anteriormente.

- Error de similitud: porcentaje de inexactitud en la evaluación del desempeño en el cual el evaluador infla la evaluación de un trabajador debido a relaciones personales.

c) Capacitación para la retroalimentación

Un programa de capacitación para evaluadores deberá proporcionar algunos puntos generales que se deben considerar en la planeación y realización de una entrevista de retroalimentación. La entrevista no sólo permite que los empleados conozcan los resultados de la evaluación, sino que da oportunidad al gerente y al empleado de analizar los problemas actuales y establecer las metas futuras.” (7:271-273)

**11. Pasos fundamentales para instaurar un programa de evaluación del desempeño**

a) “Planeación del programa:

- Presentación del programa.
- En qué consiste la evaluación de desempeño.
- Objetivos del programa.
- Razones por las que la organización necesita el programa.
- Forma en que contribuirá el programa con los objetivos.
- Limitaciones del programa.
- Efectos en los costos.

b) Determinación de los responsables de la evaluación.

c) Preparación del programa:

- Procedimiento de evaluación.
  - Que puestos se evaluarán.
  - Hasta que nivel superior de la estructura ha de aplicarse el programa.
  - Que sistema o método será aplicado.
  - Extensión y naturaleza de la participación de supervisores y empleados.
  - Organización administrativa y procedimientos para poner el programa en operación, sostenerlo y controlarlo.
- d) Comunicación del programa a empleados.
- e) Aspectos a dar a conocer del programa a los empleados y supervisores.
- f) Organización para la evaluación del personal.
- g) Determinación de procedimientos e instrumentos para la evaluación.
- h) Procedimiento de control.” (1:55-57)

## **12. La entrevista de evaluación del desempeño**

“La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse a plenitud los objetivos. Esta comunicación se establece durante la entrevista de evaluación del desempeño. Los propósitos de la entrevista son:

- Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño.
- Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, destacando sus fortalezas y debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados.
- Discutir los dos empleado y gerente, las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado.
- Estimular relaciones personales más fuertes entre el gerente y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo.
- Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.” (2: 390-391)

### **13. Diagnóstico administrativo**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico, que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se piensa que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar la alternativa de solución, tomando en cuenta los recursos disponibles.” (9:13)

#### “Características

- Es un estudio.
- Es sistemático
- Es integral.
- Análisis periódico.

#### Metodología para la aplicación

- Contenido.
- Generalidades.

- Análisis y diagnóstico.
- Procesos para efectuar análisis y el diagnóstico:
- Determinación de la situación actual.
- Análisis organizacional administrativo.
- Formación del diagnóstico.” (9:13)

#### **14. Fundamentos teóricos de la propuesta del programa de evaluación del desempeño**

En éste trabajo de tesis se elaboró la propuesta de un programa de evaluación del desempeño dirigido al personal de una Organización no Gubernamental. La evaluación del desempeño constituye un proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica el rendimiento del personal.

El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se utiliza depende del propósito, si el énfasis principal es estructurar programas de promoción, compensación, capacitación y desarrollo Koontz Harold, Wehrich Heinz recomienda un método tradicional de escalas gráficas.

##### a) Aplicación del método de escalas gráficas

Se tomó como base el formato proporcionado por Chiavenato Idaberto, específicamente mediante escalas gráficas con puntuaciones y límites de desempeño ya establecidos.

##### b) Estándares del desempeño

Según Werther B. Williams y Keith Davis, la formulación de los estándares del desempeño debe de partir del análisis de las atribuciones y responsabilidades del puesto, y al carecer de las mismas se debe referir a la observación directa. Para la definición de los estándares de desempeño de la propuesta de evaluación se

realizó un análisis de manuales de funciones de puestos y objetivos de ECAO.

Las áreas evaluadas fueron:

- Área de desempeño en funciones.
- Área de características individuales.
- Área de actitudes y disciplina.

c) Parámetros de evaluación

El contenido de los parámetros evalúa conceptos relacionados con las características del personal para desempeñarse en el puesto, y la identificación que tienen con los objetivos de la organización. Su estructura tomó como base el método de evaluación en base a objetivos verificables propuesto por Koontz Harold, Weihrich Heinz. Fueron establecidos para cada área de evaluación cinco parámetros de evaluación con escalas de calificación previamente definidas.

d) Criterios utilizados

Los criterios aplicados fueron los siguientes:

- Pertinente. Los estándares de desempeño tomaron como base el análisis de los manuales de funciones de puestos.
- Práctico. Se eligieron métodos de evaluación accesibles.
- No prejuiciados. Los parámetros de evaluación fueron definidos con base en características del trabajo realizado en la organización.

**Capítulo II**  
**ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL**  
**EQUIPO DE CONSULTORIA EN AGRICULTURA ORGÁNICA “ECAO”**

**1. Objetivos de ECAO**

a) General

**E.C.A.O. (Equipo de Consultoría en Agricultura Orgánica)**

Brindar ayuda para mejorar los cultivos y aprovecharlos de mejor forma. Las comunidades se favorecen con esta institución, aprenden a aprovechar sus cultivos de mejor forma y a comercializar con más información y menos probabilidades de pérdidas o explotación de terceros.

b) Específicos

- Capacitar y dar asistencia técnica en procesos de planeación estratégica, diagnósticos ambientales y planeación del desarrollo agroecológico y agroindustrial en el área rural.
- Desarrollar o fortalecer programas de agricultura ecológica, a través de la capacitación, asesoría técnica, sistematización y documentación de los resultados, a procesos de transición de la agricultura convencional a la agricultura ecológica (alternativa), mediante la implementación de planes de manejo.
- Proporcionar capacitación y asesoría técnica en procesos de diversificación económica rural, por medio de la agroindustria y comercialización directa de las organizaciones campesinas.
- Acompañar procesos de fortalecimiento de organizaciones económicas comunitarias de coordinaciones interorganizacionales (institucionales) a escala local, microregional o regional.

- Proponer metodologías para el desarrollo de programas interinstitucionales.
- Impulsar y ejecutar programas de investigación básica, aplicada y participativa, para fortalecer la creatividad y el espíritu de investigación campesina, a través de la capacitación técnico-social y acompañamiento técnico, para fortalecer el desarrollo de los sistemas de agricultura ecológica sostenible, de agroindustria y comercialización.

## **2. Misión de ECAO**

Acompañar procesos de desarrollo sostenible, que impulsen las comunidades rurales organizadas económicamente (los productores directos, las organizaciones de base), las Organizaciones no Gubernamentales, y agencias de cooperación nacional e internacional, a fin de contribuir con eficiencia en la generación de sistemas de cadenas productivas, a partir de las actividades agroecológicas de producción. Para el fortalecimiento de estructuras económicas rurales sostenibles.

## **3. Antecedentes de la Organización no Gubernamental Equipo de Consultoría en Agricultura Orgánica “ECAO”**

**ECAO** es una sociedad civil cuyo propósito fundamental es contribuir al desarrollo sostenible mediante la utilización de procesos productivos bajo un enfoque de cadenas productivas por medio de la agricultura ecológica, concebidas bajo una visión estratégica integral que incluye los procesos de agroindustria, la comercialización y organización económica del sector campesino productivo.

**ECAO**, fue fundada el 29 de julio de 1994. Inscrita el 11 de noviembre del mismo año, bajo el No. 2 folio 90 al 97 partida # 10 en la Municipalidad de Mixco del departamento de Guatemala.

La organización al principio funcionaba como institución de servicio sin fines de lucro; es decir, al principio era una institución de servicios de consultoría en agricultura orgánica y desarrollo sostenible. Después se observó que su ayuda resultaba limitada, pues solo se le enseñaba a las comunidades a producir, sin embargo no lo podían comercializar, esto provocaba que en ciertas ocasiones el producto del agricultor no recibiera el precio justo. Posteriormente surge la idea de crear otras áreas de trabajo en las cuales se continuaría brindando la consultoría, constituyéndose de esta forma las áreas de agroindustria y comercialización.

Otro factor muy importante es que los productos son 100% ecológicos, significa que en su proceso de transformación no utilizan químicos, aprovechando al máximo los recursos locales, como lo son los insumos de producción e implementando técnicas agroecológicas de producción; el objetivo es brindar al mercado productos menos dañinos para la salud.

#### **4. Experiencias de programas de evaluación realizados en Organizaciones no Gubernamentales**

Particularmente algunas Organizaciones no Gubernamentales, recurren a asesorías de otras organizaciones que lleven a cabo procesos de evaluación de desempeño más formales, sin embargo debido al bajo presupuesto que manejan éstas el apoyo únicamente se ha dado mediante la obtención de material bibliográfico que difícilmente se acopla a la naturaleza y objetivos de la organización, en la mayoría de ocasiones se carece del personal que se dedique a la aplicación del mismo.

#### **5. Marco institucional de las Organizaciones no Gubernamentales**

“Definición de Organización no Gubernamental: son organizaciones independientes que median procesos de desarrollo entre comunidades

postergadas y su entorno (otras instancias nacionales e internacionales). Tienen diversas fuentes de financiamiento: internacional y nacional.

a) Características de las Organizaciones no Gubernamentales:

- Privadas y no lucrativas.
- Activan en la promoción del desarrollo humano.
- Beneficiarios externos.
- Capacidad para replicar sus acciones.
- Identidad institucional clara.” (6:278)

“El Foro de Coordinaciones de Organizaciones no Gubernamentales realiza la siguiente categorización del sector:

Tipología del Sector

- De desarrollo.
- Fundaciones privadas de desarrollo.
- Organizaciones de/para víctimas.
- De base comunitaria y legal.
- Organizaciones caritativas.”(6:187)

b) Ámbito legal de las Organizaciones no Gubernamentales

“De acuerdo al Foro de Coordinaciones, las Organizaciones no Gubernamentales se pueden inscribir jurídicamente en el Registro Civil como asociaciones, sociedades o como fundación; de acuerdo a la tipología que adopten. Datos del año 1996 contabilizaban a nivel nacional 259 Organizaciones no Gubernamentales de desarrollo y 37 de derechos humanos. El 48 % del total estaba clasificada jurídicamente como asociación, el 19.9% como fundación, el 14.4% como sociedad, quedando un 12.5% sin clasificación. Se estima en 1996 la existencia de 700 Organizaciones no Gubernamentales de desarrollo, no todas activas según datos del Ministerio de Gobernación, puesto que se contaban organizaciones y asociaciones sin personería jurídica en las casi 19,000 aldeas del país”. (6:179)

**Capítulo III**  
**DIAGNÓSTICO DEL EQUIPO DE CONSULTORÍA EN AGRICULTURA**  
**ORGÁNICA “ECAO”**

**1. Personal de la organización**

El personal se encuentra distribuido de la siguiente forma:

REGIÓN CENTRAL

- Director general
- Coordinador de programa de agroecología
- Dos contadores

REGIÓN OCCIDENTAL

- Director regional
- Coordinador de programa de comercialización
- Tres técnicos
- Secretaria
- Contador
- Promotor

REGIÓN DE PETÉN

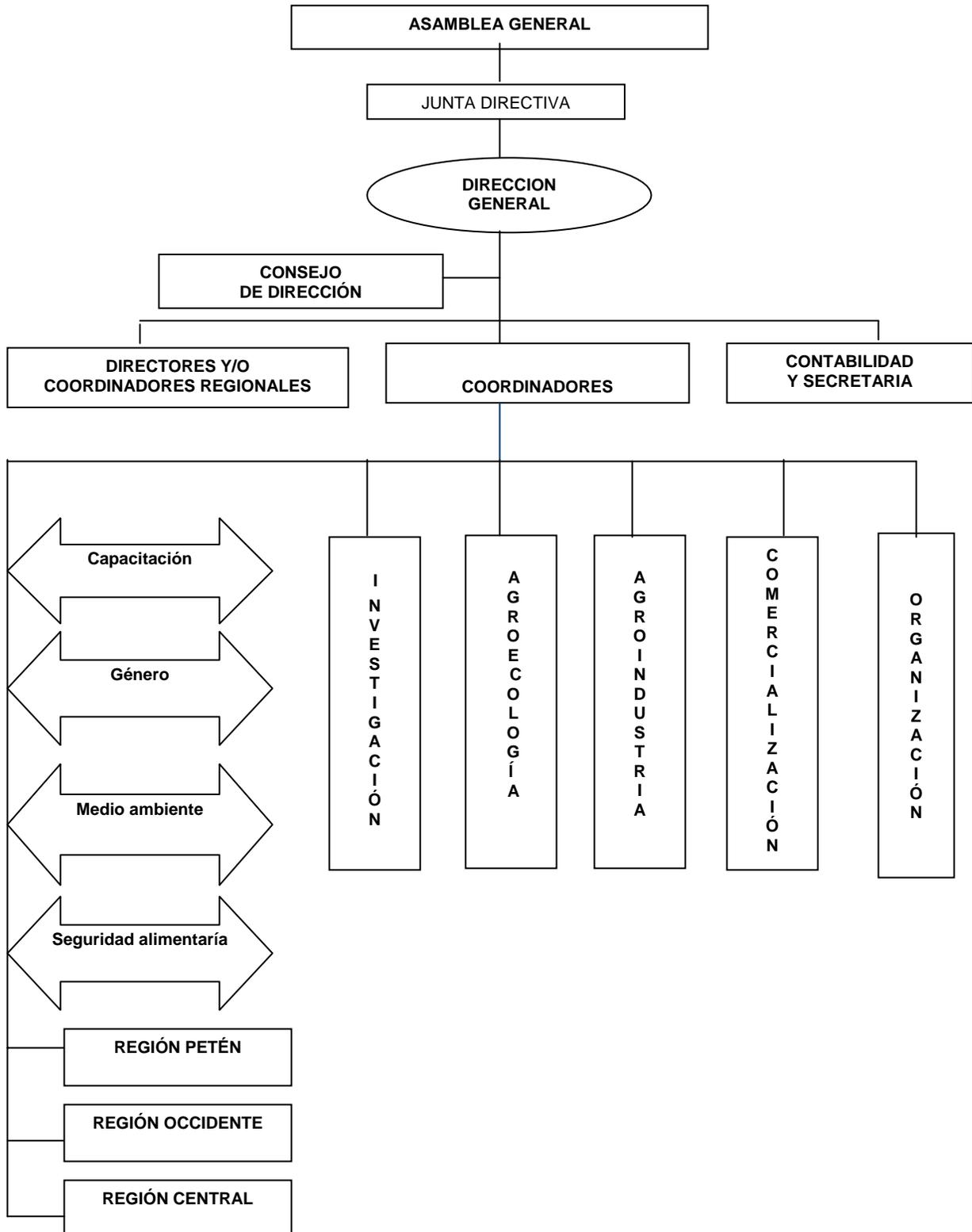
- Director regional
- Tres técnicos
- Secretaria
- Promotor

Actualmente la región de Petén se encuentra sin director regional y con dos técnicos. Cuenta con el equipo necesario para llevar a cabo el proceso de producción, entre el que se puede mencionar

- Estufa Industrial
- Molino de discos
- Picadora de verduras
- Selladora de bolsas plásticas
- Agitador magnético
- Selladora de celofán
- Tostadoras de café
- Deshidratadoras.

## 2. Estructura organizacional

### ORGANIGRAMA ACTUAL DE ECAO.



La estructura organizacional actualmente no responde a la naturaleza de ECAO, las líneas de autoridad no se encuentran bien definidas, al igual que los mandos jerárquicos. Es importante una revisión y actualización de la misma.

Cuenta con el equipo necesario para llevar a cabo el proceso de producción:

- Estufa industrial.
- Molino de discos.
- Picadora de verduras.
- Selladora de bolsas plásticas.
- Agitador magnético.
- Selladora de celofán.
- Tostadoras de café.
- Deshidratadoras.

### **3. Actividades administrativas y financieras realizadas por ECAO**

#### a) Actividades administrativas realizadas

- Reclutamiento y selección del personal; actividades que el director general se encarga de realizar.
- El director general administra el recurso humano actualmente.
- Se realizan reportes mensuales de actividades propias de cada proyecto en cada sede.

#### b) Actividades financieras realizadas

- El presupuesto que actualmente maneja ECAO es determinado por el financiamiento que las agencias cooperantes proporcionan con los proyectos aprobados.
- El director general se encarga de diseñar el presupuesto para cada sede de acuerdo a las necesidades de las mismas.
- El control de gastos es realizado por medio de facturas que el personal debe presentar a auxiliares que posteriormente entregan reportes al contador general quien se encarga de controlar que todos los gastos se encuentren dentro montos establecidos por la dirección general.

A continuación se mencionan algunas de las Organizaciones que brindan apoyo económico.

- FIA. Fundación Interamericana.
- PNUD. Programa Nacional de Naciones Unidas.

#### **4. Instrumentos administrativos utilizados por ECAO**

- a) Organigrama, el cual no tiene bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad.
- b) Manual de funciones de puestos, que se compone de todas las atribuciones que debe llevar a cabo el personal.
- c) Reglamento interno de trabajo, en el que se encuentran los lineamientos necesarios para el comportamiento del personal dentro de la organización.
- d) Formatos para los reportes mensuales de actividades realizadas.

#### **5. Áreas de trabajo de ECAO**

Son las siguientes: agroecología, comercialización, agroindustria, organización, investigación y el centro de documentación. Actualmente las áreas que cuentan con programas establecidos para su ejecución son las de agroecología y comercialización.

La asistencia que realiza ECAO, se resume de la siguiente forma:

##### **a) Asistencia técnica en planificación y manejo de sistemas agroecológicos**

- El enfoque de trabajo parte de una visión integral de la finca campesina integra la infraestructura vivienda, lo socio cultural, lo forestal, lo pecuario, lo agrícola y lo tecnológico, fortaleciendo sistemas productivos diversificados. La relación directa con el productor, sus familias y su ecosistema, es la base de este

proceso, al mismo tiempo se facilita la comunicación entre agricultores que tienen problemas similares con agricultores que han resuelto dichas limitantes.

- Elaboración de planes de manejo con metodología de la educación popular y registro de indicadores técnicos, productivos, culturales, económicos y ecológicos.

**b) Asistencia en agroindustria de productos orgánicos**

- La agroindustria se desarrolla con los excedentes de las fincas, con los productos nativos de la región. En muchos lugares los agricultores se encuentran en desventajas comparativas que nos les permite competir en los mercados para la venta de su producción directa como materia prima. Se proporciona orientación al agricultor mediante técnicas para hidratado, conservas, mermeladas, almíbares, etc.

**c) Asistencia en comercialización de productos orgánicos**

- La pequeña agricultura campesina tiene oportunidad de participación con sus excedentes, elevando la calidad de su producción y manteniendo la competitividad requerida del medio. Los productores organizados deben conocer el proceso para fortalecer la creación de actividades para estimular la calidad, competitividad y elevación de los requerimientos tecnológicos y las calidades tecnológicas en los sistemas de producción.

**d) Asistencia en organización empresarial a organizaciones campesinas**

- Capacitación en la figura jurídica que la organización decida realizar.
- Capacitación en la organización administrativo contable.
- Capacitación en la organización económica de los grupos
- Capacitación en gestión y relaciones.

**6. Metodología de trabajo aplicada en los proyectos de ECAO**

En todo proceso en que participa **ECAO** se parte de priorizar la participación de los actores locales y los equipos técnicos participantes: organizaciones no gubernamentales y de apoyo.

Para **ECAO** todo proceso de trabajo y acompañamiento, constituye un proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de los interlocutores de las acciones de desarrollo.

- Sistematización y documentación de experiencias de agricultura sostenible.
- Asesoría y asistencia técnica.
- Investigación y diagnóstico de los diferentes componentes de la estructura productiva.
- Elaboración de planes de manejo agroecológicos.
- Información documental y reproducción de materiales.

**7. Evaluación del desempeño realizada**

El único proceso de evaluación formal que se lleva a cabo en ECAO, es realizado por las agencias internacionales que financian los proyectos mediante representantes que visitan ECAO dos veces al año, con el único fin de supervisar el cumplimiento de los proyectos que financian.

La dirección se encarga de planificar sesiones con los coordinadores regionales en donde se evalúa el avance y cumplimiento de los proyectos que cada sede tiene a su cargo, en estas sesiones se hace mención de determinadas actitudes del personal que afecten directamente el cumplimiento de los proyectos. Actualmente no se cuenta con evaluaciones de desempeño del personal, lo cual es una limitante para tener un conocimiento objetivo del potencial del mismo.

Mediante la creación y aplicación de la propuesta del programa de evaluación del desempeño, se le proporcionó a la organización elementos para la toma de decisiones en cuanto a la aplicación de medidas preventivas y programas de desarrollo del personal.

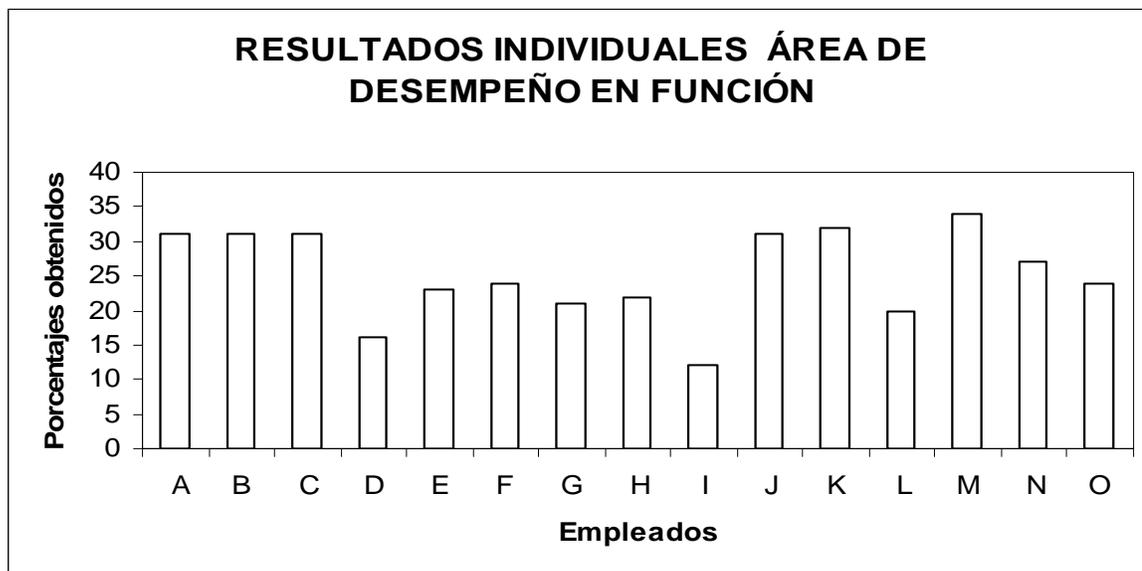
#### **8. Resultados de la aplicación de la propuesta de la evaluación del desempeño aplicada en “ECAO”**

Después de realizada la evaluación del desempeño al personal de la organización se obtuvieron los siguientes resultados que muestran el rendimiento actual a nivel individual.

### 9. RESULTADOS EVALUACIÓN INDIVIDUAL

	Empleados	Áreas evaluadas			
		Desempeño en la función	Características individuales	Actitudes y disciplina	Total
Sede Central	A	31%	31%	16%	78%
	B	31%	31%	17%	79%
	C	31%	35%	18%	84%
Sede Occidente	D	16%	25%	12%	53%
	E	23%	19%	13%	55%
	F	24%	26%	15%	65%
	G	21%	24%	12%	57%
	H	22%	30%	13%	65%
	I	12%	23%	12%	47%
	J	31%	36%	18%	85%
	K	32%	33%	17%	82%
Sede Petén	L	20%	31%	12%	63%
	M	34%	33%	15%	82%
	N	27%	30%	15%	72%
	O	24%	28%	14%	66%

**Gráfica No.1**

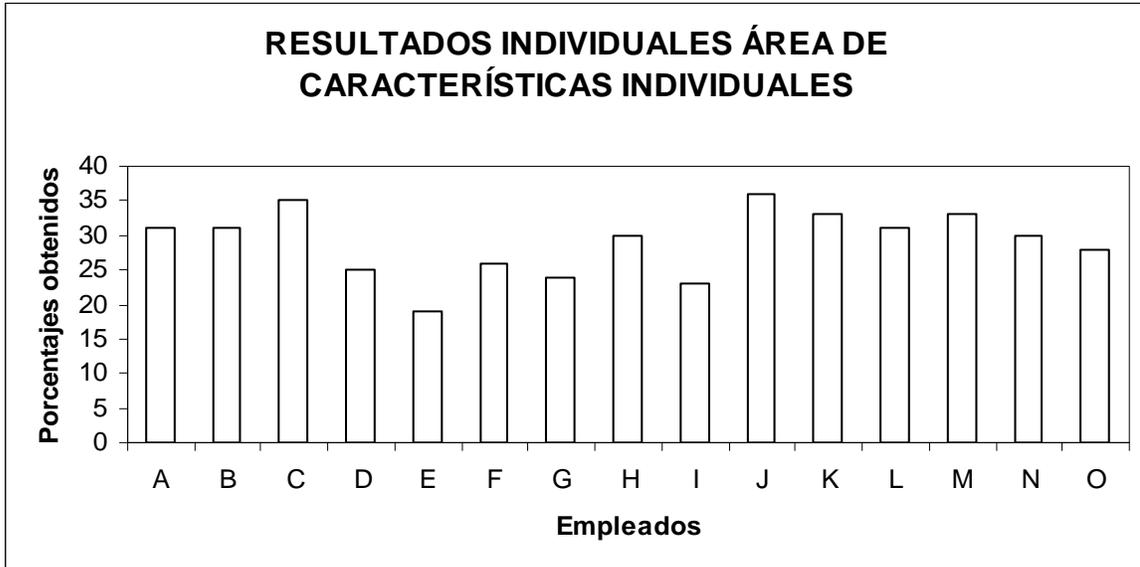


#### **10. Análisis de resultados área de desempeño en función**

El área de desempeño en función evalúa conceptos relacionados con el desempeño actual que presentan los empleados dentro de su puesto de trabajo, y el grado de identificación de los empleados con los objetivos de la organización. El porcentaje asignado a esta área fue de 40%, los resultados obtenidos fueron los siguientes: con un rendimiento excelente, empleados K y M. Rendimientos buenos empleados A, B, C y J. Rendimiento regular empleados D, E, F, G, H, L y O. Rendimiento bajo empleado I.

Actualmente la mayoría de empleados que muestran un rendimiento regular se encuentran en la sede de Occidente, la cual según observaciones directas y entrevistas con el director regional actualmente la sede ha crecido en cuanto a proyectos y objetivos, pero no así la capacidad técnica y humana. La cantidad de empleados que obtuvo puntajes bajos es mínimo en comparación con los quince empleados evaluados.

**Gráfica No. 2**



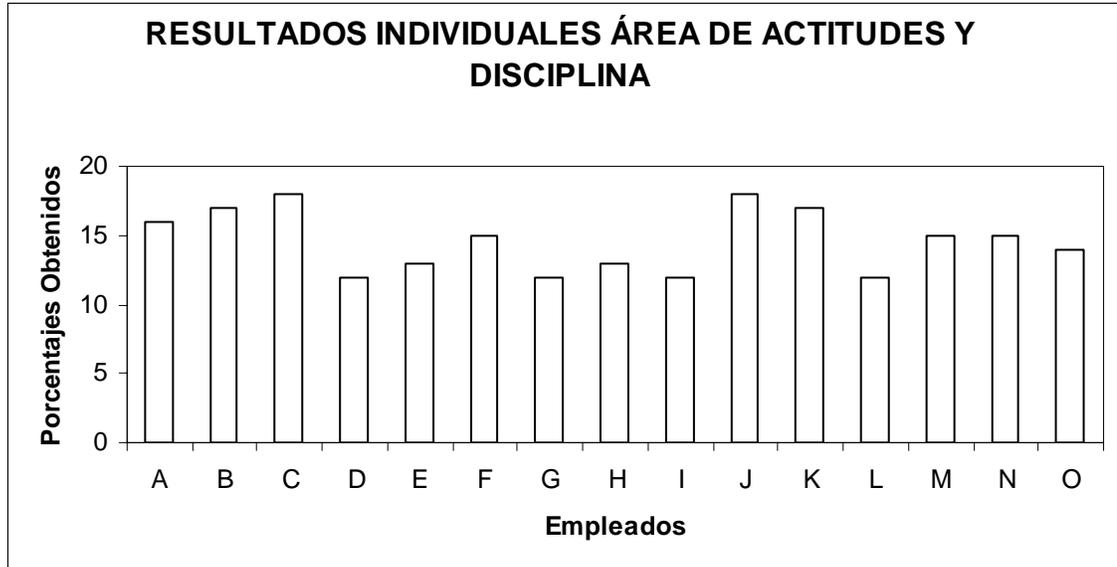
**11. Análisis de resultados área de características individuales**

El área de características individuales evalúa conceptos referentes a la capacidad que tiene el personal en desempeñar eficientemente sus tareas dentro de la organización, así como el grado de conocimiento y experiencia para llevar a cabo su trabajo. El porcentaje asignado a ésta área fue de 40%.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes, con un rendimiento excelente, empleados C, J, K y M. Rendimiento bueno empleados A, B, F, H, N, L y O. Rendimiento regular empleados D, E, G e I. Rendimiento bajo ninguno.

A nivel general se observó a un personal actualmente capacitado clasificado dentro de un buen nivel y con la experiencia necesaria para realizar su trabajo, sin embargo para toda organización es importante contar con personal capacitado y eficiente, por lo cual es necesario analizar los resultados individuales y aplicar medidas necesarias para aprovechar mejor el recurso humano.

**Gráfica No. 3**



## **12. Análisis de resultados área de actitudes y disciplina**

El área de actitudes y disciplina evalúa conceptos acerca de los rasgos personales de los empleados. El porcentaje asignado al área fue del 20%.

Los resultados obtenidos son: empleados con un rendimiento excelente B, J y K. Rendimiento bueno empleados A, D, E, F, H, K, M y N. Rendimiento regular empleados D, G, L e I. Rendimiento bajo ninguno.

Estos resultados mostraron en su mayoría a empleados con relaciones laborales satisfactorias, sin embargo, es importante analizar el comportamiento de los empleados a nivel individual y observar la influencia de los coordinadores regionales para poder implementar programas de compensación y motivación con el fin de contar con relaciones más armoniosas.

**Capítulo IV**  
**PROPUESTA DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**DIRIGIDO A LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “ECAO”**

**1. Planeación del programa**

**a) Presentación del programa**

La siguiente propuesta del programa de evaluación del desempeño es un documento de apoyo para la dirección general. Se compone de un formato de evaluación cuyo fin es proporcionar evaluaciones objetivas del rendimiento actual de los empleados en su puesto de trabajo.

**b) En qué consiste la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de todo empleado, mediante la aplicación de evaluaciones individuales se persigue obtener los elementos necesarios para la implantación de programas de desarrollo del personal.

**c) Objetivos del programa**

El objetivo general es contar con evaluaciones objetivas del personal, que reflejen el rendimiento individual del mismo en el puesto de trabajo que ocupe. Entre los objetivos específicos se encuentran:

- Proporcionar una base de datos objetiva y específica de las características individuales de desempeño del personal dentro y fuera del cargo.
- Incorporar el programa como una herramienta indispensable para la evaluación del rendimiento del personal.
- Aplicar la propuesta del programa de evaluación del desempeño y realizar un análisis del rendimiento del personal en las áreas evaluadas.
- Brindar a la dirección un documento de fácil comprensión, adecuado a la estructura organizacional y flexible a sus necesidades.

**d) Razones necesarias para implantar el programa de evaluación del desempeño**

Actualmente la evaluación que se hace del personal que labora dentro de la organización es subjetiva, puesto que se limita únicamente a apreciaciones de los coordinadores regionales y del gerente general con respecto a empleados que de alguna forma influyen en el cumplimiento de los proyectos que la organización tiene a su cargo. Las razones para la implantación del programa son las siguientes:

- Contar con los elementos necesarios para analizar las fortalezas y debilidades del recurso humano.
- A través de las evaluaciones, se contará con criterios acertados para la estructuración de programas de desarrollo del personal.

- Para optimizar el recurso humano es necesario que toda organización se mantenga en un nivel competitivo es necesario conocer el potencial de los empleados.

**e) Forma en que contribuirá el programa con los objetivos de la evaluación del desempeño**

- Por medio de la evaluación individual se obtendrán datos actuales del desempeño de los empleados.
- A través de la evaluación aplicada a los empleados, la dirección estará en capacidad de analizar las fortalezas y debilidades del recurso humano.
- La dirección contará con criterios y bases para la implementación de programas de desarrollo del personal, y la aplicación de medidas preventivas para el bajo desempeño.

**f) Límites del programa**

- La constante aplicación del programa, el seguimiento y adecuación a las necesidades de la organización, será responsabilidad de la dirección general de ECAO.

**g) Efectos en los costos**

- La planificación y realización del programa de evaluación del desempeño estará a cargo de la dirección general, en cuanto a las evaluaciones éstas serán realizadas por los

coordinadores regionales, por lo tanto no representa un costo monetario extra para la organización.

## **2. Establecimiento de los responsables de la evaluación**

El programa de evaluación del desempeño es una propuesta que será implementada por la dirección de ECAO, quien designará a los evaluadores.

## **3. Preparación del programa**

### **a) Procedimiento de evaluación**

El programa de evaluación del desempeño consta de tres áreas que suman 100 puntos:

• Área de desempeño en función	40 puntos
• Área de características individuales	40 puntos
• Área de actitudes y disciplina	<u>20 puntos</u>
Total	100 puntos

Cada área se compone de cinco parámetros de evaluación con una escala de calificación establecida, según investigaciones bibliográficas y de otros programas de evaluación de desempeño implementados. Las escalas son las siguientes:

Escala de calificación para el área de desempeño en función  
y características individuales

Parámetro 1	1 - 8 puntos
Parámetro 2	1 - 8 puntos
Parámetro 3	1 - 8 puntos
Parámetro 4	1 - 8 puntos
Parámetro 5	1 - 8 puntos

Escala de calificación para el área de actitudes y disciplina

Parámetro 1	1 - 5 puntos
Parámetro 2	1 - 5 puntos
Parámetro 3	1 - 5 puntos
Parámetro 4	1 - 5 puntos
Parámetro 5	1 - 5 puntos

La evaluación de las áreas será individual, para la interpretación de resultados los 100 puntos representan el 100%. Por lo tanto la ponderación de las áreas en términos porcentuales será así:

- Área de desempeño en función 40%
- Área de características individuales 40%
- Área de actitudes y disciplina 20%
- Total 100%

Para interpretar los resultados individuales se contará con los siguientes niveles de rendimiento, estructurados a partir de investigaciones bibliográficas y de programas de evaluación de desempeño aplicados. Los niveles son los siguientes:

Niveles de rendimiento áreas de desempeño en función  
y características individuales

Rendimiento bajo	5% a 14%
Rendimiento regular	15% a 25%
Rendimiento bueno	26% a 31%
Rendimiento excelente	32% a 40%

Niveles de rendimiento área de actitudes y disciplina

Rendimiento bajo	2% a 8%
Rendimiento regular	9% a 12%
Rendimiento bueno	13% a 16%
Rendimiento excelente	17% a 20%

**b) Puestos a evaluar**

Serán evaluados todos los puestos administrativos, técnicos y de supervisión, a excepción del director general.

**c) Qué sistema o método de evaluación será utilizado**

- Método de escalas gráficas que utiliza puntos.
- Método con base en objetivos verificables.

#### **d) Nivel de participación de supervisores y empleados**

- La participación de los supervisores se limitará a evaluar y otorgar las calificaciones pertinentes a los empleados bajo su cargo, y su posterior análisis con el director general, los supervisores serán los coordinadores regionales.
- La participación de los empleados se dará en la entrevista de comunicación de resultados.

#### **e) Organización y procedimientos para poner el programa en operación, sostenerlo y controlarlo**

- Su aplicación tendrá lugar dos veces al año.
- La realización del programa estará a cargo del director general, quien planificará el momento de sus ejecuciones en el año.
- El análisis de resultados será realizado con la participación del director general y los coordinadores regionales.
- Las entrevistas de comunicación de resultados a los empleados estarán a cargo de cada coordinador regional.
- La aplicación de medidas preventivas y la implantación de programas de desarrollo necesarios lo llevará a cabo el director general quién se encargará de su planificación, con el apoyo de los coordinadores regionales.

#### **4. Comunicación del programa a empleados**

Antes de iniciar el primer periodo de evaluación en el año el director general se encargará de llevar a cabo sesiones con los empleados en los que se explicarán los objetivos del programa y su importancia para la organización y para los empleados.

**5. Aspectos a dar a conocer del programa a los empleados y supervisores**

- a) A los empleados se les informará las áreas objeto de evaluación, así como los objetivos del programa.
- b) A los supervisores se les informará de las áreas a evaluar los parámetros de evaluación que las componen y el sistema de puntuación utilizado.

**6. Organización para la evaluación del desempeño**

- Las evaluaciones serán coordinadas entre el director general y los coordinadores regionales, quienes planificarán el momento en que serán llevadas a cabo según las agendas de trabajo de cada sede.

**7. Determinación de procedimientos e instrumentos para la evaluación**

- a) Guía de calificación que contiene las áreas objeto de evaluación compuestas por parámetros.
- b) Hoja de evaluación que resume los parámetros de evaluación con un espacio para la calificación pertinente.

Los instrumentos utilizados serán los siguientes:

**a) GUÍA DE CALIFICACIÓN PARA LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE CONSULTORÍA EN AGRICULTURA ORGÁNICA “E.C.A.O.”**

<b>I. AREA DE DESEMPEÑO EN FUNCIÓN (PARÁMETROS DE EVALUACIÓN)</b>	<b>1-2 = DEFICIENTE</b>	<b>3-4 = REGULAR</b>	<b>5-6 = BUENO</b>	<b>7-8 = EXCELENTE</b>
<b>1. Capacidad de identificación estratégica.</b> Evalúa la capacidad de identificarse con las estrategias y la misión de ECAO	No logra identificarse con la naturaleza de la organización.	Le es difícil interpretar las estrategias e identificarse con la organización.	Logra captar las estrategias y misión de ECAO.	Ejecuta fácilmente las estrategias y se identifica plenamente dentro de la organización.
<b>2. Capacidad de integración.</b> Evalúa el nivel de participación en la planificación y estructuración de nuevos proyectos.	Con frecuencia manifiesta actitud negativa en reuniones de planificación.	Ocasionalmente muestra interés en reuniones de planificación.	Toma actitud positiva y emprendedora en la planificación, y se involucra activamente en nuevos proyectos.	Se involucra en todas las etapas de la planificación, aporta ideas y sugerencias para nuevos proyectos.
<b>3. Calidad en el trabajo.</b> Evalúa el cumplimiento de los requerimientos técnicos en la realización de proyectos, así como el cuidado y esmero en su ejecución.	No cumple con los requerimientos técnicos requeridos.	Tiene alguna dificultad para cumplir con los requerimientos técnicos necesarios.	Cumple con los requerimientos técnicos necesarios.	Supera los requerimientos técnicos necesarios.
<b>4. Fijación de objetivos verificables.</b> Evalúa el grado de establecimiento de objetivos y su cumplimiento en el tiempo establecido.	No hay cumplimiento ordenado y oportuno de los objetivos trazados.	Muestra dificultad en establecer objetivos verificables en un tiempo prudente.	Cumple con los objetivos trazados en el tiempo estipulado para cada uno de ellos.	Tiene gran capacidad para trazar objetivos verificables con una programación oportuna y adecuada.
<b>5. Productividad.</b> Evalúa el rendimiento del personal en la entrega de informes y el cumplimiento de los lineamientos necesarios dentro de los presupuestos que le son asignados.	No entrega los informes a tiempo y no sigue los lineamientos necesarios para la ejecución de su presupuesto.	Tiene dificultad para cumplir con la entrega de informes y constantemente pide asesoría en la ejecución de su presupuesto.	Entrega oportunamente los informes necesarios y sigue los lineamientos necesarios en su presupuesto.	Supera el rendimiento en la entrega y ejecuta con precisión su presupuesto.

II. ÁREA DE CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES (PARÁMETROS DE EVALUACIÓN)	1-2 = DEFICIENTE	3-4 = REGULAR	5-6= BUENO	7-8 = EXCELENTE
<b>6. Trabajo en equipo.</b> Evalúa el desempeño del empleado dentro de su grupo de trabajo y la capacidad de identificarse con el trabajo en equipo.	No le agrada el trabajo en equipo ni se interesa en mejorar las relaciones con sus compañeros.	Trabaja con poca disposición con el equipo de trabajo y su integración es aceptable.	Generalmente dispuesto a trabajar en equipo, sus relaciones con compañeros son cordiales y atentas.	Participa con entusiasmo en las actividades del equipo de trabajo, tiene facilidad para establecer y fomentar relaciones con sus compañeros.
<b>7. Colaboración.</b> Evalúa la cooperación, aporte y responsabilidad del empleado hacia la unidad de trabajo, así como disposición de realizar trabajos extraordinarios.	Renuente a colaborar en otras funciones de trabajo.	En ocasiones dispuesto a colaborar cuando se le solicita.	Normalmente dispuesto a colaborar cuando se le solicita y a ejecutar trabajo extra a sus funciones.	Siempre dispuesto a colaborar espontáneamente y con entusiasmo en otras funciones de la unidad de trabajo y ayudar a sus compañeros.
<b>8. Liderazgo.</b> Evalúa la influencia positiva en otras personas.	Tiende a seguir el comportamiento del grupo, su influencia es muy pobre o negativa.	Evita dirigir y tiene poca influencia en el grupo.	Posee habilidad para dirigir personas, manifiesta influencia moderada en el grupo.	Particularmente hábil para dirigir personas, influye considerablemente en el grupo, en forma positiva.
<b>9. Cumplimiento de Instrucciones.</b> Evalúa la disposición y atención en el cumplimiento de las indicaciones recibidas de sus supervisores.	No atiende ni cumple las instrucciones recibidas. Necesita mucha supervisión.	Descuida el cumplimiento de instrucciones recibidas. Necesita supervisión.	Atiende las instrucciones recibidas. Eventualmente necesita supervisión.	Muy cuidadoso en cumplir las instrucciones recibidas. No necesita supervisión.
<b>10. Conocimiento del trabajo:</b> Evalúa el conjunto de experiencias que posee el empleado, en relación a los requerimientos del puesto.	No cuenta con los conocimientos requeridos por el puesto, por lo que tiene serias dificultades para el desempeño.	No conoce algunas de las tareas a su cargo, por lo que tiene algunas dificultades para desempeñarlas.	Conoce su trabajo en forma aceptable, por lo que realiza adecuadamente sus labores.	Tiene completo dominio de todas sus tareas por lo que desempeña acertadamente su puesto.

<b>III. AREA DE ACTITUDES Y DISCIPLINA. (PARÁMETROS DE EVALUACIÓN)</b>	<b>1 = DEFICIENTE</b>	<b>2 = REGULAR</b>	<b>3 = BUENO</b>	<b>4 = EXCELENTE</b>
<b>11. Responsabilidad.</b> Evalúa la forma en que el trabajador responde ante las consecuencias de sus actos, en relación a las obligaciones inherentes a su cargo.	A menudo descuida las obligaciones a su cargo.	Algunas veces descuida las obligaciones a su cargo.	Atiende con responsabilidad las obligaciones a su cargo.	Sumamente dedicado y responsable con las obligaciones a su cargo.
<b>12. Iniciativa y Creatividad.</b> Evalúa las acciones positivas que el empleado emprende para mejorar las actividades de su trabajo, así como las ideas innovadoras que presenta.	Es rutinario, se limita a seguir instrucciones y no presenta sugerencias útiles.	Algunas veces aporta sugerencias para mejorar el desempeño de sus labores.	Frecuentemente aporta ideas prácticas, tendientes a mejorar procedimientos de trabajo.	Siempre está buscando la manera de mejorar los procedimientos y actividades a su cargo de otras áreas.
<b>13. Solución de problemas.</b> Evalúa la forma cómo resuelve oportuna y acertadamente situaciones que se prestan en el desempeño del puesto.	Manifiesta temor o negligencia en resolver problemas que inciden en sus labores.	Algunas veces evade la solución de problemas que inciden en sus labores.	Busca y plantea soluciones a problemas rutinarios. Aún tiene dificultad con algunas situaciones.	Atiende oportunamente todo tipo de problemas, se esfuerza y se compromete en la solución de los mismos.
<b>14. Puntualidad y Asistencia.</b> Evalúa la observancia y cumplimiento de horarios de trabajo asignados, así como ausencias.	Frecuentemente se presenta tarde y/o falta a sus labores.	Eventualmente su presenta tarde y/o falta a sus labores.	Se presenta puntualmente a su puesto de trabajo y casi nunca falta.	Se presenta con la debida antelación a su puesto de trabajo y nunca falta.
<b>15. Habilidades técnicas.</b> Evalúa las habilidades específicas requeridas para el buen desempeño de las funciones del puesto de trabajo. Estas diferirán según cada puesto de trabajo, ejemplo, habilidad numérica, verbal, mecanográfica, matemática, negociación, etc.	Carece de las habilidades técnicas necesarias en el puesto y debe mejorar en el corto plazo.	Tiene algunas dificultades en las habilidades requeridas para desempeñar sus labores.	Posee las habilidades requeridas para el desempeño de sus labores.	Posee excelentes habilidades que superan los requerimientos del puesto.

**(2:369-370)**

**b) HOJA DE EVALUACIÓN PARA LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE CONSULTORÍA EN AGRICULTURA ORGÁNICA “E.C.A.O.”**

<b>EVALUACIÓN DEL EMPLEADO</b>	
<b>DATOS GENERALES</b>	
Nombre completo :	_____
Región:	_____
Cargo:	_____
Fecha evaluación:	_____

**INSTRUCCIONES**

**Favor complete el siguiente formulario para cada empleado de su dependencia, calificándolo según las responsabilidades definidas para cada puesto de trabajo. Para decidir la nota consulte la guía de calificación que se proporciona y en observaciones explique con hechos por qué el empleado se hizo acreedor a esa calificación. Trate de ser lo más objetivo posible.**

**I. ÁREA DE DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN**

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	PUNTEO DE 1 A 8	OBSERVACIONES
1. Capacidad de identificación Estratégica		
2. Capacidad de integración		
3. Calidad en el trabajo		
4. Fijación de objetivos verificables		
5. Productividad		
Total =		*100 =

**II. ÁREA DE LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES**

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	PUNTEO DE 1 A 8	OBSERVACIONES
6. Trabajo en equipo		
7. Colaboración		
8. Liderazgo		
9. Cumplimiento de instrucciones		
10. Conocimiento del trabajo		
Total =		*100 =

**III. ÁREA DE ACTITUDES Y DISCIPLINA**

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	PUNTEO DE 1 A 4	OBSERVACIONES
11. Responsabilidad		
12. Iniciativa y creatividad		
13. Solución de problemas		
14. Puntualidad y asistencia		
15. Habilidades técnicas		
Total =		*100 =

(Estructurada con base en el modelo de evaluación del desempeño propuesto por Chiavenato Idalberto mediante el método de Escalas gráficas que utiliza puntos)

## **8. Procedimiento de control**

Antes de iniciar las evaluaciones el director general mediante sesiones con los coordinadores regionales establecerá y explicará los objetivos del programa de evaluación del desempeño, con el fin de que las calificaciones otorgadas sean lo más objetivas posibles y obtener resultados reales.

La estructuración de la entrevista será realizada por el director general, que designará a los coordinadores regionales los responsables para comunicar los resultados al personal que tenga a su cargo, en este espacio se le otorgará a los empleados la oportunidad de comunicar cualquier comentario o sugerencia para los resultados obtenidos.

El período de tiempo para realizar las entrevistas será planificado por cada coordinador regional después de haber llevado a cabo la evaluación a todo el personal de la organización. El análisis de los resultados será realizado por el director general con el apoyo de los coordinadores regionales.

Posteriormente las medidas que la dirección estructure y los programas que se pongan en acción estarán a cargo por personal que el director general considere adecuado, en este caso serán los coordinadores regionales quienes apoyarán a la dirección en el seguimiento y aplicación de los mismos.

## CONCLUSIONES

1. A través de la implementación de un programa de evaluación del desempeño, la organización no gubernamental (ONG) objeto de estudio contará con evaluaciones objetivas y precisas del rendimiento del personal.
2. Con la aplicación del programa de evaluación del desempeño, la organización contará con evaluaciones individuales técnicas y objetivas del recurso humano.
3. Por medio de la realización del programa de evaluación del desempeño, la organización contará con criterios objetivos para la aplicación de las medidas preventivas necesarias.
4. Las ventajas de aplicar un programa de evaluación del desempeño adecuado a las necesidades de la organización objeto de estudio, creará las condiciones adecuadas para una organización más eficiente.
5. Por medio del seguimiento y la correcta aplicación del programa de evaluación del desempeño, la organización podrá realizar análisis objetivos de las necesidades del personal y de la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Para que la implementación de programas de evaluación del desempeño se convierta en un proceso satisfactorio, la organización objeto de estudio deberá concientizar al personal acerca de las ventajas que aporta el mismo e incentivar su participación.
2. Para poder contar con evaluaciones individuales técnicas y objetivas del personal, es necesario que la dirección general, actualice el programa de evaluación del desempeño dos veces al año.
3. Es importante que la aplicación de medidas preventivas para el personal, responda a las necesidades que presentó la evaluación.
4. Los beneficios que aportará el programa de evaluación del desempeño, contribuirán en la estructura de bases adecuadas para el desarrollo del personal de la organización.
5. Para dar seguimiento al programa de evaluación del desempeño, es necesario que la dirección general de la organización, aplique periódicamente las evaluaciones y revise el alcance de objetivos de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Centro Regional de Ayuda Técnica. **Evaluación de puestos.** Agencia para el desarrollo internacional. México 1985
2. Chiavenato Idalberto, **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw -Hill. Colombia 5ta. Edición. 2,000.
3. Flippo Edwin B. **Principios de Administración de Personal.** McGraw-Hill. México1978.
4. Harris, Jeff O. Jr. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Limusa. México 1987
5. Koontz Harold, Weirich Heinz. **Administración.** Editorial McGraw-Hill.11ª. Edición, México 1998
6. Morales Henry. **La cooperación al desarrollo en Guatemala 1996-2001 desde la perspectiva de la Sociedad Civil.** Editorial Los Altos. Quetzaltenango junio 2,002.
7. Sherman Arthur, George W.Bohlander, Scout Snell. Traductor, Jolly Vallejo Juan Carlos. **Administración de Recursos Humanos.** International Thomson Editores,S.A. de C.V. México 1999.
8. Strauss Sayles. **Personal Problemas Humanos de la Administración.** Editorial Prentice-Hall. 4ta Edición, México 1981.

9. Universidad de San Carlos de Guatemala. Volumen II. 1997.**Material Bibliográfica de apoyo para el curso de Administración II.** Departamento de publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas.
  
10. Werther Williams, Keith Davis, **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. 4ta edición, México 1996

# **ANEXOS**

## GLOSARIO

### A

**Administración mediante objetivos verificables:** se refiere a una serie formal de procedimientos, que inicia por establecer metas y prosigue hasta la revisión de resultados. Es una forma de integrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y de enfocarlos hacia las metas de los niveles altos de la administración y la estrategia global de la organización.

**Agro ecología:** disciplina científica que define, clasifica y estudia los sistemas agrícolas desde una perspectiva ecológica y socioeconómica.

**Agroindustria:** son todos los procesos de transformación de los productos de la agricultura.

**Autodesarrollo:** es todo desarrollo que se realiza mediante un esfuerzo propio.

### E

**Efecto de halo:** el error de halo tiene lugar cuando el evaluador percibe que un factor tiene una importancia primordial y da una calificación global buena o mala a un empleado con base en este solo factor.

### I

**Intercomunales:** son las relaciones que se establecen en común entre las comunidades. Con un fin de apoyo mutuo.

### O

**Organizaciones facilitadoras:** son todo tipo de organizaciones que acompañan los procesos que se llevan a cabo en organizaciones no gubernamentales.

## **RESUMEN DE ESTATUTOS DEL EQUIPO DE CONSULTORÍA EN AGRICULTURA ORGÁNICA “ECAO”**

En la ciudad de Guatemala, el día veintinueve de julio de mil novecientos noventa y cuatro se celebra el acto de CONTRATO DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD CIVIL, de conformidad con las cláusulas siguientes:

**PRIMERA:** los comparecientes manifiestan que han decidido por unanimidad, constituir una SOCIEDAD CIVIL, que se ajuste a las leyes del país, cuya RAZON SOCIAL será: Granados, Méndez, ECAO, SOCIEDAD CIVIL y se denominará con el nombre de EQUIPO DE CONSULTORÍA EN LA AGRICULTURA ORGÁNICA.

**SEGUNDA:** cumplirán los objetivos generales y específicos a cabalidad. (Se incluyen los objetivos descritos en el informe de Tesis)

**TERCERA:** su domicilio será en el Departamento de Guatemala, su sede en el Municipio de Mixto, sin embargo podrá establecer agencias, sucursales y oficinas en cualquier lugar de la república de Guatemala.

**CUARTA:** el plazo que durará la sociedad es por tiempo indefinido.

**QUINTA:** condiciones de admisión, deberes, derechos, registro y expulsión. Podrán ser socios de la sociedad civil, las personas físicas que quieran participar en las actividades con que opera y que deseen ingresar a ella que cumplan con los requisitos de cualquier persona civilmente capaz, su cuota de ingreso es de (Q.100.00) que serán devueltos en caso de no ser admitidos por la sociedad. Los deberes de los socios: deberán cumplir con las normas, reglamentos y demás disposiciones de la sociedad. Son derechos de los socios asistir a las Asambleas Generales con voz y voto, el cual deberá ejercerse personalmente. El retiro de los socios: todo socio podrá retirarse voluntariamente.

**SEXTA:** la Sociedad Civil se constituye con un capital de cinco mil quetzales exactos.

**SÉPTIMA:** el ejercicio social se iniciará el primero de enero de cada año y finalizará el treinta y uno de diciembre del mismo año.

**OCTAVA:** el gobierno y administración de la sociedad se regirá por las siguientes disposiciones, estará a cargo de: a) Asamblea General, b) Junta directiva y/o Junta Coordinadora y c) Administrador.

La Asamblea General es el órgano máximo de la sociedad y se integra con la mitad más uno, de los socios, reunidos ordinariamente una vez al año dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio, extraordinariamente cuando lo crea conveniente la Junta directiva, ésta es el órgano ejecutivo de la sociedad, el responsable de la dirección y administración, está integrada por tres miembros:

a) Coordinador General, b) Coordinador de Finanzas y, c) Coordinador de Actas y Acuerdos.

Serán electos en la Asamblea ordinaria y durarán en sus funciones tres años. Los miembros de la Junta directiva y/o Junta coordinadora, podrán ser reelectos por el tiempo que los socios consideren conveniente y que no lesione los intereses de la sociedad. La Asamblea General podrá contratar un Administrador para que tenga a su cargo la ejecución de las disposiciones y acuerdos de la Junta directiva.

**NOVENA:** la representación legal de la sociedad la tiene el Coordinador General, ésta debe ser autorizada por la Junta Coordinadora.

**DÉCIMA:** la sociedad podrá disolverse bajo las siguientes condiciones; por voluntad de las dos terceras partes de los socios, por ser imposible el cumplimiento de los objetivos, por la pérdida de más del sesenta por ciento del capital, y cuando el número de socios sea inferior a tres.

**DÉCIMA PRIMERA:** los socios constituidos en Asamblea General proceden a elegir a la Junta directiva.

**DÉCIMA SEGUNDA:** disposiciones finales, en caso de fallecimiento de alguno de los socios, sus herederos podrán optar por continuar en la sociedad, la sociedad deberá llevar un libro de actas.

