

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL  
DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL  
MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

**WENDY SUZZETH RETANA CONTRERAS**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MARZO DE 2009**

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

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE  
LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL  
MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS



TESIS

PRESENTA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

WENDY SUZZETH RETANA CONTRERAS

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2009

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL QUINTO	P.C. José Abraham González Lemus

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.6, Punto Sexto del Acta 34-2006, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 28 de septiembre de 2006.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
Secretaria:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Examinadora:	Licda. Claudia Elizabeth Aquino García

Guatemala, 10 de septiembre de 2008

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
DECANO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho.

Señor Decano:

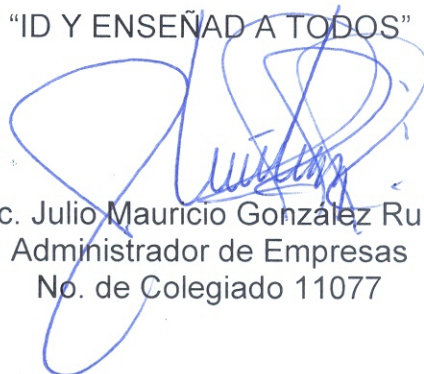
En atención a su designación como asesor de tesis profesional de la estudiante **WENDY SUZZETH RETANA CONTRERAS**, Carnet No. 2001-14799 en la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, procedí a la asesoría con el tema: **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS”**.

De conformidad a los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable en la implementación del sistema de evaluación del desempeño de la dependencia estudiada.

Con respecto a lo anterior, presento a Su Despacho mi dictámen favorable a efecto de que la estudiante Wendy Suzzeth Retana Contreras, pueda sustentar el exámen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Deferentemente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Julio Mauricio González Ruíz  
Administrador de Empresas  
No. de Colegiado 11077

## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por la guía constante y la sabiduría que me has dado durante cada una de las etapas de mi vida.
- A MI PADRE:** Rafael Retana Cruz.
- A MI MADRE:** Carmen Leticia Contreras Salguero.
- A MIS HERMANOS:** Helen, Jenniffer, Rafa y Grethel.
- A MIS SOBRINOS:** Jared, Bryan y Sherly.
- A MI ESPOSO:** Byron Giovanni Hernández García, por ser un hombre maravilloso que me ha apoyado incondicionalmente y por el amor que tenemos el uno del otro.
- A MIS AMIGOS:** Víctor Manuel Cáceres Melgar, German Alfonso Urrutia Mejía, Marco Tulio Guzmán, Eduardo Díaz Crocker, Wagner del Águila Corrales, Giovanni Cruz Gameros, Erick Fernando López Sandoval, por brindarme su amistad y apoyo.
- A MI ASESOR:** Lic. Julio Mauricio González Ruíz, por su dedicación y compromiso incondicional en todo momento, gracias por ayudarme a cumplir mi meta.

## ÍNDICE GENERAL

Pág.

Introducción	i
--------------	---

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1. Administración del recurso humano	1
1.1 La ARH como proceso	2
1.2 Evaluación del desempeño del recurso humano aplicado al sector público	3
1.2.1 Definición de evaluación del desempeño de personal	4
1.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño de personal	4
1.2.3 Razones para evaluar a los empleados	4
1.2.4 Proceso de la evaluación del desempeño	5
a. Planeación del sistema de evaluación	5
b. Determinación de los responsables de la evaluación	5
c. Errores frecuentes en la evaluación	6
d. Criterios para la evaluación	6
e. Estándares de evaluación	7
1.2.5 Método de evaluación del desempeño	7
a. Evaluación de 360º grados	7
b. Que indicaciones dar a los participantes y a los observadores	8
c. Qué problemas plantean los resultados de un 360º	9
1.2.6 Entrevistas de evaluación o retroalimentación	11
1.2.7 Factores a considerar para determinar las causas de los problemas de rendimiento	11

1.2.8 Diagnóstico situacional	12
1.2.9 Análisis de los aspectos internos y externos (FODA)	12

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

	Pág.
2.1 Metodología de investigación	14
2.1.1 Tamaño de la muestra	15
2.2 Antecedentes	15
2.3 Generalidades de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas	16
2.3.1 Aspectos legales aplicables	16
2.3.2 Misión y visión	16
2.4 Situación actual de la dirección	17
2.4.1 Estructura orgánica y funcional	17
2.4.2 Objetivos de la Dirección	21
2.4.3 Políticas de integración de personal	23
2.4.4 Aplicación de la evaluación del desempeño del recurso humano	25
2.4.5 Retroalimentación para mejorar el trabajo	29
2.4.6 Administración del recurso humano	30
2.5. Análisis FODA	33
2.6. Resultado del Diagnóstico	35



**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

	Pág.
3.1 Introducción	37
3.2 Justificación del modelo de evaluación del desempeño de personal	38
3.3 Planificación del sistema de evaluación del desempeño de personal propuesto para la Dirección General Administrativa	38
3.3.1 Presentación del sistema de evaluación del desempeño de recursos humanos	39
3.3.2 Procedimiento para implementar un sistema de evaluación	39
3.4 Plan de acción para la implementación de un sistema de evaluación	46
3.5 Sistema de evaluación del desempeño	47
3.5.1 Determinación de los responsables de la evaluación del desempeño	47
3.5.2 Procedimiento para la ejecución de la evaluación del desempeño	48
3.5.3 Criterios para la evaluación del desempeño	62
3.5.4 Estándares de evaluación del desempeño	62
3.5.5 Establecimiento de procedimientos e instrumentos a utilizar	65
3.5.6 Tabulación y preparación del informe de resultados	68
3.5.7 Retroalimentación de los resultados de la evaluación	72
3.5.8 Plan de desarrollo y seguimiento de resultados	73
3.5.9 Costo total de la implementación del sistema de evaluación	75
Conclusiones	76

Recomendaciones	77
Bibliografía	78
Anexos	80

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

	Pág.
1. Técnicas de Administración de Recursos Humanos y su vinculación con los ambientes externo e interno de la organización	2
2. Objetivos actuales Dirección General Administrativa	22
3. Análisis de la administración del recurso humano	32
4. Matriz FODA de la dirección general administrativa	34
5. Resultado del diagnóstico	36
6. Simbología del procedimiento de evaluación	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Relación del proceso de recursos humanos con la evaluación del desempeño	3
2. Proceso de implementación del sistema de evaluación	40
3. Responsables de la evaluación de 360°	48
4. Pilares para la implementación del sistema de evaluación	50
5. Representación de la evaluación de 360°	54
6. Explicación de uso de la guía de calificación	66
7. Explicación de uso del formato de evaluación	67
8. Ejemplo de resumen de resultados de 360°	69

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Plan de acción para la aprobación del programa de capacitación para la implementación del sistema de evaluación	42
2. Programa de sensibilización para la implementación del sistema de evaluación	43
3. Calendario de implementación del sistema de evaluación	44
4. Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación del desempeño	46
5. Descripción del procedimiento de evaluación	56
6. Distribución del porcentaje de eficiencia	63
7. Rangos del porcentaje de eficiencia	64
8. Ejemplo de porcentaje de eficiencia evaluación de 360°	71
9. Plan de desarrollo para el seguimiento de resultados	74
10. Costo total de la propuesta del sistema de evaluación	75

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
1. Organigrama general actual Dirección General Administrativa Ministerio de Energía y Minas	18
2. Inducción del personal dentro de la dirección	23
3. Percepción de la claridad de atribuciones	24
4. Conocimiento de un sistema de evaluación de la institución	26
5. Conocimiento de un sistema de evaluación de la dirección	27
6. Sugerencias para mejorar el trabajo	29
7. Flujograma del procedimiento de evaluación	59
8. Ejemplo de resultados de 360°	70

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones gubernamentales en los últimos tiempos tienen el objetivo de servir satisfactoriamente a la población, implementando políticas de Gobierno orientadas al desarrollo de las actividades de forma eficiente. Promueven el trabajo en equipo y la apropiada atención al usuario.

Las demandas actuales de servicios públicos, crean una oportunidad de reconocimiento a la labor de las distintas instituciones, teniendo así, la posibilidad de cambiar la imagen que algunos usuarios tienen de los servicios que el estado proporciona, en las dependencias que consultan.

Para que una dependencia gubernamental pueda ser competitiva, no debe limitarse a la ejecución de su trabajo, sino que debe establecer parámetros de medición y criterios que permitan conocer si el trabajo de sus empleados, conllevan un desarrollo integral de la institución, conociendo, de esta manera, las fortalezas y debilidades individuales y, finalmente, pueda cumplirse con lo estipulado en la Ley de Servicio Civil con respecto a la evaluación que debe efectuarse, al recurso humano por lo menos una vez al año.

El estudio de la presente tesis fue realizado en una dependencia del estado ubicada en la ciudad de Guatemala y centra su investigación desde el enfoque de la administración del recurso humano, con el título “Sistema de evaluación del desempeño para el personal de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas”, con el fin de estudiar su situación actual y formular soluciones factibles, fundamentadas en la evaluación del rendimiento del recurso humano que la dirección pueda utilizar como una guía e implementarlas según sus necesidades.

La investigación se desarrolla en tres capítulos. El primer capítulo es el marco teórico, que servirá para realizar el diagnóstico y proponer soluciones, ya que contiene las definiciones y conceptos que coadyuvan a la comprensión del estudio realizado.

El segundo capítulo trata del estudio realizado a la dirección, en el cual se realizó encuestas al recurso humano que labora para esta dependencia, también se entrevistó a los jefes de los departamentos y al director general administrativo; con el objetivo de obtener información valiosa, con la cuál elaborar el diagnóstico correspondiente, el cual concluye en una matriz FODA, que evidencia los hallazgos encontrados, y propone cursos de acción para coadyuvar a resolver la problemática actual.

En el tercer capítulo se encuentra la propuesta de solución, que formula un sistema de evaluación que la dirección debe implementar para desarrollar las competencias del recurso humano. La propuesta se basa en la medición de la calidad del servicio prestado por los empleados, y la apreciación de los factores individuales por distintas categorías de participantes.

Por último, se formulan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones adecuadas para cada una de ellas, así también, la bibliografía donde se encuentran los documentos consultados para desarrollar el tema.



# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. Administración de recursos humanos

“Es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general los asuntos estudiados por la administración de recursos humanos abarca una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados.

Los temas tratados por la administración de recursos humanos se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno de la ARH) y aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno de la ARH). El siguiente cuadro da una idea de las técnicas utilizadas en los ambientes externos e internos de la organización.

**ESQUEMA 1**

**TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU VINCULACIÓN CON LOS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

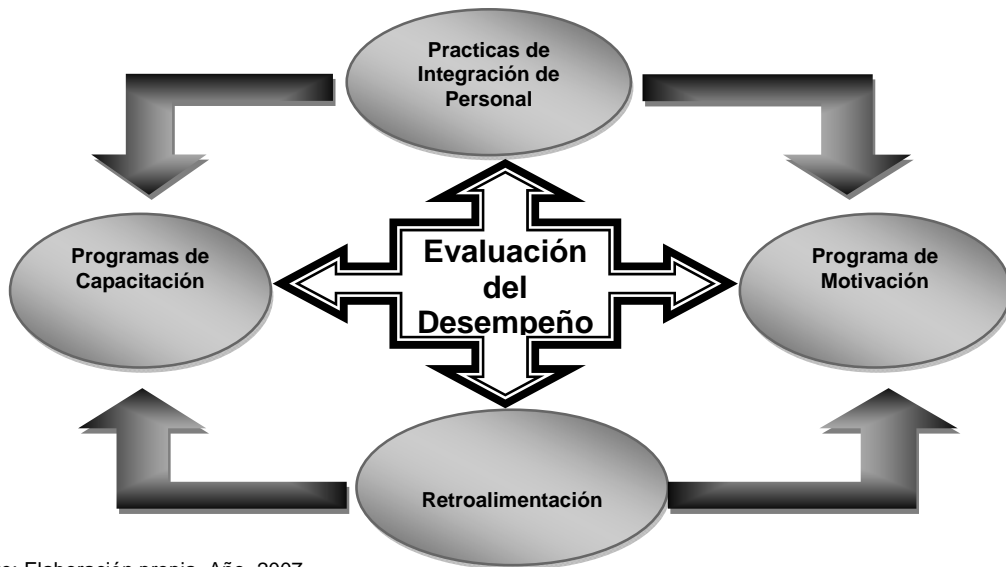
Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación del mercado laboral</li> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Investigación de salarios y beneficios</li> <li>• Relaciones con sindicatos</li> <li>• Relaciones con instituciones de formación profesional</li> <li>• Legislación laboral</li> <li>• Otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de cargos</li> <li>• Evaluación de cargos</li> <li>• Capacitación</li> <li>• <b>Evaluación del desempeño</b></li> <li>• Plan de carreras</li> <li>• Plan de beneficios sociales</li> <li>• Política salarial</li> <li>• Higiene y seguridad</li> <li>• Otras</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 150

**1.1. La Administración de Recursos Humanos como proceso**

“La administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recomendarlas o monitorearlas y controlarlas; en otras palabras, administrarlas en organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, **aplicación (evaluación del desempeño)**, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. Su integración obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cuál originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Desde una perspectiva sistémica, los cinco procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor”. (1:158-159)

**FIGURA 1**  
**RELACIÓN DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS CON LA**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

### 1.2. Evaluación del desempeño del recurso humano aplicado al sector público

Actualmente las instituciones estatales, se interesan en practicar la evaluación del desempeño a sus empleados, y rigen sus actividades laborales, por la ley de servicio civil, la cuál tiene como objetivo garantizar la eficiente operación de los servicios públicos disponibles para la nación, el propósito general de esta ley es regular las relaciones entre la administración pública y sus servidores con el fin de garantizar su eficiencia, asegurar a los mismos justicia y estímulo en su trabajo, y establecer las normas para la aplicación de un sistema de administración de personal. La evaluación del desempeño permite conocer la calidad del servicio que prestan los trabajadores, por ello la ley de servicio civil estipula textualmente: **“Artículo 73. Evaluación.** Toda autoridad nominadora, bajo su responsabilidad, de acuerdo con el reglamento respectivo, y por medio de cada uno de los jefes de dependencias, debe evaluar por lo menos una vez al

año a todos los servidores públicos bajo su supervisión. Esta evaluación debe servir de base para recomendar ascensos, adiestramiento e incrementos de salarios, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del Estado.”

### **1.2.1. Definición de evaluación del desempeño de personal**

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (9:184).

### **1.2.2. Objetivos de la evaluación del desempeño de personal**

- “Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permite el tratamiento del potencial humano como un recurso básico de la empresa y como ventaja competitiva.
- Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos empresariales e individuales” (1:266).

### **1.2.3. Razones para evaluar a los empleados**

- “Asignar recursos en un ambiente dinámico.
- Motivar y recompensar a los empleados.
- Retroalimentarlos acerca de su trabajo.
- Mantener relaciones justas en los grupos.
- Empezar el entrenamiento y desarrollo de los empleados.
- Acatar reglamentos” (3:365).

#### **1.2.4. Proceso de la evaluación del desempeño**

“Un sistema de evaluación del desempeño tiene varias fases, las cuales deben ordenarse en el período de tiempo que establezca la institución, los programas formales de evaluación del desempeño presentan las fases siguientes:

##### **a. Planeación del sistema de evaluación**

Se definen los objetivos; tanto generales, como específicos de la evaluación, las políticas, el método de evaluación del desempeño del personal a utilizar, el procedimiento de evaluación, quiénes serán los evaluadores directos, y la retroalimentación. Contemplará el período en que se realizará la misma, para estimar el tiempo que tendrá asignado cada fase.

##### **b. Determinación de los responsables de la evaluación**

Existen varias personas responsables de la evaluación como parte integral de la institución, entre estos tenemos:

- **El Jefe:** La evaluación es realizada por el jefe o supervisor del área y frecuentemente revisada por un gerente del nivel superior inmediato. Evalúa el desempeño del personal a su cargo con la asesoría de la gestión de personal quienes establecen los medios y criterios para la evaluación.
- **Autoevaluación:** Evaluación del empleado realizada por él mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con su evaluador.
- **Evaluación de colegas:** Evaluación del desempeño realizada por los compañeros de trabajo, generalmente basada en el perfil único de entrevista utilizado por el jefe de cada trabajador.

- **Evaluación del equipo:** Evaluación basada en conceptos de calidad total que reconoce los logros del equipo más que el desempeño individual” (8:271-273).

### c. Errores frecuentes en la evaluación

“En la evaluación puede haber distorsiones, dentro de ellas se encuentran:

- **Los prejuicios personales:** Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado es gravemente distorsionado.
- **Efecto de halo o aureola:** Ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce (9:189-190).

### d. Criterios para la evaluación del desempeño

“Son las normas que deben establecerse claramente para poder efectuar una evaluación del desempeño objetiva. La institución debe elegir los que mejor se ajusten a su entorno, para su determinación debe analizarse la descripción de los puestos, existen tres características generales sin que interfieran en el criterio que se utilizará para la evaluación del desempeño:

- **Pertinente.** Dependiendo del trabajo que efectúe el empleado, este debe estar enfocado de forma objetiva y confiable.
- **Reales.** Los estándares que se establezcan deben caracterizarse porque pueden llegar a ser alcanzados.
- **No prejuiciado.** El evaluador debe basarse únicamente en las características del trabajo y no las impresiones que le cause la persona a evaluar” (4:16).

#### **e. Estándares de evaluación**

“Constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas, no pueden fijarse abiertamente por lo cual se desprenden del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista decide qué criterios son esenciales y deben abarcarse en la evaluación” (4:6).

#### **1.2.5. Método de evaluación del desempeño**

“Los métodos de evaluación pueden ser clasificados en métodos tradicionales de evaluación del desempeño y los métodos de evaluación aplicados a grupos. Dentro de los métodos modernos tenemos:

##### **a. Evaluación de 360° grados**

También llamada retroalimentación de fuentes múltiples o de círculo completo, se trata de un proceso de recopilación sistemática de datos acerca de las habilidades, capacidades y comportamiento de una persona en diversas fuentes: superiores, colegas, subordinados e incluso clientes.” (5:169).

“La utilización de un cuestionario de 360° presenta cinco características precisas que determinan la originalidad del método y que justifican el hecho de que un cuestionario de personalidad, de intereses o de valores, no pueda transformarse en cuestionario de 360°, simplemente recurriendo a varios evaluadores:

- La pregunta se refiere a las misiones o a las actividades y el participante o el observador que responde debe indicar si se cree capaz de cumplir esta misión, es decir, si tiene la competencia necesaria.

- Las respuestas de los observadores que describen a otra persona en los cuestionarios son anónimas, y sus calificaciones se promedian en el informe de presentación de los resultados. Cada grupo de evaluadores debe estar formado al menos por tres personas, a ser posible por cuatro para que la media no traicione el anonimato.
- Los resultados se presentan en el informe de evaluación a fin de hacer resaltar las cualidades y las debilidades, así como su importancia en el sector o carrera individual, para poner de manifiesto las áreas en las que un desarrollo sería provechoso.
- En un primer momento se hace una presentación sintética de los resultados, después mas detallada. La presentación incluye uno o varios perfiles, después de las puntuaciones obtenidas en cada una de las preguntas planteadas, agrupadas por temas. Estos temas se definen mediante el análisis estadístico que constituye una de las etapas fundamentales del desarrollo de un cuestionario de 360°. Y la homogeneidad de estas agrupaciones debe estar garantizada por los indicadores estadísticos.” (7:20-21).

**b. Que indicaciones dar a los participantes y a los observadores**

“La implantación de un procedimiento de 360° en una organización requiere la participación activa de todos los autores, desde el principio. Y el 360° no es solo un instrumento de desarrollo individual que ayuda a los participantes a definir objetivos que le son propios y a llevarlos a buen fin, sino que además también es un medio para reflexionar en común sobre lo que es importante para la organización, por tanto, para reforzar la cultura. Hay que intentar dar una información precisa, completa y convincente respetando las siguientes consignas:



- Recordar repetidamente que el 360° no es una forma de satisfacer su curiosidad y que sus resultados no son un fin en si mismos.
- La experiencia de evaluación es, sin duda, desigual que van a ser llamados a utilizar un 360°. Una información relativa tanto a la utilización del cuestionario y a las modalidades de la cualificación como a la utilización de los resultados puede ser necesaria en el momento de la primera utilización.
- Es imposible implantar un 360° sin contar con el apoyo de uno de los directivos de la empresa, por lo menos. No un apoyo superficial sino un autentico compromiso.
- Siempre hay que prever una experiencia piloto destina a familiarizar a los participantes, a engrosar “la bola de nieve”, a dar la oportunidad de comentar las disposiciones prácticas, y a buscar la forma de mejorarlas.
- La calidad del cuestionario y del informe de resultados es evidentemente importante. Pero un cuestionario excelente y un software sofisticado que permitan tratar las hojas de respuesta y elaborar un informe de resultados atractivo no salvarían la operación sin la presencia de un especialista capaz de dirigir la valoración, y sin una comunicación adecuada que dé credibilidad al conjunto del proceso.” (7:74-76)

### **c. Qué problemas plantean los resultados de un 360°**

“Generalmente, en lo primero que se fijan los que han participado en un 360° al recibir los resultados, es en la comparación entre su propia auto-evaluación y la evaluación que los demás tienen de él. Sin entrar en detalles, podemos distinguir cinco situaciones:

- Una valoración halagadora, que va a confirmar la opinión optimista que la persona tiene de sí misma;
- Una valoración halagadora, pero inferior a la buena opinión que la persona tiene de sí misma;
- Una valoración menos aduladora, y que contradice la buena opinión que la persona tiene de sí misma;
- Una valoración poco aduladora, pero que confirma la opinión que la persona tiene de sí misma; y
- Una valoración aduladora, que contradice la opinión mediocre que la persona tiene de sí misma.

Cuando el participante recibe sus resultados no se fija en su auto-evaluación, ni en la de los otros de forma independiente, sino que lo que le interesa es la comparación entre ambas. Es ahí donde empieza el trabajo de análisis del que ya hemos resaltado su importancia en numerosas ocasiones.

En caso que haya diferencias importantes entre su perfil y el que describen los demás, enseguida se preguntará qué valor puede dar a una u otra de las dos descripciones, lo cuál conducirá a la aceptación o al rechazo de las opiniones expresadas por los observadores. Es evidente que si los resultados se rechazan globalmente porque chocan mucho, o porque son demasiado diferentes de la imagen de uno mismo, la continuación del proceso de 360º, es decir, el trabajo de análisis de los resultados, se bloqueará. El consultor no puede prejuzgar esta reacción porque en mano solo dispone del resultado del 360º, porque carece de informaciones detalladas del contexto social y porque la aceptación de los resultados varía en función de la situación, es decir, en función de las informaciones anteriormente recibidas por el participante y de la imagen que antes tenía de sí mismo". (7:94-95)

### **1.2.6. Entrevistas de evaluación o retroalimentación**

“Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: **la de convencimiento** (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), **la de diálogo** (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y **la de solución de problemas** (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño” (9:202).

### **1.2.7. Factores a considerar para determinar las causas de los problemas del desempeño**

- “Mala coordinación de las actividades laborales entre los trabajadores.
- Información o instrucciones incorrectas, necesarias para realizar el trabajo.
- Materiales de mala calidad.
- Falta de equipos necesarios.
- Incapacidad para encontrar materias primas, componentes o bienes intermedios.
- Recursos financieros inadecuados.
- Mala supervisión.

- Compañeros de trabajo que no cooperan y/o malas relaciones entre trabajadores.
- Formación inadecuada.
- Tiempo insuficiente para producir la cantidad o calidad requerida.
- Un mal entorno laboral (por ejemplo: frío, calor, ruidos, interrupciones frecuentes).
- Ruptura de los equipos” (5:263-264).

#### **1.2.8. Diagnóstico situacional**

Es un estudio que permite determinar la situación actual de una empresa en un tiempo determinado, con el fin de plantear y realizar propuestas de mejoramiento y desarrollo a nivel organizacional.

#### **1.2.9. Análisis de los aspectos internos y externos (FODA)**

Es una matriz que se utiliza para analizar la situación actual de cualquier tipo de entidad o institución, permitiendo determinar cuatro conjuntos definidos de alternativas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.)

“Es un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.” (6:167)

Las fortalezas y oportunidades, son elementos positivos que determinan un campo atractivo para la acción, con la cual tendría una ventaja competitiva. Las debilidades y amenazas, son elementos negativos que plantean situaciones de peligro por acontecimientos particulares que necesitan se tome la acción correspondiente.

Para una mejor comprensión, se detalla la definición de cada uno de los elementos participantes dentro de la matriz FODA:

- **“Fortalezas:** características de orden interno que confieren seguridad, recursos y experiencias a las organizaciones o a los procesos.
- **Oportunidades:** son aquellas características de orden externo que se traducen en facilidades o circunstancias potenciales que ofrece el mercado, el sector y el mundo profesional.
- **Debilidades:** cualidades de orden interno que confiere a una organización o proceso, una insuficiencia de elementos o actividades para su normal desarrollo y crecimiento.
- **Amenazas:** elementos externos que presagian un riesgo o peligro potencial para la organización o sus procesos.” (6:125)

#### **a. La matriz FODA y su aplicación**

“Las estrategias FO, se basan en el uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO, consisten en mejorar las debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA, se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas”. (6:128)

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

Actualmente la dirección carece de estándares de calidad, metas definidas por departamentos, y no cuenta con ningún sistema de evaluación que le permita conocer el tipo de servicio que presta cada empleado en su área de trabajo, regularmente es el jefe que determina mediante la observación directa y la supervisión de las actividades asignadas, si están cumpliendo con el trabajo requerido a los subordinados.

#### **2.1 Metodología de investigación**

Para recabar la información se utilizaron diferentes técnicas, las cuáles fueron; entrevistas a los jefes de cada departamento y al director general; encuestas que se aplicaron al personal técnico y operativo, así también, se recurrió a la observación directa; los datos obtenidos se refieren a cada grupo según el nivel jerárquico con los cuáles se sustenta el estudio de la situación de la dirección.

Las encuestas se efectuaron a través de un cuestionario que es el instrumento de mayor aplicación en las investigaciones de campo, el cuál responde a las características de una encuesta personal. En el cuestionario predominó el sistema de respuestas cerradas, con el fin de evitar sesgos en la información obtenida, únicamente en preguntas cuya naturaleza requería una respuesta amplia se utilizó el sistema de respuestas abiertas, lo cuál genera un cuestionario de preguntas mixtas.

### **2.1.1 Tamaño de la muestra**

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de la información, se realizaron entrevistas al Director General y a los jefes de departamentos que son siete personas; encuestas y observación directa al personal técnico y operativo que está formado por cuarenta y cinco personas, que constituyen cincuenta y dos personas que representan la totalidad de trabajadores de la Dirección, teniendo de esta manera los diferentes puntos de vista de quienes la integran.

De acuerdo a la información obtenida por medio del trabajo de campo realizado, mediante la técnica de la encuesta y entrevista dirigida a las diferentes unidades, se presentan a continuación los resultados:

### **2.2. Antecedentes**

El Ministerio de Energía y Minas fue elevado a la categoría de Ministerio con el Decreto ley 106-83; del 9 de septiembre de 1983, constituido por las áreas de minería, energía nuclear e hidrocarburos; cuyas funciones son de carácter técnico, posteriormente se crea la dirección general administrativa en 1988, a raíz de la necesidad de brindar apoyo a las direcciones que se encargan de los aspectos técnicos, su nombre inicial fue Dirección de Servicios Internos, pero en los diferentes cambios de gobiernos se han creado nuevos reglamentos internos, que han modificado su estructura organizacional.

El 28 de junio de 2006, se efectúan los últimos cambios creando la Dirección General Administrativa, según Acuerdo Gubernativo número 382-2006, conformada por los departamentos: recursos humanos, servicios varios, transportes y seguridad, capacitación, administrativo financiero e informática; con el fin de ampliar los servicios que presta y cubrir las necesidades que se demandan actualmente del ministerio.

### **2.3. Generalidades de la dirección general administrativa del ministerio de energía y minas**

La Dirección General Administrativa, es el ente responsable de brindar apoyo logístico a las Direcciones que conforman el Ministerio.

#### **2.3.1. Aspectos legales aplicables**

La Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas se rige por los textos legales vigentes, como la Constitución de la República, Código de Trabajo, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Energía y Minas, Acuerdo Gubernativo número 382-2006 del 28 de junio 2006; Reglamento Orgánico Interno de la Dirección en donde consta su estructura y funciones, Acuerdo Gubernativo número 181-2006 del 25 de octubre 2006, Ley de Servicio Civil, Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo. Los aspectos legales que rigen el área financiera de la dirección, van desde la Ley Orgánica del Presupuesto, la Ley de la Contraloría General de Cuentas, la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, entre otras.

#### **2.3.2. Misión y visión**

**a. Misión.** “Proporcionar apoyo administrativo, técnico y logístico a través del cumplimiento de las funciones de administración de recursos humanos, informática, mantenimiento, servicios generales y laboratorio para contribuir a que la misión del ministerio se realice” (11).

**b. Visión.** “Lograr a corto, mediano y largo plazo las metas y objetivos trazados con el fin de prestar los servicios que el ministerio requiera” (11).



## **2.4. Situación actual de la dirección**

A continuación se presenta los hallazgos encontrados en la dirección, tanto en la estructura organizacional, como en las relaciones interpersonales de altos mandos y el personal actual.

### **2.4.1. Estructura orgánica y funcional**

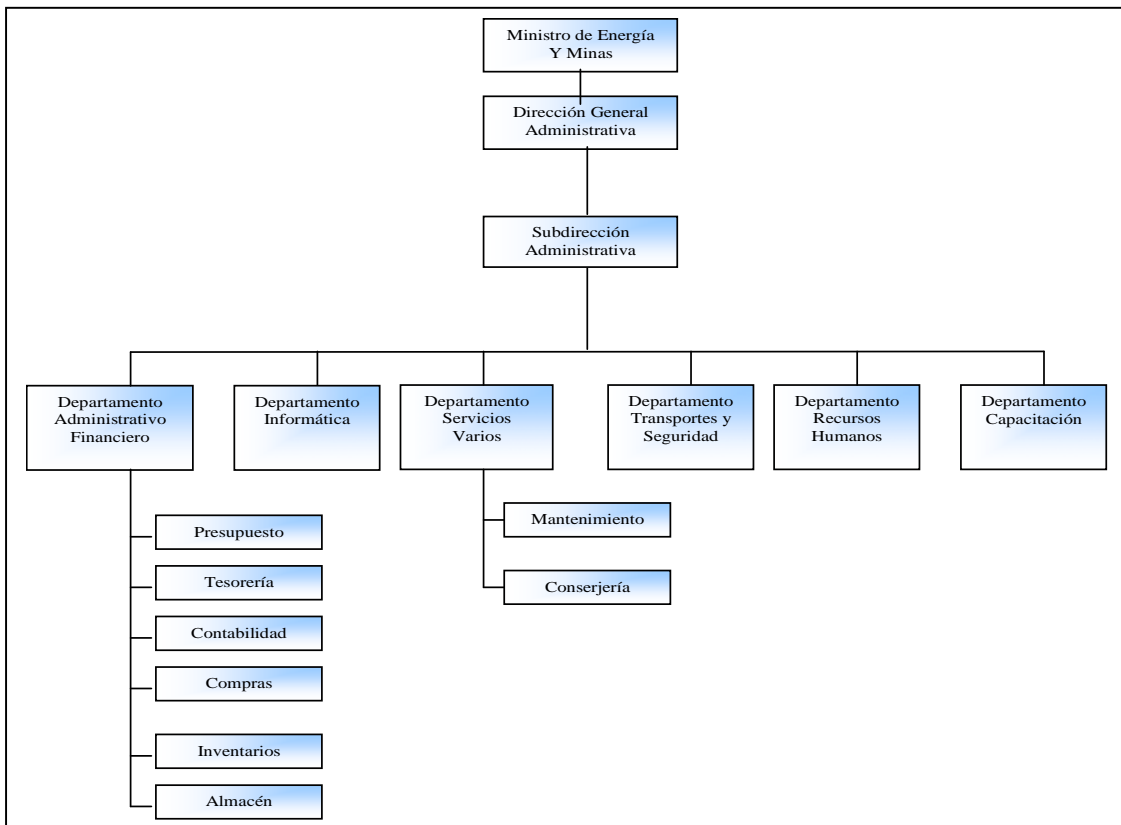
La dirección tiene una estructura organizacional formal, debido a que agrupa cada área según sus atribuciones y procesos administrativos. La organización es funcional, está basada en la división de los departamentos de acuerdo a las funciones que realizan, se encuentra estructura de la siguiente forma: Despacho del señor Ministro, Dirección General Administrativa, Subdirección, Departamento administrativo financiero, Departamento de informática, Departamento de servicios varios, Departamento de transportes y seguridad, Departamento de recursos humanos, Departamento de capacitación.

Durante la investigación se observó que la Subdirección Administrativa se encuentra reflejada en el organigrama, pero no existe ningún área que realice esa función; se constató la falta de organigramas específicos para cada departamento en los cuáles pueda evidenciarse la cantidad de puestos de trabajo necesarios para el cumplimiento de las funciones. La Dirección General Administrativa absorbe las funciones de la subdirección, aunque esta última fue creada para delegar algunas responsabilidades y funciones que sobrecargan el trabajo de la primera, pero el personal no ha sido contratado debido a los pocos recursos disponibles de la dirección.

**a. Estructura orgánica de la dirección general administrativa**

La estructura actual de la dirección objeto de este estudio está conformada de la forma siguiente:

**GRÁFICA 1**  
**ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Energía y Minas. Año 2007

## **b. Funciones de la Dirección General Administrativa**

La Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas tiene las funciones siguientes:

- **Dirección general administrativa:** “Se encarga de planear, dirigir y coordinar las actividades administrativas, de logística y financieras de la Dirección a cargo, está conformada por dos personas, siendo los cargos director general y secretaria de la dirección.
- **Subdirección administrativa:** Es la responsable, de planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las acciones que en materia de administración se desarrollen en el Ministerio y sus direcciones, esta conformada por dos personas, las cuáles son subdirector y secretaria;
- **Departamento de recursos humanos:** Responsable de resolver los problemas laborales que surgen en el desarrollo de las actividades del personal de la Dependencia, vela por el cumplimiento del reglamento orgánico interno y las disposiciones relacionadas con la administración de personal, informar sobre el personal que infrinja las disposiciones legales en materia de personal, conformado por cinco personas, entre ellas el jefe del departamento, secretaria y tres analistas;
- **Departamento administrativo financiero:** Encargado de administrar la gestión financiera del presupuesto, contabilidad, tesorería, compras, inventario y almacén conforme a los lineamientos y metodologías el órgano rector y la Contraloría General de Cuentas. Debe planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todos los eventos relacionados con el registro de las operaciones de orden económico-financiero de la Dirección que son susceptibles de ser expresadas en unidades monetarias de acuerdo a las normas establecidas por

los principios de contabilidad generalmente aceptados, la integran diez personas, cuyos puestos son jefe del departamento, asistente, encargado de presupuesto, encargado de tesorería, auxiliar de tesorería, encargado de contabilidad, encargado de compras, encargado de inventarios, auxiliar de inventarios, encargado de almacén;

- **Departamento de informática:** Responsable de administrar el sistema de informática, velar por el funcionamiento correcto y óptimo del mismo, prestar asesoría técnica, coordinar y supervisar el mantenimiento del equipo de cómputo, realizar auditorias de equipo y de software, compuesto por cuatro personas, el jefe de departamento y 3 técnicos en informática;
- **Departamento de servicios varios:** Responsable de prestar diversos servicios para el desarrollo adecuado de las actividades del Ministerio, velar porque se elaboren sistemas y métodos para el uso adecuado del material bibliográfico existente, verificar que se cumplan los programas de mantenimiento de equipo e instalaciones, dirigir y supervisar las actividades que ejecutan los conserjes y personal de mantenimiento, formado por el jefe de departamento, subjefe, secretaria, nueve conserjes mujeres, cuatro conserjes varones, un carpintero, un albañil, un electricista, un jardinero, para hacer un total de veinte personas;
- **Departamento de capacitación:** Se encarga de recolectar y analizar la información relacionada a programas de capacitación, proponiendo un plan de acción, fijan prioridades, objetivos y formas de evaluación. Coordina y da seguimiento a todos los proyectos que se lleva a cabo para el desarrollo del recurso humano, constituido por dos personas, el jefe del departamento y su respectiva secretaria;

- **Departamento de transportes y seguridad:** Encargado de administrar, coordinar y supervisar las funciones de seguridad asignadas a los agentes de seguridad encargados de mantener el orden y control de las instalaciones, brindar el servicio de transporte al personal asignando conductores y vehículos para comisiones oficiales, velar por el buen estado y funcionamiento de los vehículos, integrado por el jefe del departamento, cinco pilotos y un mecánico, que hacen un total de siete personas” (10:2-6);

#### **2.4.2 Objetivos de la Dirección**

Según la entrevista realizada a la jefatura del departamento de recursos humanos, al preguntar sobre los objetivos del personal de cada área de trabajo, manifestó que no existen en ningún departamento objetivos orientados a cada trabajador que la integra, sin embargo, algunos departamentos cuentan con objetivos operacionales, (Ver esquema 2)

**ESQUEMA 2**  
**OBJETIVOS ACTUALES DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**

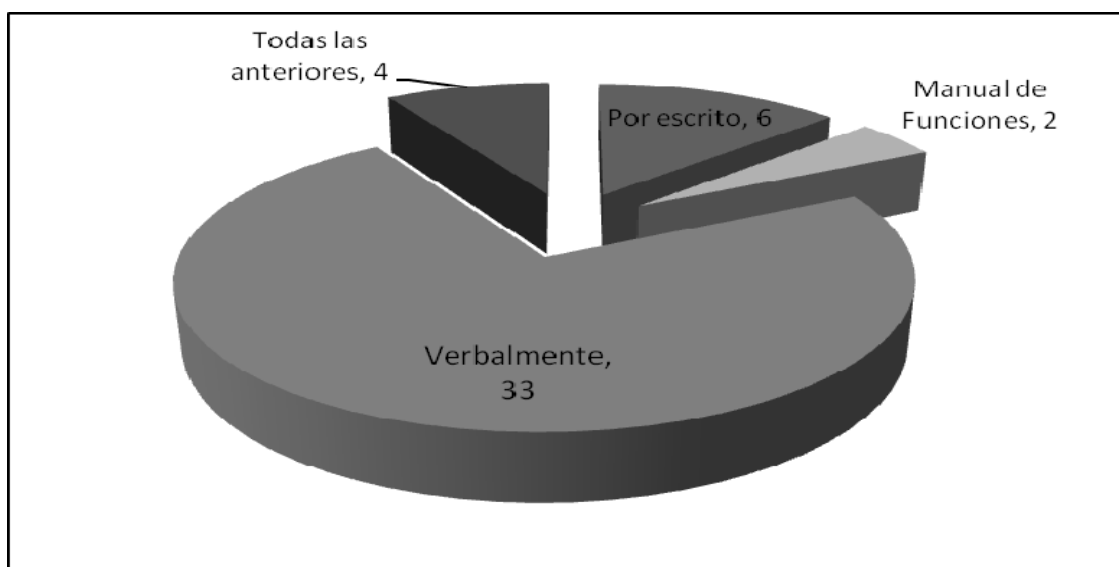
<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Objetivos Actuales de las Áreas Administrativas DGA</b>	<b>Situación Actual</b>
<b>Despacho Dirección General Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar las políticas, directrices, instrucciones y disposiciones, administrativas que para tal efecto dicten las autoridades del ministerio y los órganos rectores externos, velando por que la aplicación de las mismas cumpla con las leyes vigentes que las rigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección se enfoca en aplicar políticas, pero no ha buscado el desarrollo de su personal, a través de incentivos, controles, mediciones que permitan conocer el capital humano con que cuenta.</li> </ul>
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el proceso de selección por competencias.</li> <li>• Apoyar los programas de capacitación e inducción, actualización administrativa en salud y seguridad industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de recursos humanos, no ha podido cumplir con estos objetivos, no cuenta con un manual de inducción, no tiene conocimiento de las necesidades de capacitación, ni del desarrollo del empleado.</li> </ul>
<b>Departamento Administrativo Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coadyuvar a la modernización a través de procesos financieros.</li> <li>• Captación de ingresos.</li> <li>• Rendición de cuentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos objetivos se desarrollan en el área financiera, pero no existe un sistema de medición que permita ver el avance que se tiene en los procesos.</li> </ul>
<b>Departamento de Informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de las políticas de informática.</li> <li>• Coadyuvar a operaciones electrónicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe equipo moderno que permite el cumplimiento de las políticas de informática y la restricción a páginas que no estén autorizadas.</li> </ul>
<b>Departamento de Servicios Varios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cuidado y mantenimiento de las instalaciones de la dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se puede evidenciar el cumplimiento de los objetivos de ésta área, debido a la falta de controles y políticas adecuadas.</li> </ul>
<b>Departamento de Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la profesionalización del personal, a través de un proceso permanente de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación otorgada a los empleados, no corresponde a un resultado de la evaluación del desempeño en el trabajo.</li> </ul>
<b>Departamento de Transportes y Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la atención a las comisiones oficiales con prontitud y eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a la falta de estándares de medición no se puede evaluar si las comisiones son prestadas con prontitud y eficiencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

### 2.4.3 Políticas de integración de personal

No tienen políticas de integración documentadas, el departamento de recursos humanos no da a conocer a todos los empleados los manuales existentes.

**GRÁFICA 2**  
**INDUCCIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LA DIRECCIÓN**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



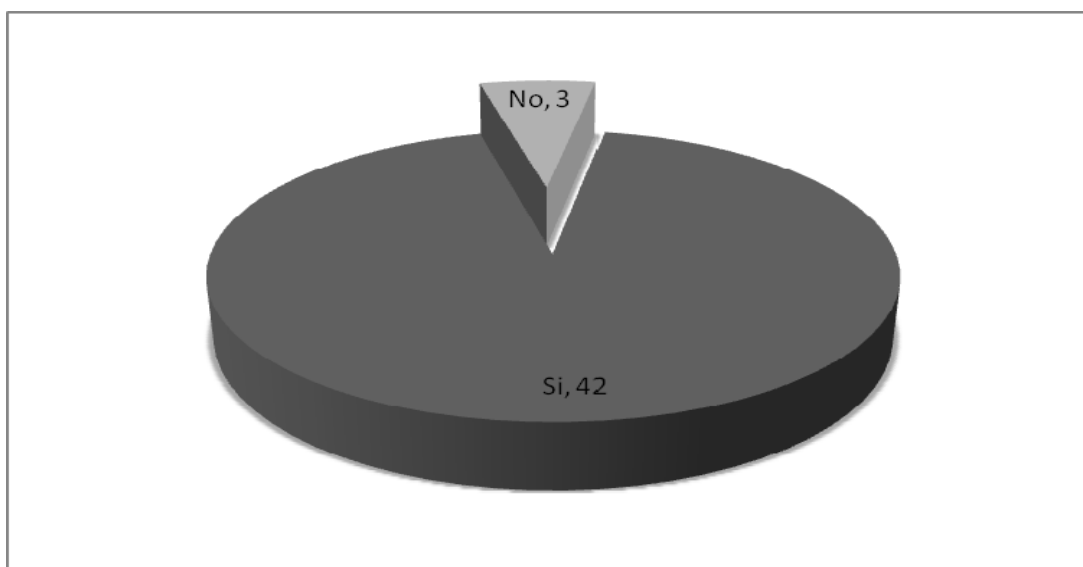
Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Con relación a la inducción que se da a los trabajadores de la Dirección; el director y los jefes de los departamentos, exponen que le dan a conocer al personal sus tareas a través de manuales y por escrito, en contraste con la opinión del personal, treinta y tres personas afirman que le dieron a conocer las instrucciones verbalmente, mientras que dos han tenido acceso a un manual de funciones, seis las recibieron por escrito de su jefe inmediato, y cuatro tuvieron una inducción más completa, esto refleja que la dirección no tiene al alcance de

todos los trabajadores los manuales y documentos que describen los puestos actuales de trabajo, al preguntar a la jefatura de recursos humanos se confirmó que no cuentan con un manual de inducción. Esto afecta a la Dirección en relación a que si no se brinda una inducción adecuada el personal puede desconocer como se realiza el trabajo que llevará a cabo, lo cuál incidirá en la calidad del servicio que prestará a los usuarios de está dependencia.

El costo de no utilizar manuales es mayor a la inversión requerida para su aplicación, ya que estos ayudarían a la optimización de los recursos de la dirección, por lo que esta dependencia no toma en cuenta el factor costo-beneficio.

**GRÁFICA 3**  
**PERCEPCIÓN DE LA CLARIDAD DE ATRIBUCIONES**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007



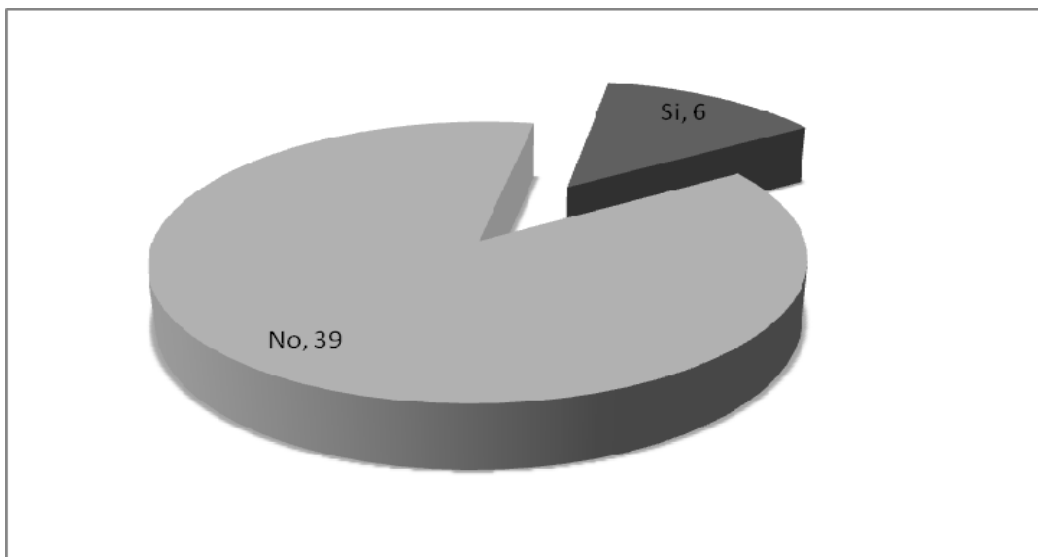
Con relación al conocimiento de atribuciones y la claridad de ellas en cada puesto de trabajo, cuarenta y cuatro empleados manifestaron que conocen su trabajo y saben como realizarlo, sin embargo, no tienen conocimiento de la calidad del servicio que prestan a los usuarios de la dirección, debido a que la mayoría aprendió sus atribuciones de forma empírica, y no se les a proporcionado retroalimentación de la forma en que realizan su trabajo, tres empleados afirmaron que reciben diferentes asignaciones, y que esto les genera confusión en las actividades que tienen que efectuar cada día, el personal que indico tener confusiones fue el operativo que realiza tareas según las necesidades de la dirección.

La dirección no cuenta con el entrenamiento necesario para que el personal desarrolle su trabajo con mayor eficiencia lo que incurre en efectuar el trabajo de forma rutinaria sin tomar en cuenta la satisfacción de sus clientes internos, no sé pude apreciar la forma en que está realizándose el trabajo y la Dirección desconoce la capacidad que posee de brindar apoyo de calidad a las demás unidades administrativas.

#### **2.4.4. Aplicación de la evaluación del desempeño del recurso humano**

Las instituciones públicas tienen la responsabilidad de evaluar al personal que tienen a su cargo, por lo menos una vez al año. La Dirección General Administrativa no ha tomado ninguna acción para cumplir con esta responsabilidad.

**GRÁFICA 4**  
**CONOCIMIENTO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

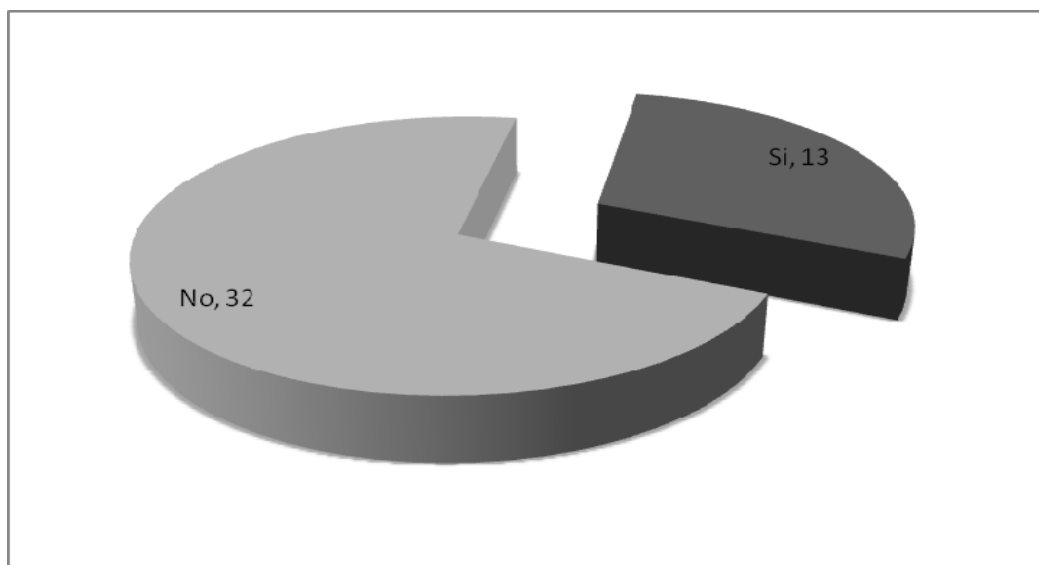
En referencia al conocimiento de un sistema de evaluación establecido de parte del Ministerio de Energía y Minas, treinta y nueve empleados manifestaron que desconoce si existe un sistema de evaluación para todo el ministerio; solo seis trabajadores afirmaron que únicamente conocen controles por medio del departamento de recursos humanos, como reloj de control de tiempo; entrada, salida, almuerzo, formularios de solicitud de vacaciones, permisos para ausencia temporal.

Al preguntar al director general por un sistema de evaluación institucional, afirmó que el ministerio cuenta con una unidad de Auditoría Interna para fiscalizar las operaciones, pero se constató que está unidad no fiscaliza a todo el ministerio, y

que primordialmente se encarga del control de la ejecución del presupuesto por el departamento administrativo financiero.

No contar con un sistema de evaluación institucional es una desventaja administrativa que coloca al Ministerio en un difícil escenario competitivo; debido a que desconoce la forma en que su personal efectúa el trabajo y la calidad del servicio que presta como parte del organismo ejecutivo, apoya el incumplimiento a la ley de servicio civil en donde estipula que se debe evaluar al personal por lo menos una vez al año, esto no permite conocer las áreas que necesiten fortalecerse.

**GRÁFICA 5**  
**CONOCIMIENTO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Según la entrevista realizada a la jefatura del departamento de recursos humanos, señaló que no se tienen medios para evaluar que el personal cumpla con su trabajo en todos los departamentos, por ello no se pueden prever fallas o resolver inconvenientes de forma efectiva, tampoco se controla de forma específica al personal en el desarrollo de su trabajo.

El departamento administrativo financiero afirmó tener normas según la Unidad de Administración financiera, la unidad de Auditoría Interna y la contraloría general de cuentas; así como, las leyes por las cuales se rige cada puesto de trabajo, pero no se tiene forma de evaluar el servicio que prestan.

En la entrevista efectuada a los jefes de departamentos y al director con relación a un sistema de evaluación, manifestaron que no se cuenta con un sistema de evaluación en la dirección, saben si el personal cumple con sus funciones mediante la observación; sin embargo, creen que su personal efectúa el trabajo de forma eficiente, pero al preguntar como lo saben afirman que observan el desarrollo de las actividades, por tanto al no tener un sistema de evaluación dicha percepción es subjetiva.

En la encuesta realizada al personal técnico y operativo, trece trabajadores afirmaron que en su departamento tienen controles por medio de informes periódicos, trabajos contra fecha de entrega, y controles escritos según cada puesto que permiten conocer si cumplen o no con tareas asignadas, sin embargo, treinta y dos señalaron que desconocen si sus superiores evalúan su trabajo; según estos resultados más de la mitad del personal no saben si existe evaluación en su trabajo.

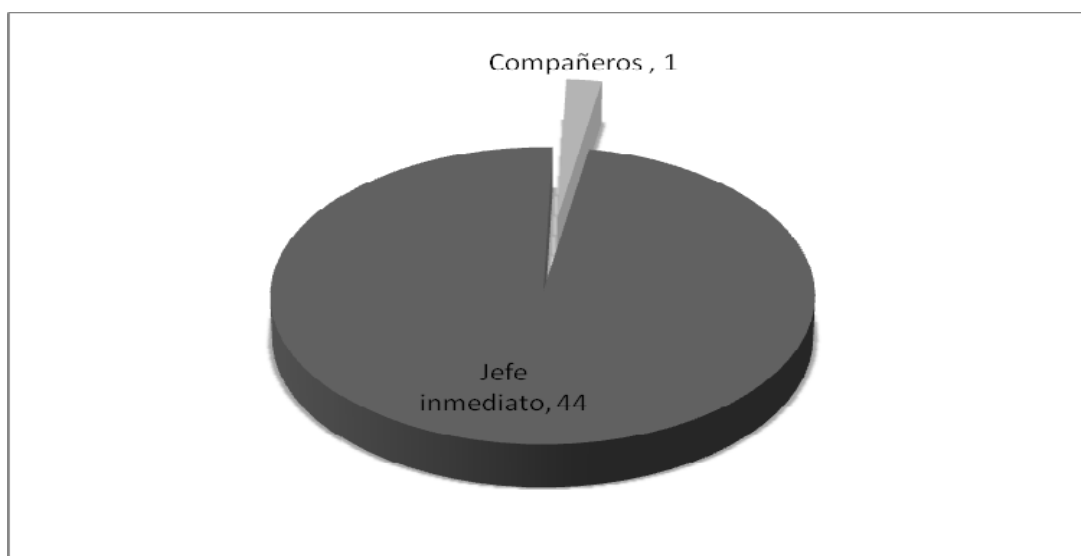
Es de indicar que pese a la importancia que representa para la dirección la prestación de un servicio de calidad, no se le da ningún seguimiento, las actividades son resultado de prácticas cotidianas, sin que exista un sistema de

evaluación que permita conocer el comportamiento de los empleados a nivel individual y observar la influencia de sus superiores, se desconoce si existen relaciones laborales satisfactorias, y si se aprovechar el potencial del recurso humano.

#### **2.4.5. Retroalimentación para mejorar el trabajo**

La retroalimentación es informar al empleado sobre el desarrollo de su trabajo, es importante que en todas las áreas laborales se de a conocer al personal sobre la forma en que presto el servicio o realizo las tareas y si está acorde a la forma correcta de hacerlas. Por ello se pregunto si recibían sugerencias y quién se las daba, como se observa en la gráfica siguiente:

**GRÁFICA 6**  
**SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL TRABAJO**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

La retroalimentación en el trabajo es de vital importancia, por que permite que los subordinados sepan como desarrollan sus tareas, los jefes de cada departamento afirmaron que le dan sugerencias verbalmente al personal para que puedan mejorar en sus actividades, cuarenta y cuatro empleados afirmaron que reciben sugerencias de su jefe inmediato, y solo un trabajador manifestó que ha recibido sugerencias de sus compañeros que tienen mayor experiencia. Lo cual reafirma el problema de falta de un sistema de evaluación de los empleados con respecto al servicio que prestan en la dirección, al desconocer la importancia de la evaluación y no poseer una inducción eficiente, las sugerencias no evidencian mejoras efectuadas, modificaciones de procesos o mayor productividad en el trabajo.

Según la observación realizada, se percibió que la mayoría de las sugerencias se circunscriben al cumplimiento del trabajo y existe una alarmante carencia de evaluación del desarrollo del empleado, una limitante adicional es la falta de utilización de manuales y programas, que provocan que no se evidencie la calidad de las actividades careciendo de la función de retroalimentación, ya que no hay manera de documentar las debilidades de tal forma que no vuelvan a repetirse; indicando una clara desventaja en la prestación del servicio de la dirección al no contar con los estándares y procesos adecuados para la entrega de los mismos.

#### **2.4.6. Administración del recurso humano**

La gestión administrativa del departamento de recursos humanos, se limita a realizar funciones de integración de personal, para las diferentes áreas de trabajo, en la entrevista realizada, se observó que este departamento no tiene claro si el personal de la dirección está efectuando el trabajo de forma eficiente, debido a la carencia de parámetros, así también, no se verifica el desarrollo del

trabajo, ni la satisfacción del servicio brindado, al preguntar sobre los parámetros de comparación del desempeño de los trabajadores, se constató que carecen de criterios de calidad previamente establecidos que puedan aplicarse a todas las áreas que integran la unidad en estudio.

El proceso de captación de personal, que efectúa el departamento de recursos humanos no permite observar una relación integral con el desempeño que se espera, debido al desconocimiento de la forma de medir la efectividad del desarrollo de las actividades de cada trabajador.

A continuación se describe el proceso actual de captación y se observa la situación en que se encuentran los procesos, lo cuál no corresponde a una evaluación de las necesidades que deben cubrirse con las personas a integrar la dirección. (Ver esquema 3)

**ESQUEMA 3**  
**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

<b>Responsable</b>	<b>Proceso</b>	<b>Situación Actual</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Captación de personal</b>	Utiliza de forma paralela fuentes de reclutamiento internas y externas; como transferencias de personal, convocatoria interna; recomendaciones de funcionarios públicos externos a la institución, directores generales, predominado el reclutamiento por medio de recomendaciones.
	<b>Selección de personal</b>	Se comparan de las exigencias y especificaciones del cargo, con las características de los candidatos internos y externos; cuando es personal por contrato el departamento de recursos humanos toma la decisión de quién es el aspirante idóneo a ocupar el cargo; en cambio, cuando se clasifica como personal permanente o servidor público, es la Oficina de Servicio Civil quien califica, si el candidato llena los requisitos para ser contratado.
	<b>Inducción de personal</b>	Los trabajadores no reciben una inducción eficiente en el trabajo, les indican que tienen que hacer pero no les capacitan de cómo hacerlo
<b>Departamento de Capacitación</b>	<b>Capacitación</b>	En relación a la capacitación que reciben los empleados, el 10% señaló que siempre ha recibido capacitaciones, 25% la mayoría de las veces, 19% regularmente, el 41% pocas veces, y el 5% nunca ha tenido la oportunidad de recibir adiestramiento, al preguntar sobre los criterios de las capacitaciones se constató que los jefes de cada departamento son quienes las solicitan, según su percepción de las necesidades, las cuáles no necesariamente corresponden al desempeño del empleado.
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Desarrollo del recurso humano</b>	Se da en pocas oportunidades pero no esta en función del desempeño, algunos han optado a otros puestos cuando adquieren un título universitario, que les permite desarrollar competencias para optar a un ascenso.
	<b>Beneficios y servicios adicionales a los empleados</b>	Dentro de los beneficios se encuentran: descanso por cumpleaños, bono vacacional, bono de ajuste salarial, servicio de transporte, servicio funerario, estos beneficios se otorgan a todo el personal del Ministerio, incluyendo la Dirección en estudio. Estos servicios constituyen ayuda adicional a cada empleado pero no está en función del desarrollo de sus actividades.

Fuente: Elaboración propia. Año 2007



## **2.5. Análisis FODA**

El resultado del diagnóstico efectuado a la Dirección General Administrativa, mediante la aplicación de encuestas, entrevistas, observación y estudio de informes, puede condensarse en un análisis FODA, en el cuál se considera el ambiente interno tomando en cuenta las fortalezas (F) y debilidades (D) de la organización y las variables externas en sus aspectos positivos (oportunidades (O)) y negativos (amenazas(A)).

El análisis FODA permitirá plantear estrategias y tácticas a través de una matriz, que incorpore un balance entre cada uno de los aspectos de la dirección. Las fortalezas son las condiciones internas favorables; las oportunidades representan condiciones externas en las cuales la dirección puede obtener beneficios; las debilidades son problemas y fallas en los procesos internos; y finalmente las amenazas son variables desfavorables del entorno de la dirección.

**ESQUEMA 4**  
**MATRIZ FODA DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: right;"><b>Factores Internos</b></div> <div style="text-align: left;"><b>Factores Externos</b></div> </div>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
		1. Estructura organizacional definida  2. Excelente comunicación laboral entre mandos medios y colaboradores  3. Uno de los principales entes recaudadores de fondos para el estado  4. Posee instrumentos administrativos (manuales).
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Establecer normas para la realización del trabajo del personal.  2. Contar con un experto en el área de recursos humanos.  3. Disponibilidad de utilizar el INAP como fuente de capacitación	1. Establecer formas de medición y supervisar el cumplimiento de controles. F3, O1, O2.  2. Divulgar los manuales organizacionales y verificar el cumplimiento de las normas establecidas para el fortalecimiento de los procesos. F5, O2, O3.  3. Capacitar al personal de la dirección según su área de trabajo. F2, O4.	1. Definir estándares de calidad que permitan evaluar el trabajo. D1, O3.  2. Definir parámetros de comparación entre el servicio que presta del personal con criterios de calidad. D5, O3, O4.
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Recursos asignados insuficientes  2. Leyes y reglamentos rígidos  3. Dificultad en la continuidad en los programas y planes, por los cambios de mando político	1. Mayor optimización de los recursos actuales y promover el desarrollo de las competencias de los empleados. F1, F2, A1, A2.  2. Elaboración de planes de acción para dar continuidad a los proyectos, fortaleciendo los conocimientos de los empleados. F2, F4, A1, A3.	1. Crear un plan de acción para la verificación del cumplimiento de las funciones, D4, D5, A3.  2. Retroalimentar al personal sobre como realiza su trabajo. D3, D5, A1.  3. Elaborar un sistema de evaluación del desempeño que permita conocer la calidad del servicio y el potencial de las unidades. D5, D6, A1, A2, A3.

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

## **2.6. Resultado del Diagnóstico**

Debido a la falta de monitoreo de las actividades del personal, de documentos, parámetros y criterios que permitan evaluar el servicio que prestan, no se puede determinar la calidad de la labor que la Dirección brinda como apoyo a las demás unidades administrativas. Las debilidades encontradas que ocasionan dificultades en la administración adecuada del recurso humano son:

- Falta de estándares de calidad para medir el trabajo de los empleados
- No existen normas para el cumplimiento de las funciones en todos los departamentos
- No se mide la calidad del servicio del trabajo del personal
- Carencia de un parámetro de comparación entre el servicio que presta el personal con criterios de calidad.

Con la información obtenida se propone para la Dirección General Administrativa un sistema de evaluación del desempeño por el método de 360º, debido a que su producto es intangible, porque brinda apoyo a otras direcciones a través de servicios, que son percibidos por los usuarios o clientes internos en el desarrollo de las tareas, este método permitirá fortalecer las debilidades encontradas y coadyuvar a prestar un servicio altamente efectivo. De esta manera se estaría dando cumplimiento a la Ley de Servicio Civil (Art. 73) que estipula la implementación de la evaluación del desempeño del personal por lo menos una vez al año.

Los resultados de la investigación de campo realizada se resumen para su mejor apreciación. (Ver esquema 5)

**ESQUEMA 5**  
**RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

<b>Efecto</b>	<b>Causas</b>	<b>Resultado del Diagnóstico</b>
<b>Retrasos en las funciones administrativas y financieras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del desempeño de los empleados.</li> <li>• Poco interés por aumentar la eficiencia.</li> <li>• Inadecuada distribución de actividades.</li> <li>• No existe un programa de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se constató que la dirección desconoce el nivel de desempeño de su personal debido a la falta de la verificación del servicio prestado.</li> <li>• El jefe de cada área distribuye las actividades y no verifica si tiene sobrecargado el trabajo en algunas personas y si otras tienen tiempos considerables de ocio.</li> </ul>
<b>Falta de estándares de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con personal calificado que elabore los estándares adecuados a cada área de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se observó que el personal de recursos humanos no cuenta con los conocimientos que permitan la implementación de estándares de medición.</li> </ul>
<b>Incumplimiento a la Ley de Servicio Civil (Art. 73)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de compromiso por parte del departamento de recursos humanos en la verificación de la calidad del servicio que presta la Dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La jefatura de recursos humanos no ha efectuado ninguna acción que evidencie el cumplimiento de la evaluación del desempeño del personal anualmente como lo establece la Ley.</li> <li>• Se adolece de un sistema de evaluación de personal.</li> </ul>
<b>Inexistencia de un programa continuo de desarrollo de personal.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un programa de capacitación basado en alcanzar la eficiencia del personal y el desarrollo de sus competencias laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las capacitaciones brindadas al personal se seleccionan según el criterio del jefe de área, no corresponden a las necesidades de aumentar el desarrollo laboral.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

#### **3.1. Introducción**

Considerando que la evaluación proporciona una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado desempeña sus labores en su puesto de trabajo, se ha diseñado un sistema de evaluación que cumpla con este cometido.

La evaluación del desempeño indicará si la selección de personal y el entrenamiento han sido adecuados, mediante la calificación de los factores de evaluación, debido a que el empleado puede mejorar su rendimiento, si conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, e identificar, necesidades de capacitación, para entrenarlos mejor.

El propósito de este sistema es orientar al evaluador y al evaluado en la aplicación de dicho instrumento, ya que es de vital importancia que estén informados de la finalidad del mismo.

### **3.2. Justificación del método empleado para el sistema de evaluación**

Debido a que la Dirección General Administrativa es una dependencia que brinda apoyo a las demás direcciones, por medio de los departamentos que la integran; se propone un sistema de evaluación del desempeño por el método de 360º, que permita evaluar el comportamiento de los trabajadores y la calidad del servicio que prestan, este método consiste en agrupar varias categorías de evaluadores como; el jefe inmediato, autoevaluación, colaboradores, colegas y clientes internos, las últimas tres categorías estarán integradas por tres personas, quienes podrán evaluar al trabajador a través de los formatos de calificación propuestos, estos formatos y la cualidad de obtener información de múltiples fuentes evita las distorsiones basadas en opiniones personales, en la simpatía o antipatía que la persona le produce a uno de los evaluadores y la predisposición de asignar una calificación antes de observar el desempeño.

La información será procesada por el departamento de recursos humanos, en donde se obtendrá el porcentaje de eficiencia que refleja la percepción que se tiene del trabajador en los diferentes ámbitos laborales.

### **3.3. Planificación del sistema de evaluación del desempeño de personal propuesto para la Dirección General Administrativa**

Un sistema de evaluación del desempeño debe ser planificado tiempo antes de su implementación, logrando así, el adecuado proceso de ejecución de este sistema, que permitirá minimizar el impacto que puede generarse entre los empleados de la dirección. Se debe estimar también el **costo de horas hombre**, que es determinar el valor en quetzales del tiempo invertido por las personas que participarán directa o indirectamente en la evaluación del desempeño propuesta, en este caso se tomó al número de trabajadores que

formarán parte de este sistema y el promedio de los sueldos que estos devengan por hora, lo cuál se multiplica por el tiempo estimado y obtenemos a cuanto asciende el costo total de horas hombre utilizadas para llevar a cabo esta propuesta.

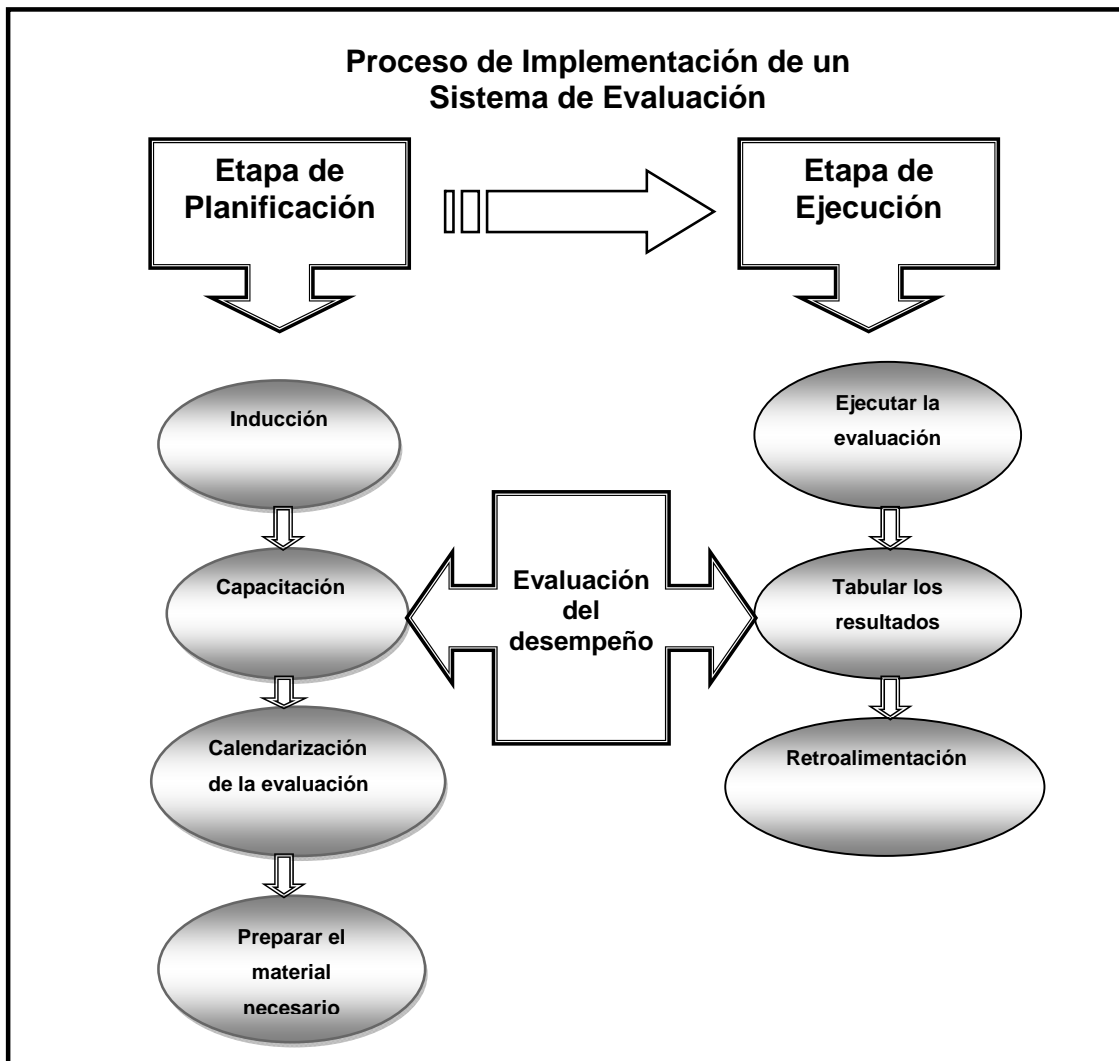
### **3.3.1. Presentación del sistema de evaluación del desempeño de recursos humanos**

Este sistema se utilizará para medir el desempeño individual a los empleados de forma anual, es un método nuevo de evaluación que requiere tomar en cuenta a diferentes observadores que interactúan en sus actividades con la persona evaluada, será un instrumento eficaz de conocimiento de sí mismo, y de gestión del desarrollo. De esta forma los evaluados pueden conocer la percepción que tienen los demás, y así, saber que factores se consideran fuertes y cuales débiles, lo que propicia un proceso de mejoramiento continuo.

### **3.3.2. Procedimiento para implementar un sistema de evaluación**

Se señalan a continuación los pasos a efectuar para realizar la evaluación del desempeño:

**FIGURA 2**  
**PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008



- a. Inducción o Divulgación:** Explicar al personal las ventajas y beneficios de la evaluación, a través de una asamblea con todo el personal de la dirección, entrega de un trifoliar donde se describan las ventajas de este sistema. Se dará a conocer los objetivos de la evaluación del desempeño, enfatizando principalmente el objetivo que indica que la evaluación tiene el propósito de mejorar el desarrollo de las capacidades individuales; y que a su vez si mejora los factores evaluados, tiene la posibilidad de mejoras en el trabajo, debido a que aumenta la eficiencia de las actividades.
- b. Capacitación:** El programa de sensibilización para la implementación de este sistema tiene como objetivo capacitar a cada uno de los participantes en lo referente a la ejecución de la evaluación, el proceso a seguir y el manejo de los formatos propuestos, según la categoría a la que integrarán como evaluados, colaboradores, superiores, colegas, cliente interno.

**CUADRO 1**

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA APROBACIÓN DEL PROGRAMA DE  
CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN  
DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA  
MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

No.	Objetivo	Actividades	Responsable	Calendarización	Costo
1	Dar a conocer el proceso de evaluación del desempeño	Presentación del programa al Director General Administrativo	Jefe Recursos Humanos	02/02/2009	Tiempo del Personal/ horas hombre 2 Horas Q 260.00
2	Aprobar el programa de capacitación	1. Aprobación del programa de capacitación  2. Presentación del programa a Jefes de Deptos.	Director General Administrativo	04/02/2009	Tiempo del Personal/ horas hombre 15 minutos Q45.00
3	Implementación de la logística del programa de capacitación	Efectuar la Capacitación a las diferentes categorías de evaluadores.	Jefe Recursos Humanos	Del 15/02/2009 al 16/02/2009	Tiempo del Personal/ horas hombre Q4,487.00  Material didáctico Q600.00
<b>Total</b>					Q5,392.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

**Calculo del costo de horas hombre:** Se tomó al número de trabajadores que formarán parte de este sistema y el promedio de los sueldos que estos devengan por hora, lo cuál se multiplica por el tiempo estimado y obtenemos a cuanto asciende el costo total de horas hombre utilizadas para llevar a cabo esta propuesta.

**CUADRO 2**

**PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN**

No.	Tema	Objetivo	Contenido de la capacitación	Responsable	Fechas		Costo horas hombre
					Inicio	Final	
1	Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas	Dar a conocer El propósito de la dirección, y buscar la identificación del personal	Explicar que es un sistema de evaluación del desempeño	Director General Administrativo y Jefe de RRHH	15/02/2009	15/02/2009	Tiempo del Personal/ horas hombre 1 Hora Q1,282.00
2							Describir los objetivos del sistema de evaluación
3		Fundar las bases para una cultura de trabajo en equipo	Beneficios de la evaluación	Director General Administrativo y Jefe de RRHH			Tiempo del Personal/ horas hombre 15 minutos Q320.50
4		Impulsar la cooperación y comunicación de los evaluadores y evaluados para la correcta aplicación del sistema	Mostrar los tipos de actitud que pueden observarse en la evaluación	Director General Administrativo y Jefe de RRHH			Tiempo del Personal/ horas hombre 15 minutos Q320.50
5			Explicar el método de Evaluación a implementar	Jefe de RRHH			Tiempo del Personal/ horas hombre 1 Hora Q1,282.00
6			Descripción de los criterios de evaluación	Jefe de RRHH	16/02/2009	16/02/2009	Tiempo del Personal/ horas hombre 30 minutos Q641.00
7			Explicar como manejar el formato de evaluación a utilizar	Jefe de RRHH			Tiempo del Personal/ horas hombre 15 minutos Q320.50
<b>Total horas hombre</b>							<b>Q4,487.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Calculo del costo de horas hombre: Se tomó al número de trabajadores y el promedio de los sueldos por hora, lo cuál se multiplica por el tiempo estimado y obtenemos a cuanto asciende el costo total de horas.

- c. **Calendarización de la evaluación:** El jefe del departamento de recursos humanos programará el orden en que los departamentos serán evaluados; se iniciará el proceso el primer día hábil del mes de marzo. Controlando que no interfiera con las actividades que son indispensables para la dirección.

**CUADRO 3**  
**CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN**  
**DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

No.	Descripción del Proceso de evaluación	Mes Semanas	Año 2009									
			Marzo				Abril					
			1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Selección de los participantes de la evaluación											
2	Evaluación de los participantes en cada categoría formada											
3	Agrupar la información recibida para poder efectuar la tabulación de los resultados											
4	Tabulación de los resultados											
5	Elaboración de cuadros											
6	Elaboración de informe de resultados											
7	Retroalimentación a los participantes de la evaluación											

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

- d. Preparar el material necesario:** el departamento de recursos humanos será el encargado de reproducir el formato de evaluación que utilizará cada categoría de evaluadores.
- e. Ejecutar la evaluación:** El jefe de recursos humanos debe preparar el momento de la evaluación. No conviene permitir interrupciones, ya que los resultados deben manejarse confidencialmente.
- f. Tabular los resultados:** Después de efectuar la evaluación, las categorías de evaluadores entregarán los formularios de evaluación al analista de recursos humanos, quién procederá a la tabulación de los resultados, con los cuáles se obtiene un promedio de cada una de los factores, según la categoría a la que pertenece el grupo de evaluadores, para ello debe seguirse el formato de resumen propuesto.
- g. Retroalimentación:** Después de tabulada la evaluación, el jefe de recursos humanos retroalimenta uno a uno al personal evaluado sobre los resultados obtenidos.

### 3.4. Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación del desempeño

CUADRO 4

#### PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS

No.	Actividad	Objetivo	Resultados	Responsable	Fecha Inicio	Duración	Costo
1	Inducción o Divulgación	Informar al personal de la dirección acerca del Sistema de evaluación del desempeño y sus beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el 100% de los colaboradores conozcan la implementación del sistema de evaluación</li> </ul>	Jefe Recursos Humanos	15/01/09	Una hora	Boletín informativo Q. 700.00 Tiempo del personal/ horas hombre Q1,282.00
2	Capacitación	Explicar la metodología de la evaluación, el uso de formas, los criterios, estándares e importancia de la información a los participantes del 360°. Resolución de dudas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el 85% del personal sea evaluado en el periodo establecido.</li> </ul>	Jefe Recursos Humanos	15/02/09 al 16/02/09	1 hora 45 minutos por día	Material didáctico Q.600.00 Tiempo del personal/ horas hombre Q4,487.00
3	Implementación del Sistema de Evaluación	Evaluar al personal en el periodo de Marzo a Abril del año 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtención del porcentaje de eficiencia según la calificación de las categorías de evaluadores.</li> <li>Elaborar listados de personal de acuerdo a la calificación que se evidencia en el porcentaje de eficiencia</li> </ul>	Jefe Recursos Humanos	El primer día hábil de cada mes	1 hora 45 minutos por evaluación	Instrumentos de evaluación Q1,700.00 Tiempo del personal/ horas hombre Q2,243.50
4	Preparación del Informe	Mostrar la calificación de los factores por categoría de evaluadores, de cada evaluado con el fin de coadyuvar al desarrollo individual del empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el 85% del personal evaluado obtenga su entrevista de retroalimentación y/o plan de mejora</li> </ul>	Jefe Recursos Humanos y jefes de los departamentos	Cuando se esté a mediados de mes	Aproximadamente Una semana	Insurnos para los informes Q.2,000.00 Tiempo Jefe RRHH/ horas hombre Q2,000.00
5	Retroalimentación	Analizar los resultados obtenidos, y comunicarlos al empleado para que conozca la percepción que se tiene los factores evaluados.		Jefe Recursos Humanos y jefes de los departamentos	El último día hábil de cada mes	Una hora con cada evaluado	Personal y Jefe RRHH/ horas hombre Q3,782.00
<b>Costo de la evaluación del desempeño</b>							
Q. 18,794.50							

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

### **3.5. Sistema de evaluación del desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño por el método de 360°, contempla el desarrollo de las aptitudes del personal y de la dirección para administrar de forma eficiente el servicio que presta el recurso humano con que cuenta. Este método es una herramienta de retroalimentación, que se basa en la recolección de información de múltiples fuentes (Jefe Inmediato, colaboradores, autoevaluación, colega y cliente interno); que permite apreciar las observaciones de las personas que integran el entorno en que se desarrolla el servicio prestado por cada integrante de la dirección.

#### **3.5.1. Determinación de los responsables de la evaluación del desempeño**

Se llevará a cabo una multievaluación, cuyos participantes del proceso de evaluación del desempeño son el coordinador, en este caso el director general administrativo, responsable de la aplicación del sistema de evaluación, quién puede delegar esta función al jefe del departamento de recursos humanos, como supervisor del sistema, que es responsable de la conducción del proceso y de la entrevista de retroalimentación; los participantes estarán agrupados en categorías dentro de las cuales se tienen los colaboradores, colegas y cliente interno; cada una de ellas está formada por tres personas como mínimo, esto según el criterio del jefe de recursos humanos, así también, se tendrá las categorías de autoevaluación y superior, que integran a las personas que observan al evaluado en el ámbito del comportamiento en el trabajo.

Es responsabilidad del evaluado definir a los encuestados de acuerdo a las categorías siguientes: Superior o jefe inmediato (1 persona), Colegas (3 personas), Colaboradores (3 personas), Clientes Internos (3 personas), y autoevaluación (1 persona), con la finalidad de obtener una visión global acerca del desempeño del evaluado, ver figura 3.

**FIGURA 3**  
**RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DE 360°**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

### **3.5.2. Procedimiento para la ejecución de la evaluación del desempeño**

Es indispensable que se cuente con un procedimiento que pueda orientar al personal en el desarrollo de las actividades que describe el sistema de evaluación propuesto.



La preparación del proceso de evaluación, ayudará de forma adecuada a los participantes a conocer la implementación del sistema, y los pasos para su ejecución.

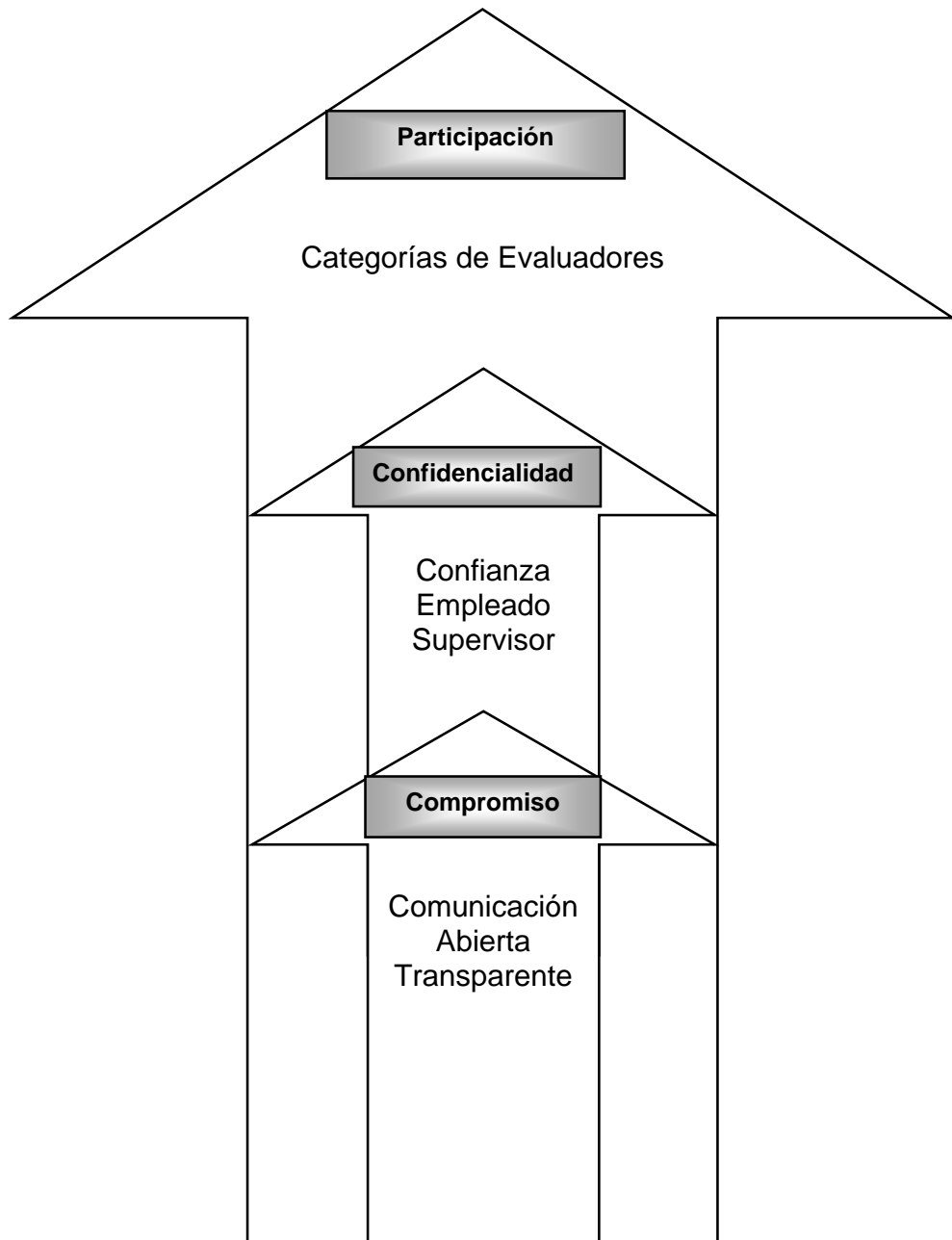
**a. Objetivo general**

Obtener la percepción de los usuarios de la dirección, que coadyuve a mejorar la efectividad del servicio prestado por cada trabajador, proporcionar una guía que permitirá el desarrollo del personal y de las actividades que conllevan la implementación de este sistema.

**b. Objetivos específicos**

- Apoyar una cultura de evaluación del desempeño en la dirección.
- Establecer parámetros de medición que permitan evaluar las competencias del recurso humano.
- Identificar el porcentaje de eficiencia del participante y las áreas que se perciben con debilidad.
- Facilitar oportunidades de desarrollo de la carrera administrativa, por medio del reclutamiento de fuentes internas.
- Realizar un plan de mejora por cada colaborador evaluado acorde a las necesidades de los resultados obtenidos en la evaluación.

**FIGURA 4**  
**PILARES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

#### **d. Campo de aplicación**

El procedimiento detallado a continuación será utilizado por el departamento de recursos humanos y los participantes de la evaluación.

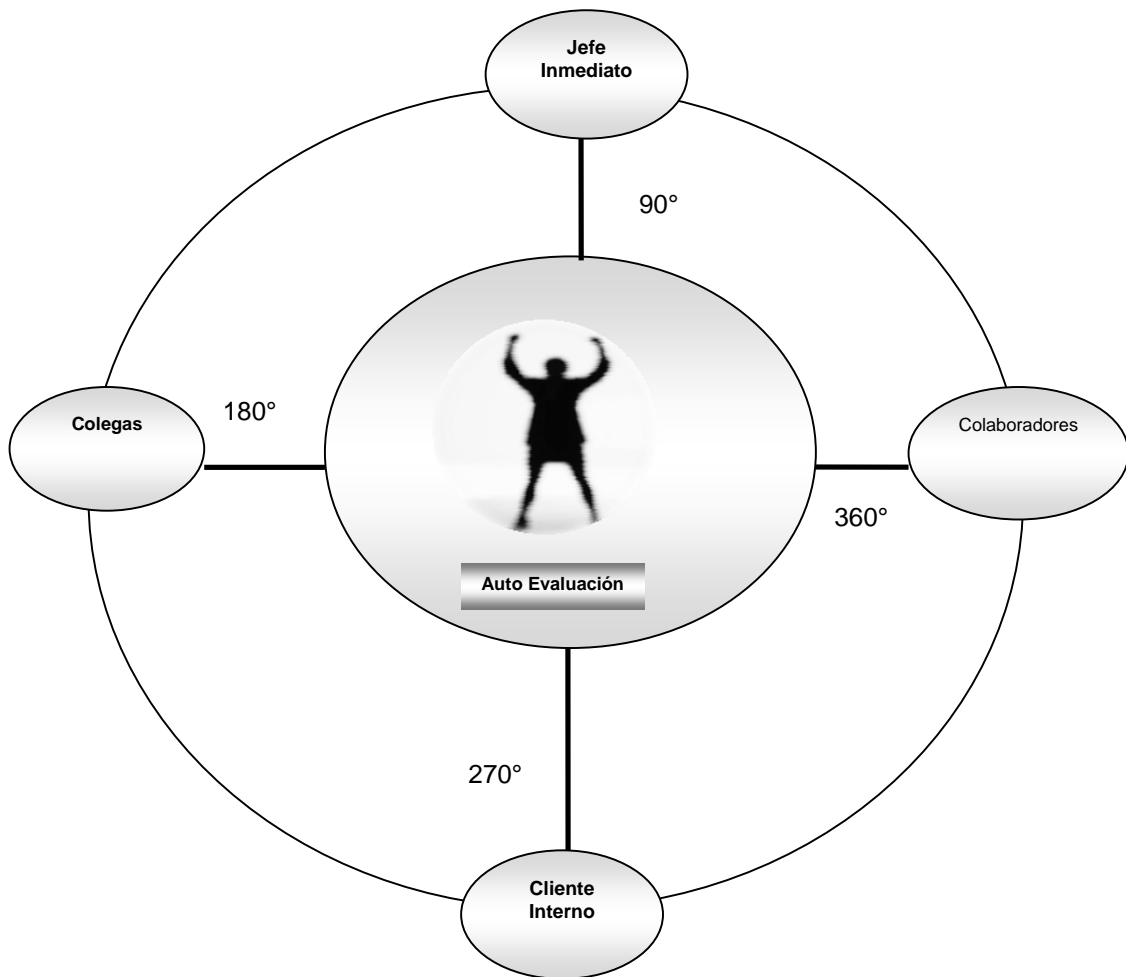
#### **e. Políticas**

- La evaluación es de carácter confidencial, brinda oportunidades de crecimiento y condiciones de participación teniendo en cuenta los objetivos de la dirección y los del empleado.
- Se deberá tener por lo menos seis meses de trabajar en la dirección, para medir el desempeño.
- La evaluación del desempeño debe estar siempre enfocada en la mejora continua de las funciones, basándose en el comportamiento y resultados del desempeño del empleado.
- La evaluación del jefe inmediato tendrá un 60% de calificación debido a que tienen una relación directa en el trabajo con el evaluado, el 40% restante comprenderá el promedio de las categorías de colegas, colaboradores, cliente interno, según el puesto de trabajo.
- Si el resultado del porcentaje de eficiencia representa un 40% o menos el participante tendrá sanciones disciplinarias según se dispone en la Ley de Servicio Civil, se dará una nueva inducción enfocada a la satisfacción de las expectativas en su trabajo, y si en las próximas evaluaciones sigue obteniendo resultados dentro de esta escala puede ameritar un despido.

- Si el resultado del porcentaje de eficiencia representa un 41% a 60% se elaborará un plan de desarrollo con el empleado, se dará un nuevo adiestramiento explicando la forma en que puede aumentar la calidad del servicio que presta y se aclarará que si en la próxima evaluación vuelve a tener el mismo resultado o menor se aplicaran sanciones disciplinarias según la Ley de Servicio Civil.
- Cuando los resultados se encuentren en un margen de 61% a 74% del porcentaje de eficiencia se elaborará un plan de desarrollo y se otorgará capacitación en las áreas débiles.
- Cuando los resultados se encuentren en un margen de 75% a 80% del porcentaje de eficiencia, se enviará una nota de felicitación con copia a su expediente, se elaborará un plan de desarrollo acorde, para motivar al empleado y ayudarlo a que siga superándose.
- Si el evaluado obtiene un porcentaje de eficiencia dentro del margen de 81% a 90%, formará parte del listado de personal eficiente que tendrá el departamento de recursos humanos, se le entregará un diploma de reconocimiento a la eficiencia, así también se le dará un día de vacaciones adicional como recompensa y se elaborara un plan de desarrollo adecuado.
- Si el resultado del porcentaje de eficiencia se encuentra en el margen de 91% a 100%, se entregará el diploma de reconocimiento a la excelencia en el servicio, también se le invitará a conocer una de las refinerías, hidroeléctrica o minera en horario laboral, dando un paseo por toda el área con los gastos pagados, se le dará tres días de vacaciones adicionales como recompensa, y tendrá prioridad en el desarrollo de su carrera administrativa dentro de la Dirección.

- A partir de la escala de resultados de 75% al 100% se promoverá a los empleados para optar a otros puestos que se encuentren vacantes, según las disposiciones del Jefe de recursos humanos.
- Para crear una cultura de evaluación de 360°, se sugiere que se inicie con una evaluación de 90° que implica la autoevaluación y la evaluación del jefe inmediato, para el año siguiente se debe incorporar a los colegas formando una evaluación de 180°, luego en la próxima se incluye al cliente interno que constituye una evaluación de 270° y por último se agrega a los colaboradores formando así un sistema de 360°, ver figura 5.
- Las modificaciones que sean necesarias a los procedimientos deberán contar con la autorización de la Dirección General Administrativa, justificándolas como necesarias para un mejor desempeño.
- La modificación de procedimientos deben ser discutidos por la Dirección y los involucrados en el mismo de acuerdo a criterios de consecución razonables.

**FIGURA 5**  
**REPRESENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE 360°**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

#### **f. Descripción del procedimiento**

Consiste en efectuar el proceso de evaluación que inicia con la elección de los participantes, se efectúa el proceso basándose en los parámetros previamente establecidos y los criterios de calidad definidos en el sistema de evaluación, con el cuál se podrá obtener la percepción del rendimiento del empleado.

#### **g. Normas del Procedimiento:**

- La jefatura de recursos humanos selecciona a los participantes de la evaluación y los agrupa por categorías.
- La información es de uso confidencial y no se tendrá a la vista de otras personas.
- Los evaluadores no pueden consultar a los participantes de las diferentes categorías, la opinión debe ser objetiva e individual.
- Se debe mantener la objetividad en la evaluación y no permitir que los prejuicios personales afecten los resultados.
- El evaluado o colaborador de la dirección, debe recibir retroalimentación; sobre los resultados de la evaluación.

**h. Procedimiento del sistema de evaluación:**

**CUADRO 5**

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN  
DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA  
MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

<b>Unidad o Depto.</b>	<b>Puesto</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad Administrativa</b>	<b>Documento Generado</b>	
Depto. Recursos Humanos	Jefe RRHH	01	Presenta el sistema de evaluación del desempeño para la aprobación del director administrativo.	Resolución de aprobación	
	Director	02	El director decide si aprueba o no la evaluación.  2.1 Si, aprueba la evaluación y traslada a la Jefatura de recursos humanos para su implementación.  2.2 No, devuelve a la jefatura de RRHH para corrección de observaciones.		
		Jefe RRHH	03		Implementa el programa de sensibilización
	Evaluador		04	Realiza las capacitaciones al personal que participará en la evaluación.	Material didáctico
			05	Implementación del sistema de evaluación por parte de la jefatura de recursos humanos.	Formularios de Evaluación
			06	Ordena a las personas por categorías según su criterio para iniciar el proceso.	
			07	Entrega los formularios y explica los criterios de evaluación a calificar.	
			08	Revisa la información de los formularios de evaluación.  8.1 Si, comprende los factores a evaluar y la forma en que se utilizan los formatos y la guía de evaluación.  8.2 No, pregunta a la jefatura de RRHH las dudas que tiene.	

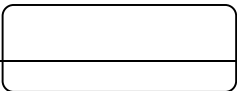
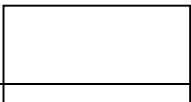

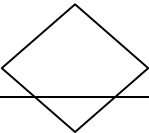
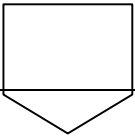
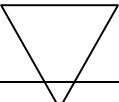


		09	Se efectúa la calificación según los factores de evaluación.	
		10	Traslada los formularios de evaluación al departamento de RRHH.	
	Analista de RRHH	11	Tabula los resultados, realiza los cálculos correspondientes, elaborando los promedios por categoría y las graficas que identifiquen los resultados evaluados.	Informe con cuadros y gráficas
		12	Presenta los resultados a la jefatura RRHH.	
	Jefe RRHH	13	Preparación de la retroalimentación de los resultados en la entrevista al empleado.	
		14	Explica los resultados y ayuda a la búsqueda de alternativas para elaborar un plan de desarrollo para los factores que tengan resultados bajos en la calificación, y toma las medidas disciplinarias según el caso.	Plan de desarrollo
		15	Evalúa mejoras después de tres meses.	
			15.1 Si, el evaluado a cumplido con su plan de desarrollo y muestra mejoras.	
			15.2 No, se muestran mejoras y la jefatura de RRHH realiza observaciones al evaluado y le indica las acciones correspondientes.	Informe de avance.
		16		
		17	Un año después se compara estos resultados con la nueva evaluación del desempeño.	
			Archiva documentos correspondientes.	Informe de comparación de resultados

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

**i. Simbología utilizada en el procedimiento**

**ESQUEMA 6  
SIMBOLOGÍA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN  
DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA  
MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

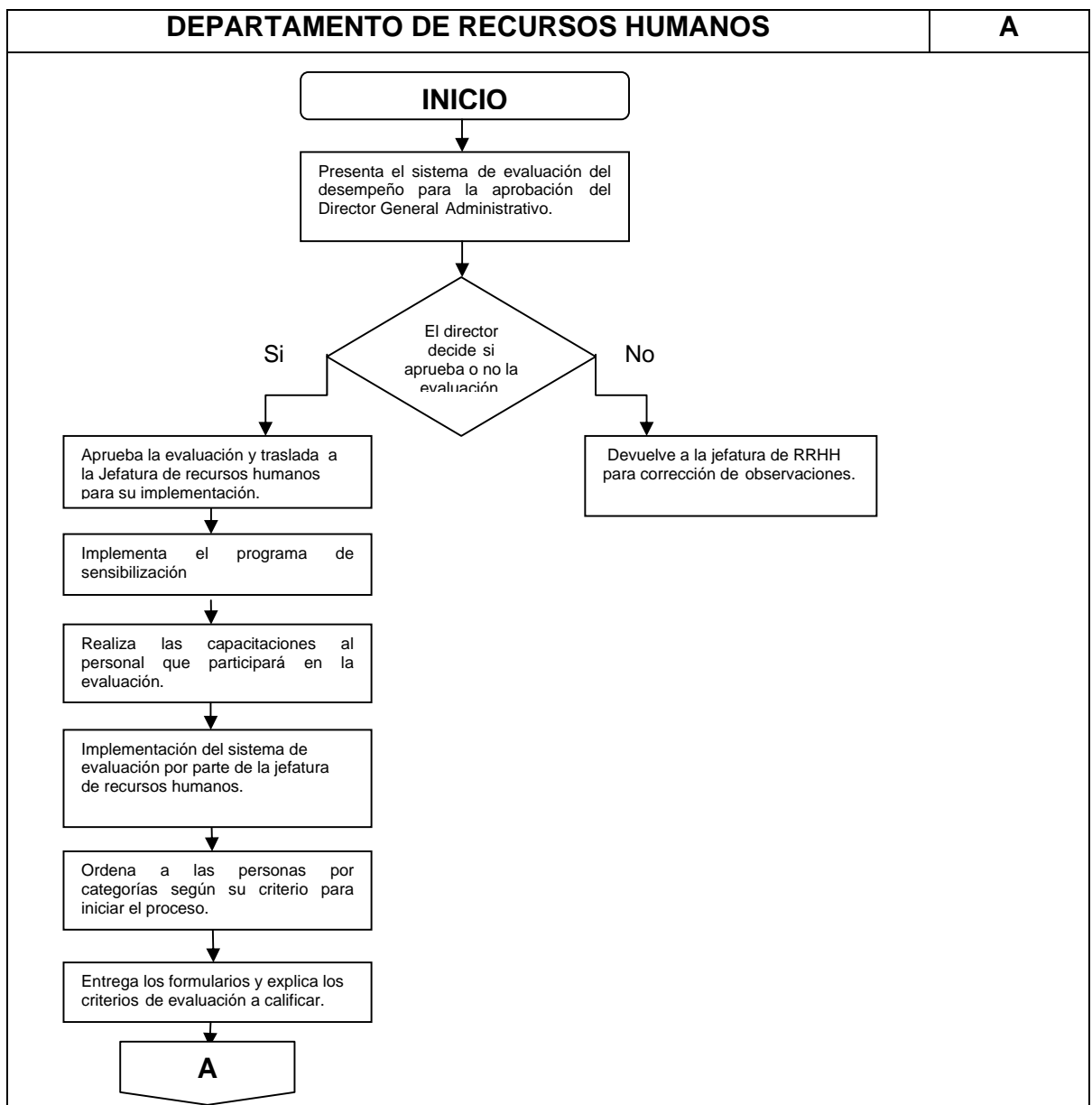
<b>Símbolo</b>	<b>Descripción</b>
	Inicio/final: indica el inicio o terminación del flujo
	Operación: representa la realización de una actividad u operación relativa a un procedimiento.
	Inspección o revisión: cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.
	Decisión: indica que un punto del flujo tiene varias opciones alternas.
	Conector de área o página: para una conexión con otra área administrativa del mismo flujo.
	Archivo final: cuando un archivo es definitivo, se guarda o se detiene totalmente.

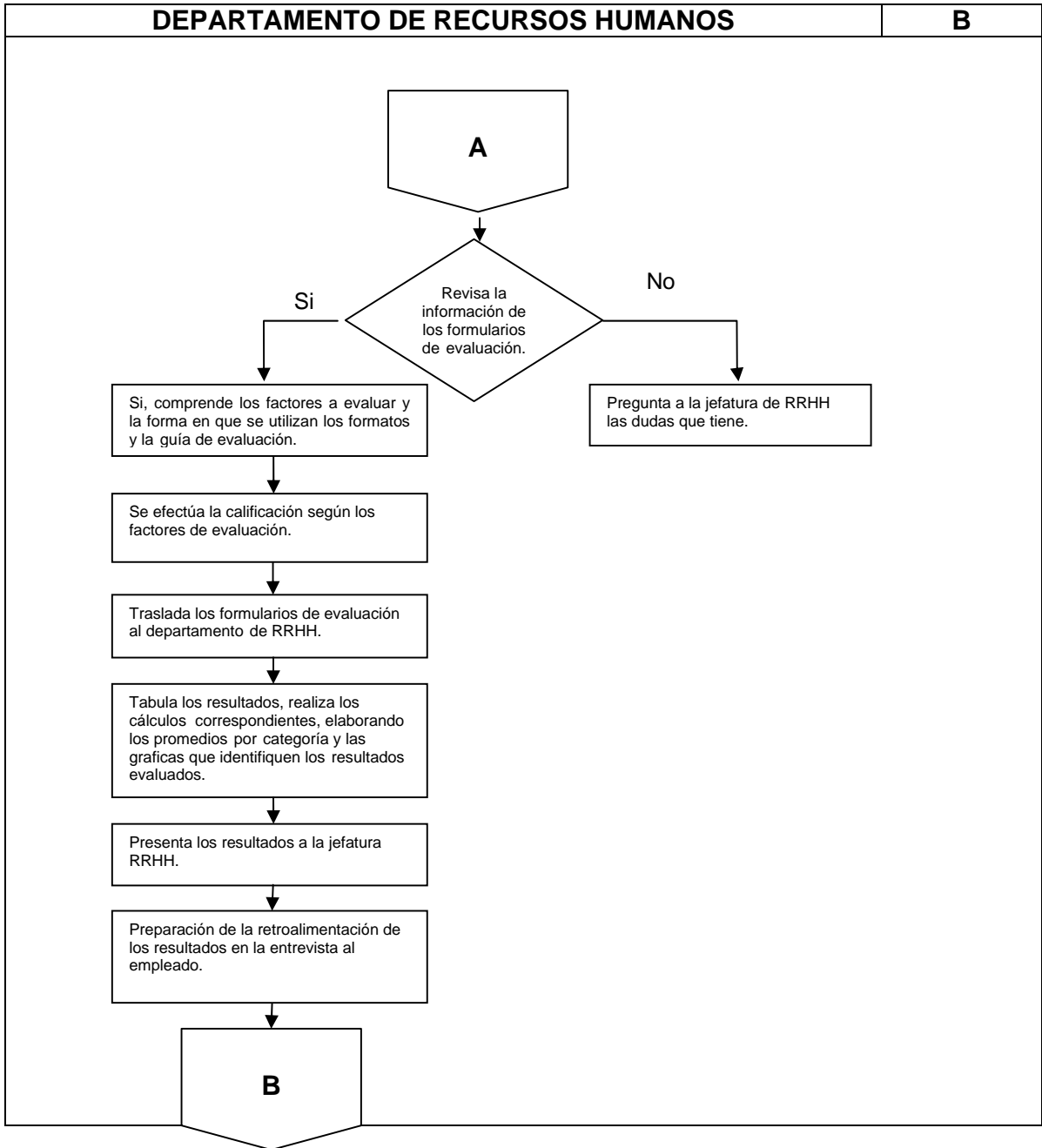
Fuente: Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Material de apoyo del curso de Administración II. Año 2002

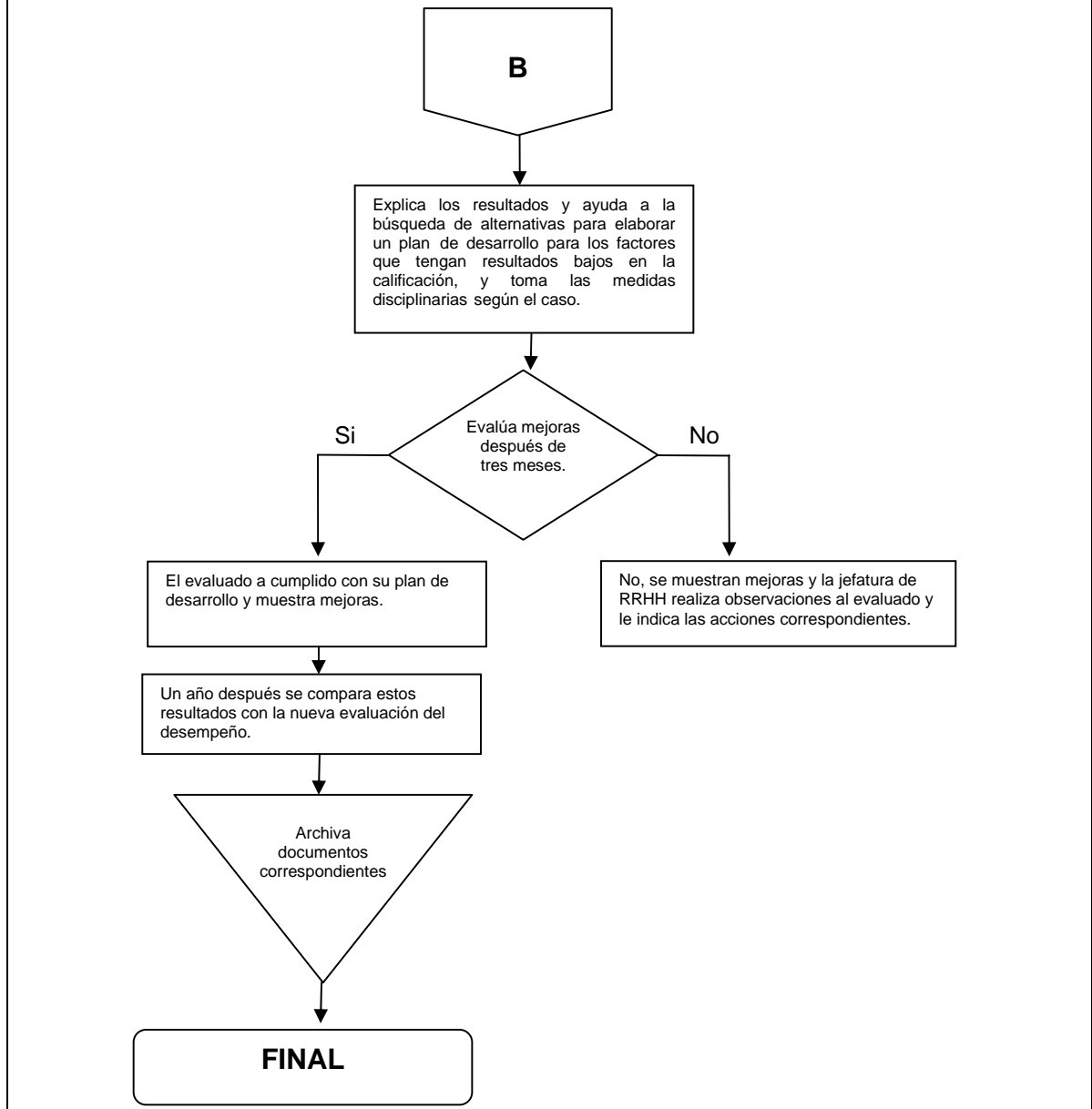
j. Flujograma:

GRÁFICA 7

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN  
DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA  
MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS







Fuente: Elaboración propia. Año 2008

### **3.5.3. Criterios para la evaluación del desempeño**

Los criterios para evaluar al personal se dividen en doce factores, que fueron propuestos por el Director General Administrativo con el fin de abarcar los conceptos que permitan brindar un servicio de calidad a las personas que los requieran, los cuales son:

- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Eficiencia y eficacia al efectuar el trabajo
- Control interno
- Sentido costo/beneficio
- Toma de decisiones y solución de problemas
- Servicio
- Iniciativa y excelencia
- Integridad
- Comunicación a todo nivel
- Supervisión/Acompañamiento
- Apertura para el cambio

### **3.5.4. Estándares de evaluación del desempeño**

Los factores de calificación que se proponen con este sistema de evaluación del desempeño por el método de 360° pretenden evidenciar la calidad del servicio que presta la Dirección a los usuarios que los requieren. Posteriormente deberán ser analizadas por el equipo de trabajo que sea asignado, los criterios propuestas tendrán que ser revisados y de ser necesario, se ajustarán o bien se desarrollarán nuevos, en base al conocimiento y la experiencia adquirida en la práctica de este sistema. Se proponen los siguientes estándares:

- a. **Tabla de distribución del porcentaje de eficiencia:** El porcentaje de eficiencia estará distribuido de la forma siguiente:

**CUADRO 6**  
**DISTRIBUCIÓN DEL PORCENTAJE DE EFICIENCIA**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENRGÍA Y MINAS**

No.	Categoría de evaluadores	Porcentaje
1	Jefe o Superior	60%
2	Colegas	40%
3	Colaboradores	
4	Cliente interno	
<b>Total Porcentaje de Calificación</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

- **Jefe inmediato:** El formato de evaluación está integrado por 12 factores a calificar que tienen una escala de 1 a 4 puntos, que en total forman 48 puntos como calificación máxima a obtener, eso constituirá el 60% del porcentaje de eficiencia, que asigna el jefe inmediato debido a que él observa directamente al empleado.
- **Categoría de evaluadores:** Cada categoría estará integrada por tres personas quienes pueden asignar un máximo de 48 puntos cada uno, del cual se obtendrá un promedio que el máximo es de 48 puntos por categoría, tomando en cuenta que son 3 diferentes categorías constituidas de la forma siguiente; colegas, colaboradores y cliente interno, se tendrá un máximo de 144 puntos que integrarán el 40% del porcentaje de eficiencia restante, esto ayudará a que se obtenga un resultado objetivo, minimizando los errores de prejuicios personales y de halo. Estas categorías se evaluarán si aplican al puesto que el participante evaluado posee.

**b. Descripción de los rangos del porcentaje de eficiencia:** Este valor muestra el desempeño con el que el empleado se desarrolla dentro de la dirección, lo apropiado que puede enfrentar sus responsabilidades, y cumplir con sus funciones, según se describe:

**CUADRO 7**  
**RANGOS DEL PORCENTAJE DE EFICIENCIA**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

<b>Puntos Obtenidos</b>	<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
0-40	Deficiente	El trabajo, en términos de calidad de prestación del servicio, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.
41-60	Debe mejorar	El desempeño no satisface completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de su trabajo. El empleado tiene la capacidad de prestar un servicio regular a los usuarios, necesita mayor desarrollo y mejora.
61-74	Regular	El empleado tiene los conocimientos, formación y experiencia apropiados para la posición. El trabajo se lleva a cabo regularmente de forma eficaz.
75-80	Bueno	El desempeño es el esperado para la posición. Cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso.
81-90	Muy Bueno	El empleado presta un servicio de calidad que se refleja evidentemente en las actividades que realiza, satisface las expectativas de los usuarios que requieren de sus servicios.
91-100	Excelente	Refleja un nivel de servicio que supera las expectativas de los usuarios en las diferentes manifestaciones de su trabajo. Se muestra de forma eficiente y tiene logros significativos.

Fuente: Elaboración propia. Año 2008



### **3.5.5. Establecimiento de procedimientos e instrumentos a utilizar**

La dirección debe ejercer una evaluación anual a los empleados que tiene a su cargo, para verificar la calidad del servicio que presta; se propone para ello llenar una forma de evaluación, en la cual califique el desempeño del empleado, el departamento de recursos humanos será responsable de documentar la evaluación, tomando como base los formatos de evaluación propuestos, los cuales se integrarán al expediente de evaluación anual de toda la Dirección General Administrativa.

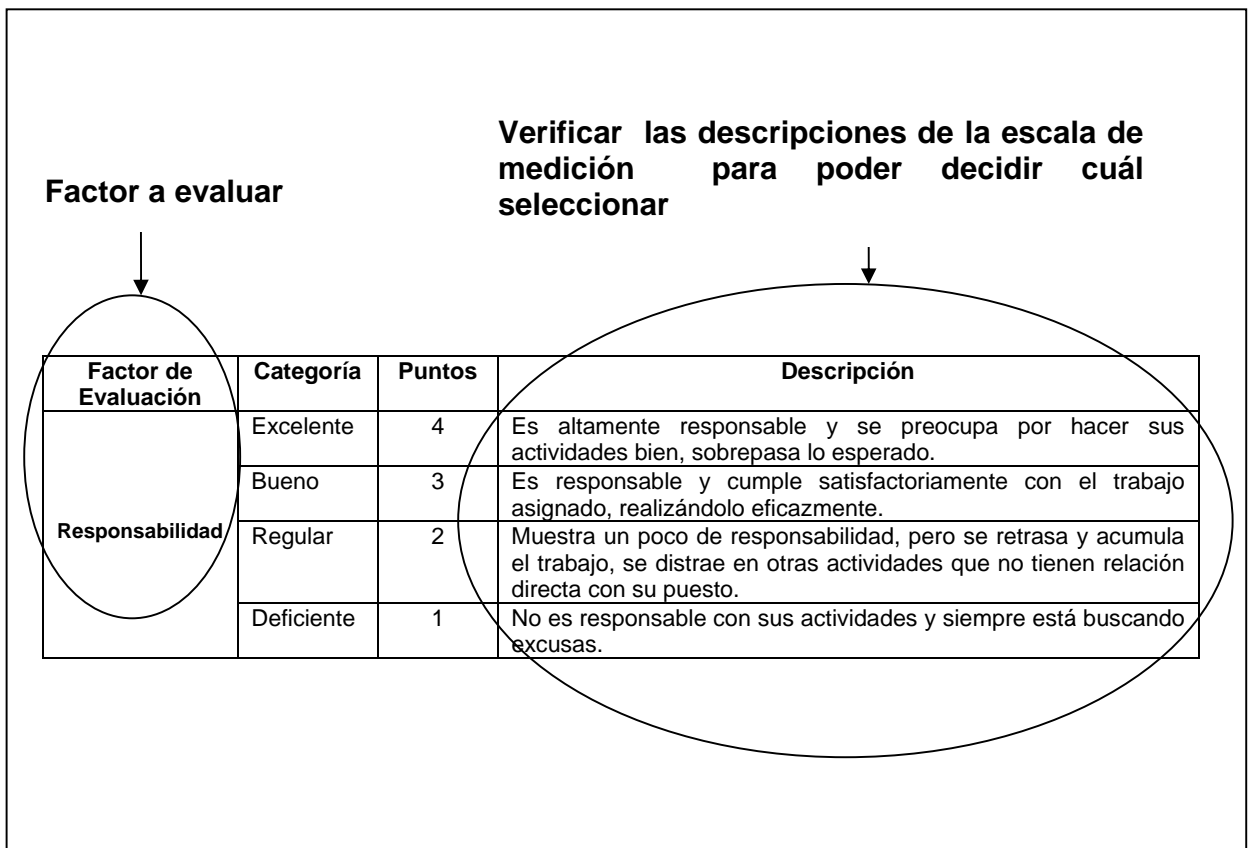
Para la elaboración del formato de evaluación del desempeño para el personal de la dirección general administrativa se seleccionaron 12 factores los cuales fueron elegidos acorde a las necesidades de la dirección, ya que estas categorías permiten identificar de una forma específica, la satisfacción de los empleados y clientes internos de la dirección, así mismo, los factores que muestran deficiencias o fortalezas.

Se sugiere que la evaluación se realice anualmente iniciándola en el mes de marzo, promoviendo así que la evaluación se efectúe con tiempo y de forma organizada, el producto visible de la misma deberá ser un informe gerencial, en el cual se resuma la calificación por empleado, fortalezas y debilidades encontradas, para elaborar un plan de desarrollo, determinar necesidades de promoción y/o capacitación.

Para efectuar la evaluación del desempeño se utilizará un formato que contiene la escala de calificación y adicional a este formato se le entregara una guía al evaluador que contiene la descripción de la escala, con la cuál podrá seleccionar el puntaje que este acorde a lo que ha observado, como se explica a continuación:

- a. Verificar la guía de descripción de la escala de medición propuesta, en las categorías de calificación para seleccionar el punteo de forma objetiva.

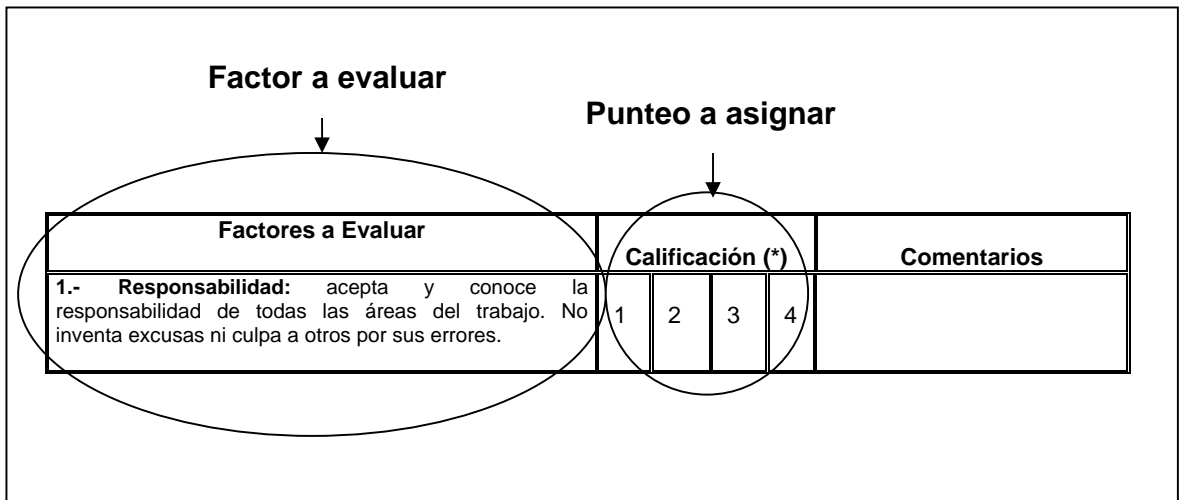
**FIGURA 6**  
**EXPLICACIÓN DE USO DE LA GUÍA DE CALIFICACIÓN**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

- b. Seleccionar de la hoja de evaluación del desempeño del personal propuesta, la calificación que se ajuste a lo que se ha observado de la persona a evaluar.

**FIGURA 7**  
**EXPLICACIÓN DE USO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

Para los fines del presente informe se proponen los formatos de descripción de la escala de medición, evaluación y resultados, (Ver anexos 1 al 4).

### **3.5.6. Tabulación y preparación del informe de resultados**

Cuando se obtienen los resultados a través del resumen que se efectúa en el formato propuesto, se podrá utilizar las informaciones transmitidas por la multievaluación, utilizando los promedios obtenidos para la elaboración de las gráficas correspondientes, para darle a conocer al evaluado las diferentes percepciones de los participantes según su categoría. Con relación a los resultados los participantes se percibirán de una forma totalmente nueva, como nunca se habían visto antes.

Se deben informar a los participantes y a los observadores lo importante que es la descripción de su comportamiento por los demás para las relaciones interpersonales y el conocimiento de uno mismo.

Se debe ayudar al participante a construir una imagen clara de los resultados de la evaluación a pesar de su complejidad, aunque al compararlos con su autoevaluación varíen conforme la percepción que tiene de si mismo, hay que ayudarlo a planear lo que hará a continuación, a elaborar su plan de desarrollo y a construir una motivación para actuar.

Por último, hay que aclarar que el perfeccionamiento de las competencias de todos los miembros de la dirección mejora los resultados de las actividades que realizan. Para eso, es indispensable que, a partir de las conclusiones de la evaluación, cada uno diseñe junto con su jefe un plan de mejoramiento del desempeño. Se proporciona un ejemplo de resultados de una evaluación de 360°:

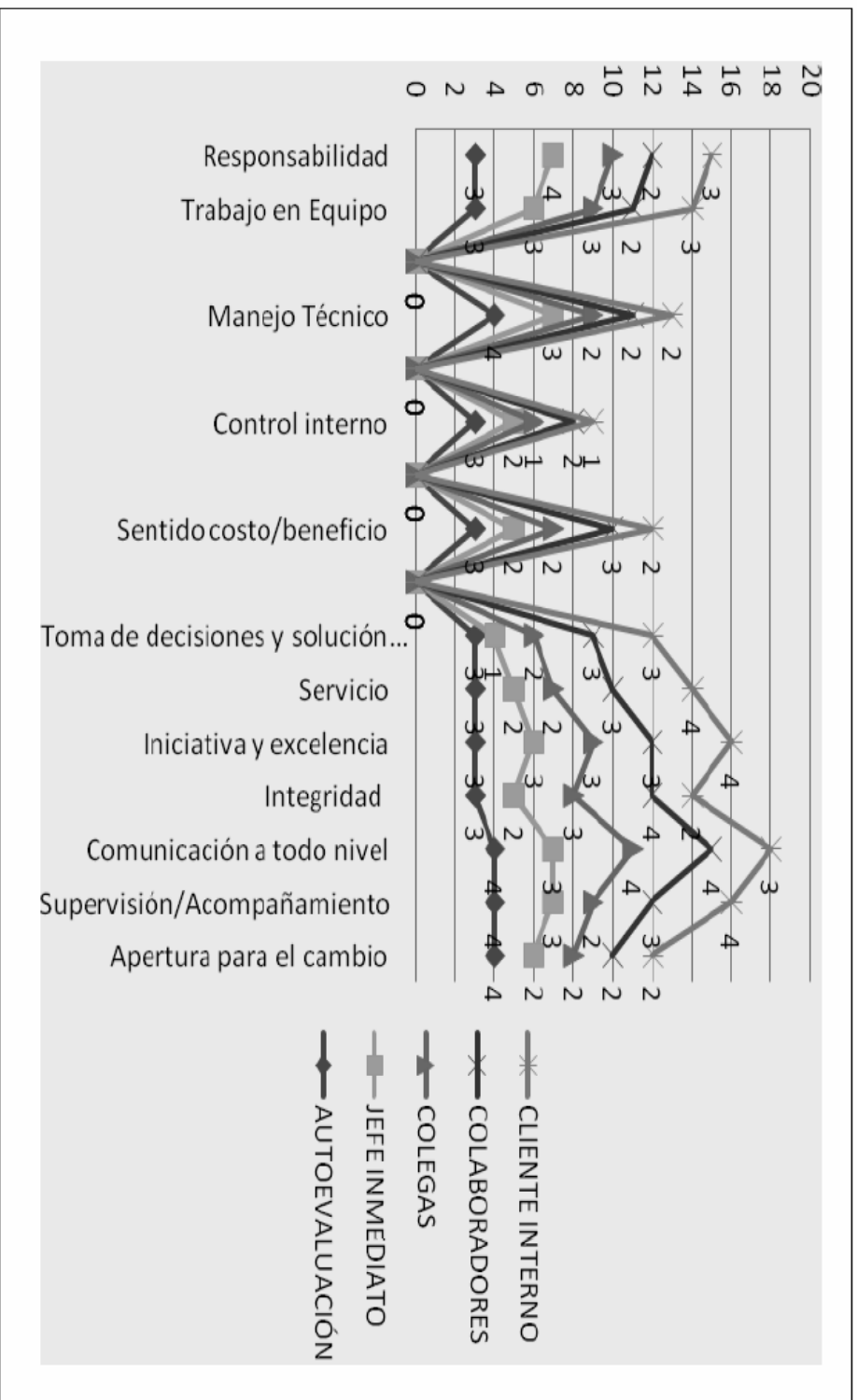
**FIGURA 8**  
**EJEMPLO DE RESUMEN DE RESULTADOS DE 360°**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

<b>Factores a Evaluar</b>	<b>PUNTAJE AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>PUNTAJE JEFE INMEDIATO</b>	<b>PUNTAJE PROMEDIO COLEGAS (*)</b>	<b>PUNTAJE PROMEDIO COLABORADORES (*)</b>	<b>PUNTAJE PROMEDIO CLIENTE INTERNO (*)</b>
1. Responsabilidad	3	4	3	2	3
2.Trabajo en Equipo	3	3	3	2	3
3.Manejo Técnico	4	3	2	2	2
4.Control interno	3	2	1	2	1
5.Sentido costo/beneficio	3	2	2	3	2
6.Toma de decisiones y solución de problemas	3	1	2	3	3
7.Servicio	3	2	2	3	4
8.Iniciativa y excelencia	3	3	3	3	4
9.Integridad	3	2	3	4	2
10.Comunicación a todo nivel	4	3	4	4	3
11.Supervisión/Acompañamiento	4	3	2	3	4
12.Apertura para el cambio	4	2	2	2	2
<b>Total por Categorías</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

(\*): Puntaje promedio c/Item = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

**GRÁFICA 8**  
**EJEMPLO DE RESULTADOS DE 360°**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**



Fuente: Elaboración propia. Año 2008

**CUADRO 8**  
**EJEMPLO PORCENTAJE DE EFICIENCIA EVALUACIÓN 360°**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

<b>Descripción Promedios</b>	<b>Puntos Máximos</b>	<b>Puntos Obtenidos</b>
Calificación Jefe Inmediato	48	30
Calificación otras categorías de evaluadores (Cliente interno, colaboradores, colegas).	144	95
Total Puntos Absolutos	192	125
<b>Descripción Porcentaje de Eficiencia</b>	<b>Porcentaje Asignado</b>	<b>Porcentaje Obtenido</b>
Calificación Jefe inmediato	60%	37.50%
Calificación otras categorías de evaluadores (Cliente interno, colaboradores, colegas).	40%	26.39%
Total Porcentaje de Eficiencia	100%	63.89 %

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

### **3.5.7. Retroalimentación de los resultados de la evaluación**

Para realizar adecuadamente la entrevista de retroalimentación, el jefe de recursos humanos citará al evaluado en su oficina, manteniendo un ambiente de confidencialidad y respeto, sin interrupción de su personal o de llamadas telefónicas. Deberá planear la entrevista, analizar los documentos generados y organizar la información previamente, documentará sus observaciones con ejemplos (conductas observables), preparará un plan de seguimiento (acciones).

En el momento de la entrevista debe dedicar unos minutos a establecer un clima de confianza, aclarar los objetivos de la entrevista, y empezar por las fortalezas, aquellos aspectos en el que el trabajador se destaca, hablará de los aspectos a mejorar o si el resultado del porcentaje de eficiencia representa un 40% o menos explicará las sanciones disciplinarias según se dispone en la Ley de Servicio Civil, cuando represente un 41% a 60% aclarará que si en la próxima evaluación vuelve a tener el mismo resultado o menor se aplicarían sanciones disciplinarias.

La entrevista se realizará de acuerdo a los siguientes pasos:

- Cita a los evaluados para informar de la fecha y hora de la entrevista.
- Inicia la entrevista y proporciona al participante de la evaluación el informe de los resultados obtenidos.
- Explica los resultados y ayuda a la búsqueda de alternativas para el desarrollo y fortalecimiento de los factores que tengan resultados bajos en la calificación.



- Busca alternativas para implementar un plan de desarrollo que el evaluado debe elaborar con su jefe inmediato, establece acuerdos y compromisos, verifica necesidades de capacitación en las áreas que presenten debilidades.
- Termina la entrevista con las conclusiones, haciendo un breve resumen y recordando los compromisos establecidos.
- Entrega una copia de cada evaluación al director y archiva los documentos obtenidos.

### **3.5.8. Plan de desarrollo y seguimiento de resultados**

La jefatura de recursos humanos hará propuestas para la elaboración de un plan de desarrollo, que el colaborador debe efectuar con su jefe inmediato, en donde se identifiquen los factores a mejorar, el objetivo, las metas que debe alcanzar, las actividades de coadyuvarán al cumplimiento de metas, se establecerán las fechas de seguimiento, que permitan tener una supervisión continua por el responsable de verificar los avances obtenidos.

La jefatura de recursos humanos será la encargada en coordinación con el jefe inmediato de darle seguimiento a los resultados obtenidos en la evaluación efectuada, para verificar después de tres meses el avance que ha tenido el empleado.

**CUADRO 9**  
**PLAN DE DESARROLLO PARA EL SEGUIMIENTO DE RESULTADOS**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

Factor a mejorar	Objetivo	Meta	Actividad	Fecha de seguimiento	Responsable

\_\_\_\_\_  
 (f) Colaborador

\_\_\_\_\_  
 (f) Jefe Inmediato

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

### 3.5.9. Costo total de la implementación del sistema de evaluación

El costo total de la implementación del sistema de evaluación se describe en el siguiente cuadro:

**CUADRO 10**  
**COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA**  
**MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Monto</b>
1	Boletín informativo a todo el personal para darles a conocer el sistema de evaluación	Q 700.00
2	Material didáctico para el programa de capacitación del sistema de evaluación	Q 600.00
3	instrumentos de evaluación; formatos, guías, etc.	Q 1,700.00
4	Insumos para los informes (tintas, hojas, lapiceros, etc.)	Q 2,000.00
5	Costo total de tiempo del personal/horas hombre invertidas	Q 13,794.50
<b>Costo total de la evaluación del desempeño</b>		<b>Q 18,794.50</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

## CONCLUSIONES

1. Por medio de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, la dirección general administrativa podrá conocer la percepción del servicio que presta a las otras unidades y las áreas que necesitan fortalecerse.
2. A través de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño por medio del método de 360°, la dirección podrá obtener de forma objetiva la apreciación del desarrollo del servicio de sus empleados en todo el entorno (superiores, autoevaluación, colegas, colaboradores y cliente interno), en el cuál efectúan sus labores.
3. Al utilizar el sistema de evaluación del desempeño la dirección objeto de este estudio contará con criterios objetivos que le permitirán establecer si existe personal con falta de capacitación o con potencial de desarrollo para desempeñar un puesto que exige mayores requisitos.
4. Los beneficios y ventajas de aplicar un sistema de evaluación del desempeño adecuado a las necesidades de la dirección, coadyuvará a generar las condiciones apropiadas para prestar un servicio de calidad y ser más eficiente.
5. Por medio del seguimiento y la correcta aplicación del sistema de evaluación del desempeño propuesto, se podrá realizar análisis objetivos de las necesidades de desarrollo de cada empleado a nivel individual y de toda la dirección.

## RECOMENDACIONES

1. Para que la práctica del sistema de evaluación del desempeño se convierta en un proceso satisfactorio, la dirección deberá implementar el programa de sensibilización que permita explicar al personal las ventajas y beneficios que aporta este sistema para el desarrollo del servicio que prestan.
2. Para contar con un sistema de evaluación del desempeño por medio del método de 360°, es necesario que la dirección capacite al personal sobre el procedimiento y la forma en que se tabularán los resultados, así también, deberá cumplir con la realización de las entrevistas de retroalimentación y en la elaboración de los planes de desarrollo que correspondan.
3. Los planes de desarrollo del personal, deben responder a las necesidades que se observan en los resultados de la evaluación, los cuáles deben tener seguimiento después de tres meses.
4. El sistema de evaluación del desempeño aportara beneficios y ventajas que contribuirán a fortalecer las bases de un servicio de calidad, por ello debe archivarse los resultados, los cuáles deben compararse con las evaluaciones posteriores, permitiendo de está manera una apreciación de las mejoras obtenidas por el empleado.
5. Para darle seguimiento al sistema de evaluación del desempeño, es necesario que la dirección general administrativa del ministerio, verifique que todo el personal conozca el proceso y debe realizar un análisis general de la correcta aplicación de este sistema.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. German Villamizar, traductor. 5ª. Edición. Colombia. McGraw Hill, 1998. 540 p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. German Villamizar, traductor. Colombia. McGraw Hill, 2003. 545 p.
3. DAVIS, Keith y John W. NEWSTROM. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Alicia Escamilla Agea, traductora. 11ª. Edición. México. McGraw Hill, 2002. 608 p.
4. GÁLVEZ Mazariegos de Romero, Dilma Lizet. **Aplicación de la Evaluación del Desempeño del Personal en una organización no Gubernamental, Propuesta de Programa de Evaluación del Desempeño**. (Tesis) USAC, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala, julio 2004, 48 p.
5. GOMEZ-MEJIA, LR, Bal KIN y RL. DRY Cardy. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. 3ª. Edición. Madrid, España. Pearson Education, S. A., 2001. 695 p.
6. Koontz, Harold y Heinz Whirich. **Administración, una perspectiva global**. 12ª Edición. Editorial McGraw-Hill, México 2004, 789 p.
7. Lévy-Leboyer, Claude. **FeedBack de 360º**. Ana García Bertrán, traductora. España. Liberdúplex, 2004. 140 p.
8. SHERMAN, Arthur; BOLANDER, George W. y Scout SNELL. **Administración de Recursos Humanos**. Juan Carlos Jolly Vallejo, traductor. México. Internacional Thomsom Editores, S. A. de C.V, 1999. 450 p.

9. WERTHER, William y Keith DAVIS. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Joaquín Mejía Gómez, traductor, 3ª. Edición. México. McGraw Hill, 1991. 582 p.
  
10. MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS. **Reglamento Orgánico Interno de la Dirección General Administrativa**. Acuerdo Gubernativo número 181-2006. Guatemala, 2006. 7 p.
  
11. MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS. **Página Web**. [www.mem.gob.gt](http://www.mem.gob.gt). Guatemala. Vigente desde octubre 2006.

# **ANEXOS**



## ANEXO 1

### Guía para la Evaluación de 360° Descripción de la escala de medición

Factor de Evaluación	Categoría	Puntos	Descripción
Responsabilidad	Excelente	4	Es altamente responsable y se preocupa por hacer sus actividades bien, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Es responsable y cumple satisfactoriamente con el trabajo asignado, realizándolo eficazmente.
	Regular	2	Muestra un poco de responsabilidad, pero se retrasa y acumula el trabajo, se distrae en otras actividades que no tienen relación directa con su puesto.
	Deficiente	1	No es responsable con sus actividades y siempre está buscando excusas.
Trabajo en Equipo	Excelente	4	Demuestra una gran disposición a trabajar en equipo, es dinámico y busca siempre los mejores resultados cooperando con los demás, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Trabaja en equipo y se integra apropiadamente con sus compañeros, es cooperativo y asume la responsabilidad por los resultados del equipo, es justo lo esperado.
	Regular	2	Coopera poco con sus compañeros y no le gusta que su trabajo dependa de otras personas.
	Deficiente	1	No se integra con sus compañeros y mantiene relaciones conflictivas en el trabajo.
Eficiencia y eficacia al efectuar el trabajo	Excelente	4	Realiza su trabajo aplicando los conocimientos que posee y está constantemente adquiriendo nuevos conocimientos que aplica en sus actividades, busca la excelencia siendo proactivo, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Demuestra la aplicación correcta de los conocimientos que posee, busca la solución a problemas y está constantemente mejorando el desarrollo de su trabajo, es justo lo esperado.
	Regular	2	Aplica algunos conocimientos teórico práctico que posee y cumple con una rutina de trabajo.
	Deficiente	1	Realiza el trabajo mecánicamente, carece de iniciativa, no se involucra y no aplica las herramientas de soporte y apoyo.
Control interno	Excelente	4	Mantiene el control de sus actividades, maneja una base de datos donde actualiza sus actividades, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Realiza el trabajo de forma adecuada, controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, es justo lo esperado.
	Regular	2	Controla el ingreso o inicio del trabajo pero no le brinda el seguimiento correspondiente, efectúa sus actividades de forma empírica pero no tiene controles básicos que evidencien el correcto desarrollo de sus actividades.
	Deficiente	1	No aplica controles en su trabajo, es desordenado y mantiene desorden en los procesos que realiza.
Sentido costo/beneficio	Excelente	4	Esta constantemente racionalizando todos los recursos de los que dispone y verifica oportunamente las existencias de insumos que posee, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Utiliza los recursos eficientemente y racionaliza sus insumos en su trabajo, es justo lo esperado.
	Regular	2	Utiliza los recursos en sus actividades, pero no pone la suficiente atención en la racionalización de los mismos.
	Deficiente	1	Desperdicia los recursos que tiene en su área de trabajo y los utiliza para otras actividades.

<b>Factor de Evaluación</b>	<b>Categoría</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Toma de decisiones y solución de problemas</b>	Excelente	4	Identifica rápidamente los problemas, posee una gran habilidad para encontrar soluciones, mantiene una actitud positiva y establece soluciones con rapidez, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Busca soluciones a los problemas de forma oportuna, es tolerante y maneja bien las emociones en situaciones de conflicto, posee la habilidad de implementar decisiones difíciles, es justo lo esperado.
	Regular	2	Tiene poca habilidad de resolver problemas, siempre está consultando a su jefe inmediato y no implementa soluciones rápidamente.
	Deficiente	1	No se preocupa por resolver los problemas que se presentan y espera a que otros se encarguen.
<b>Servicio</b>	Excelente	4	Busca siempre exceder las expectativas del cliente, brindando un servicio de calidad que hace la diferencia, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Busca atender las necesidades del cliente y observa los resultados de sus acciones, está continuamente mejorando el servicio que presta, es amable y cortés con todos los clientes, es justo lo esperado.
	Regular	2	Atiende con amabilidad a los clientes que demandan sus servicios, pero no se enfoca en las necesidades, ni en los resultados obtenidos.
	Deficiente	1	Atiende y presta sus servicios de forma rutinaria, no se preocupa por la satisfacción de las necesidades del cliente interno-externo.
<b>Iniciativa y excelencia</b>	Excelente	4	Es proactivo busca alcanzar la excelencia en su trabajo, constantemente aprende nuevas competencias, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Es una persona de iniciativa, busca aprender nuevas habilidades, siempre está constantemente motivado a alcanzar niveles mejores de desarrollo en su trabajo, es justo lo esperado.
	Regular	2	Tiene un poco de iniciativa en sus actividades, pero no se interesa mucho por aprender nuevas habilidades.
	Deficiente	1	Carece de iniciativa, espera a que los demás le indiquen que hacer.
<b>Integridad</b>	Excelente	4	Demuestra honestidad en todas sus acciones y es transparente en el uso de sus recursos, es integro en todas las cosas que hace, evidencia buenos principios morales, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Es siempre honesto en lo que dice y hace, asume sus responsabilidades y muestra integridad en el uso adecuado de los recursos, es justo lo esperado.
	Regular	2	Busca excusas para justificar errores y le es difícil aceptar que se equivoco.
	Deficiente	1	Se involucra en chismes y culpa a otros por los errores que se comenten en su área de trabajo.

<b>Factor de Evaluación</b>	<b>Categoría</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Comunicación a todo nivel</b>	Excelente	4	Evidencia justicia y respeto hacia los demás, mantiene excelentes relaciones de trabajo, le gusta brindar retroalimentación y la solicita para asegurarse que se entendieron las instrucciones, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Demuestra respeto en el trato con los demás, tiene relaciones efectivas de trabajo, solicita retroalimentación en la comunicación con los demás, es justo lo esperado.
	Regular	2	Muestra respeto en su trato con los demás y es cortés en sus relaciones de trabajo, aunque es introvertido y no tiene muchas amistades.
	Deficiente	1	Tiene problemas para relacionarse con los demás.
<b>Supervisión/ Acompañamiento</b>	Excelente	4	Demuestra constantemente que incentiva el compromiso de alcanzar el máximo de las competencias de las personas que están en su área, posee cualidades marcadas de dirección y liderazgo, brinda constantemente soporte a las personas, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Constantemente busca comprometer al demás personal a desempeñar el máximo de sus competencias, da soporte a las personas que se encuentran en su área, es justo lo esperado.
	Regular	2	Atiende a otras personas y se da cuenta del desarrollo de las actividades.
	Deficiente	1	No está pendiente de lo que sucede a su alrededor, ni de cómo se efectúa el trabajo.
<b>Apertura para el cambio</b>	Excelente	4	Demuestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros, aprovecha la retroalimentación y posee una gran capacidad de escuchar y comprender puntos de vista opuestos a los suyos, sobrepasa lo esperado.
	Bueno	3	Muestra interés por los puntos de vista de otras personas e integra los puntos positivos a sus ideas, aprovecha la retroalimentación que le brindan y acepta críticas constructivas, es justo lo esperado.
	Regular	2	Aprovecha la retroalimentación que recibe de sus compañeros, pero en ocasiones le es difícil aceptar los puntos de vista opuestos a los suyos.
	Deficiente	1	Se muestra renuente al cambio, y no acepta con facilidad los puntos de vista de otras personas.

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

**ANEXO 2**  
**Formato de Evaluación de 360°**  
(Confidencial)

**I. Datos de Evaluado**

**Fecha:** / /

<b>Nombres</b>		<b>Cargo</b>	
<b>Oficina/Área</b>		<b>Ubic. Física</b>	

**II. Datos del Evaluador: Relación con el evaluado: (Marcar con una X)**

<b>Evaluador</b>		<b>Jefe Inmediato</b>		<b>Autoevaluación</b>		<b>Colega</b>		<b>Cliente Interno</b>	
------------------	--	-----------------------	--	-----------------------	--	---------------	--	------------------------	--

**III. Factores a evaluar (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)**

<b>Factores a Evaluar</b>	<b>Calificación (*)</b>				<b>Comentarios</b>
	1	2	3	4	
<b>1.- Responsabilidad:</b> acepta y conoce la responsabilidad de todas las áreas del trabajo. No inventa excusas ni culpa a otros por sus errores.					
<b>2.-Trabajo en Equipo:</b> Trabaja de manera cooperativa, asume responsabilidad por los resultados del equipo, respeta las decisiones y comentarios del resto de integrantes, se adapta y cambia fácilmente a los distintos roles al interior del equipo. Está comprometido con los objetivos y el proceso de trabajo en equipo.					
<b>3.- Eficiencia y eficacia al efectuar el trabajo:</b> Aplica los conocimientos teórico práctico que posee en la solución de problemas específicos de su campo de trabajo, utiliza las herramientas de soporte y apoyo a su alcance para desarrollar y cumplir sus actividades.					
<b>4.-Control interno:</b> Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.					
<b>5.-Sentido costo/beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos de su área de trabajo.					
<b>6.-Toma de decisiones y solución de problemas:</b> Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y en tiempo y manera apropiada.					
<b>7.-Servicio:</b> Se anticipa y trabaja para exceder las expectativas del cliente, enfocándose en las necesidades y en los resultados obtenidos. Busca continuamente oportunidades de mejorar el servicio al cliente externo- interno.					

**IV. Destrezas y Habilidades** (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)

Factores a Evaluar	Calificación (*)				Comentarios
	1	2	3	4	
<b>1.-Iniciativa y excelencia:</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	
<b>2.-Integridad</b> Es honesto en lo que dice y hace, asume la Responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	
<b>3.-Comunicación a todo nivel:</b> Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	
<b>4.-Supervisión/Acompañamiento:</b> Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	
<b>5.-Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	

(\*) : (4) = Excelente, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente

**V. Indique fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:**

Fortalezas	Debilidades

**VI. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?**

---



---



---

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

## ANEXO 3

### Formato Resumen de la evaluación de 360° categorías de evaluadores

El supervisor de la evaluación debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores, a fin de compartirlo confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje promedio obtenido en cada categoría de evaluadores y lo registrará en el recuadro que corresponda.

#### I. Datos de Evaluado

<b>Nombres</b>		<b>Cargo</b>	
<b>Oficina/Área</b>		<b>Ubic. Física</b>	

#### II. Factores Evaluados (\*)

<b>Factores a Evaluar</b>	<b>PUNTAJE AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>PUNTAJE JEFE INMEDIATO</b>	<b>PUNTAJE PROMEDIO COLEGAS (*)</b>	<b>PUNTAJE PROMEDIO COLABORADORES (*)</b>	<b>PUNTAJE PROMEDIO CLIENTE INTERNO (*)</b>
1.Responsabilidad					
2.Trabajo en Equipo					
3.Manejo Técnico					
4.Control interno					
5.Sentido costo/beneficio					
6.Toma de decisiones y solución de problemas					
7.Servicio					
8.Iniciativa y excelencia					
9.Integridad					
10.Comunicación a todo nivel					
11.Supervisión/Acompañamiento					
12.Apertura para el cambio					
<b>Total por Categorías</b>					

(\*): Puntaje promedio c/Item = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores

### III. Fortalezas y debilidades

Fortalezas(**)	Debilidades(**)

(\*\*): Resumen de fortalezas y debilidades encontradas, según la percepción de las categorías de evaluadores.

### IV. Sugerencias

---

---

---

---

---

Fuente: Elaboración propia. Año 2008

## ANEXO 4

### Formato Calificación de Eficiencia

Esta hoja está destinada para el personal de la dirección general administrativa. El supervisor de la evaluación efectuará los cálculos correspondientes para la asignación del porcentaje de eficiencia según los estándares determinados, los cuáles integrarán el 100% del porcentaje calificado.

#### a. Datos del Evaluado

<b>Nombres</b>		<b>Cargo</b>	
<b>Oficina/Área</b>		<b>Ubic. Física</b>	

#### b. Porcentaje de Eficiencia

<b>Descripción Puntos Promedios</b>	<b>Puntos Máximos</b>	<b>Puntos Obtenidos</b>
Calificación Jefe Inmediato	48	
Calificación otras categorías de evaluadores (Cliente interno, colaboradores, colegas)	144	
Total Puntos Absolutos	192	
<b>Descripción Porcentaje de Eficiencia</b>	<b>Porcentaje Asignado</b>	<b>Porcentaje Obtenido</b>
Calificación Jefe Inmediato	60%	
Calificación otras categorías de evaluadores (Cliente interno, colaboradores, colegas)	40%	
Total Porcentaje de Eficiencia	100%	

Fuente: Elaboración propia. Año 2008