

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
EL PERSONAL DE UNA FUNDACIÓN SIN FINES DE
LUCRO DEDICADA A LA EDUCACIÓN DE DESARROLLO
INTEGRAL UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

CINDY LORENA CHÁVEZ CAMPOS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, MARZO DE 2019

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
EL PERSONAL DE UNA FUNDACIÓN SIN FINES DE
LUCRO DEDICADA A LA EDUCACIÓN DE DESARROLLO
INTEGRAL UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CINDY LORENA CHÁVEZ CAMPOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2019

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según punto QUINTO, inciso 5.6, subinciso 5.6.2 del Acta 12-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 de julio de 2016.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIO:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández



Guatemala, 12 de julio de 2018

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento de su decanatura, con fecha 19 de enero de 2016, en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante Cindy Lorena Chávez Campos, carné 201110679, con el tema **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO DEDICADA A LA EDUCACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la facultad, me permito recomendarlo para que sea discutido en examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de licenciada.

“Id y enseñad a todos”

Atentamente,

Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Psicóloga Industrial

Colegiado activo No. 1945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0061-2019
Guatemala, 04 Febrero de 2019

Estudiante
CINDY LORENA CHÁVEZ CAMPOS
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Sexto, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 01-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de enero de 2019, que en su parte conducente dice:

"SEXTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

6.1 Graduaciones

6.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

CINDY LORENA CHÁVEZ CAMPOS	201110679	"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO DEDICADA A LA EDUCACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"
----------------------------	-----------	---

30. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme la vida, guiarme y guardarme en todo momento, por brindarme la paciencia, perseverancia y sabiduría para alcanzar todas las metas que me he trazado.
- Mis padres** Amanda Arcely Campos Torres y Jorge Augusto Chávez Roblero, por ser mi ejemplo de vida y superación personal, laboral y profesional, por todo su apoyo, comprensión, esfuerzos, cuidados, sacrificios y, sobre todo, su amor incondicional a lo largo de toda mi vida.
- Mi hermana** Amanda Gabriela Chávez Campos, mi mejor amiga, por todo su apoyo, atenciones, cuidados, consejos, cariño y por estar conmigo incondicionalmente en los buenos y malos momentos.
- Mis hermanos** Jorge Luis y José Miguel Chávez Campos, por todo el apoyo, cariño, comprensión, compañía y amistad que nos ha unido desde siempre, sin duda, son personas excepcionales y únicas en la vida.
- Mi sobrinito** Diego Javier Colindres Chávez, por ser un rayito de luz y una bendición en la vida de todos y cada uno de los integrantes de mi familia.

A mis abuelos

Erlinda Excelia Roblero López (QEPD)

Jorge Luis Chávez Anzueto

María Yolanda Torres

Miguel Ángel Campos

Por su amor y cuidados desde mi nacimiento, por los buenos valores y principios que inculcaron en mis padres y que fueron descendiendo hacia las demás generaciones.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por ser tan bueno y bondadoso conmigo y por permitirme culminar esta etapa tan importante en mi vida profesional.
Mis padres	Por apoyarme incondicionalmente y hacerme saber que siempre estarán acompañándome en cada momento de mi vida.
Fundación sin fines de lucro	Por abrirme las puertas de su organización y permitirme realizar este estudio a beneficio de ambas partes.
Mi asesora de tesis	Licda. Laura Lainfiesta, por su buena disposición a apoyar, consejos y guía a lo largo de este proceso.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi segundo hogar durante este tiempo y por todas las buenas enseñanzas que me dejan todos y cada uno de los cursos recibidos.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1. Organizaciones	01
1.1.1. Organizaciones Gubernamentales	02
1.1.2. Organizaciones no Gubernamentales	02
1.2. Administración	03
1.2.1. Proceso Administrativo	03
1.2.1.1. Planificación	04
1.2.1.1.1. Instrumentos administrativos de planeación	07
1.2.1.2. Organización	08
1.2.1.2.1. Instrumentos administrativos de organización	14
1.2.1.3. Integración	30
1.2.1.3.1. Administración de recursos humanos	32
1.2.1.3.2. Instrumentos administrativos de la integración	35
1.2.1.4. Dirección	53
1.2.1.5. Control	54

Contenido**Página****CAPÍTULO II****DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA
FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO DEDICADA A LA
EDUCACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL.**

2.1. Metodología	55
2.2. Información de la institución	58
2.2.1. Filosofía organizacional	58
2.2.2. Organigrama	64
2.3. Análisis de la situación actual de la evaluación del desempeño	69
2.3.1. Análisis demográfico	69
2.3.2. Conocimiento de funciones	73
2.3.3. Evaluación del desempeño	81
2.3.4. Plan de carrera	94
2.4. Análisis de resultados	98

CAPÍTULO III**PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA
FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO DEDICADA A LA
EDUCACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL UBICADA
EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

3.1. Justificación de la propuesta	100
3.2. Objetivos	101

Contenido	Página
3.2.1. Objetivo general	101
3.2.2. Objetivos específicos	101
3.3. Alcance	102
3.4. Sistema de evaluación del desempeño propuesto	102
3.4.1. Modelo de implementación	102
3.4.1.1. Fases preliminares	104
3.4.1.2. Fases de implementación	135
3.5. Presupuesto integrado de la implementación de la propuesta	187
Conclusiones	189
Recomendaciones	191
Bibliografía	193

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Edad de los 31 encuestados de la institución objeto de investigación.	70
2.	Grado académico según 31 colaboradores de la institución objeto de investigación.	71
3.	Tiempo de antigüedad en sus labores según 31 colaboradores de la institución objeto de investigación	72
4.	Conocimiento sobre las funciones y los requisitos del puesto según los 29 colaboradores de la institución objeto de investigación.	74
5.	Conocimiento de la ejecución de funciones según 29 colaboradores de la institución objeto de investigación.	76
6.	Efectos negativos causados por la inadecuada explicación del desarrollo de funciones según 14 colaboradores de la institución objeto de investigación.	78
7.	Sobrecarga laboral según 29 colaboradores de la institución objeto de investigación.	80
8.	Criterios considerados para saber la eficiencia de los colaboradores según 29 encuestados de la institución objeto de investigación.	83
9.	Notificación hacia el colaborador sobre su eficiencia en el trabajo según 17 encuestados de la institución objeto de investigación.	85
10.	Punto de vista de los colaboradores sobre la manera correcta de calificar el desempeño en la ejecución de sus funciones según 29 encuestados de la institución objeto de investigación.	88

No.	Contenido	Página
11.	Criterios que consideran los colaboradores que deben ser tomados en cuenta para saber si son eficientes según 29 encuestados de la institución objeto de investigación.	90
12.	Consecuencias negativas de no tener un proceso formal y objetivo de evaluación del desempeño según 29 encuestados de la institución objeto de investigación.	92
13.	Motivo por el cual fueron promovidos los colaboradores según los 8 beneficiados de la institución objeto de investigación.	94
14.	Factores en los que se debe basar la fundación para promover a un colaborador según los 29 colaboradores encuestados de la unidad objeto de investigación.	96
15.	Criterios a considerar para implementar una evaluación del desempeño en la promoción de un colaborador según los 18 encuestados de la unidad objeto de investigación.	97

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1.	Hipótesis y objetivos planteados para la investigación.	56
2.	Análisis de la misión actual de la fundación.	59
3.	Análisis de la visión actual de la fundación.	61
4.	Análisis del organigrama actual de la fundación.	66
5.	Agenda de desarrollo de actividades para el plan de acción de la fase 1.	109
6.	Análisis de la misión propuesta.	113
7.	Análisis de la visión propuesta.	114
8.	Análisis del organigrama general propuesto.	118
9.	Propuesta de división de puestos según el nivel jerárquico al que pertenecen.	119
10.	Agenda de desarrollo de actividades para el plan de acción de la fase 3.	146
11.	Propuesta de responsables de implementar la evaluación del desempeño.	156
12.	Factores genéricos de desempeño.	160
13.	Factores específicos para los colaboradores con personal a cargo.	161
14.	Factores específicos para los colaboradores sin personal a cargo.	162
15.	Factores específicos para los colaboradores maestros.	163
16.	Calificación cuantitativa propuesta.	167
17.	Calificación cualitativa propuesta.	172

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1.	Proceso administrativo.	04
2.	El contenido del puesto según la descripción de los puestos.	19
3.	Factores de las especificaciones para el análisis de los puestos.	23
4.	Participación de los involucrados en la recopilación de datos.	26
5.	Usos de la información del análisis de los puestos.	28
6.	Proceso de la administración de recursos humanos.	33
7.	Criterios para evaluación del desempeño.	49
8.	Lema de la fundación.	64
9.	Organigrama actual de la fundación.	65
10.	Fases de desarrollo del sistema de evaluación del desempeño propuesto.	104
11.	Fases preliminares del sistema de evaluación del desempeño propuesto.	105
12.	Propuesta de representación gráfica de valores para la fundación.	115
13.	Propuesta de organigrama general para la fundación.	117
14.	Fases de implementación del sistema de evaluación del desempeño propuesto.	135
15.	Propuesta de invitación a capacitación.	141
16.	Propuesta de invitación a desayuno motivacional.	144
17.	Propuesta hoja de compromiso.	145

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1.	Propuesta de hoja de constancia de cambios a las herramientas administrativas propuestas o autorización de las mismas.	111
2.	Propuesta de cuestionario para elaborar el descriptor de puestos.	121
3.	Propuesta de directrices generales para el llenado de descriptores de puestos.	123
4.	Propuesta de descriptores de puestos.	127
5.	Propuesta de directrices generales para el llenado de perfiles de puestos.	130
6.	Propuesta de perfiles de puestos.	132
7.	Propuesta de hoja de control de asistencia.	142
8.	Propuesta de hoja de identificación de debilidades.	143
9.	Propuesta de guía para la aplicación de la evaluación del desempeño.	153
10.	Propuesta de boleta de evaluación del desempeño.	157
11.	Propuesta de entrega de resultados.	175
12.	Propuesta de plan de mejora.	179
13.	Propuesta de bitácora de seguimiento del plan de mejora.	184
14.	Propuesta de historial de resultados de aplicación de la evaluación del desempeño.	186

INTRODUCCIÓN

Un sistema para la evaluación del desempeño individual en la organización es de alto impacto e importancia derivado de que un colaborador es un componente esencial para que cualquier organización funcione de manera óptima, por ello, por medio de la implementación de las herramientas que brinda el sistema antes mencionado se logra identificar puntos fuertes y débiles de un colaborador y se pueden implementar estrategias preventivas o correctivas derivado de su rendimiento en el desarrollo de sus labores diarias.

Para una fundación sin fines de lucro es de suma importancia que sus colaboradores presenten un rendimiento óptimo, esto derivado de que su fin primordial es el bien común y trabajan para mejorar aspectos comunitarios y apoyo a las personas que más lo necesiten según la naturaleza para la que fueron creadas, este objetivo central de una organización no gubernamental – ONG- se logra solo con talento humano comprometido con la razón de ser de la misma.

Tomando en consideración lo antes mencionado, se presenta la siguiente investigación partiendo de la necesidad de que una ONG cuente con un sistema de evaluación del desempeño que le brinde resultados certeros sobre la eficiencia y eficacia en la realización de sus labores, actitudes, habilidades y destrezas de los colaboradores que la conforman.

La investigación consta de tres capítulos, siendo el primero el marco teórico, donde se desglosa todos los temas que sirven de soporte para comprender de mejor manera las herramientas propuestas para la organización.

En el segundo capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual de la fundación, en donde se realiza el análisis de las herramientas administrativas que tiene en la actualidad la fundación indicando lo que se encuentra correctamente definido y lo que no; así también se presenta la información

recopilada durante el trabajo de campo que consistió en censos y entrevistas a la totalidad de colaboradores de la fundación.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta del sistema de evaluación del desempeño para la fundación, el cual contiene propuestas de mejoras a la filosofía empresarial y organigrama, así también se proponen formatos para recopilación e implementación de descriptores y perfiles de puestos y la boleta de evaluación del desempeño con su debida forma de calificación, seguimiento a los resultados de la misma y contiene también una propuesta de plan de mejora a mediano plazo.

Por último, se presenta las conclusiones a las que se llegaron en la realización de la investigación, las recomendaciones para el uso e implementación de las herramientas administrativas propuestas, la e-grafía y bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los temas que servirán para darle fundamento al estudio de la problemática que presenta la fundación sin fines de lucro dedicada a la educación de desarrollo integral ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala.

1.1. Organizaciones

Según expresa Hernández y Rodríguez (2006)

“El término organización tiene varias acepciones: por un lado, es orden, ente social y estructuración; por otro, es parte del proceso administrativo. 1. Como orden es arreglo de algo, forma y disposición de las cosas para trabajar. 2. Como ente social, es una entidad o colectividad humana de producción con nombre y personalidad jurídica. 3. Como estructura es la composición de una unidad biológica, social o mineral. 4. Como administración es jerarquía y distribución de puestos y funciones en una empresa, y, además, una fase del proceso administrativo”. (p.11)

Para el uso que interesa en esta investigación, una organización es considerada como una empresa la cual es una “unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común”. (Hernández y Rodríguez, 2006, p.12)

Una organización o empresa es una entidad creada por una o varias personas con intereses en común que buscan generar un producto o proveer un servicio empleando capital y fuerza de trabajo para alcanzar sus objetivos y metas.

Estas empresas u organizaciones, según la finalidad de sus fondos se dividen en Organizaciones sí Gubernamentales (OSG), denominadas también solamente como Organizaciones Gubernamentales y en Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

1.1.1. Organizaciones gubernamentales

“Es una institución estatal cuya administración está a cargo del gobierno de turno. Su finalidad es brindar un servicio público que resulta necesario para la ciudadanía”. (Villeda, 2013)

Las organizaciones gubernamentales son entidades que funcionan bajo un interés lucrativo, estas organizaciones también hacen referencia a las que funcionan con fondos estatales según el país al que pertenecen.

1.1.2. Organizaciones no gubernamentales

Una Organización No Gubernamental (ONG) es “una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público”. (ONU)

Las ONG son entidades con fines humanitarios, las cuales, son totalmente independientes de la administración pública y no tienen ningún interés lucrativo en el desarrollo de sus actividades. Estas organizaciones suelen ser financiadas a través de donaciones o colaboración de los ciudadanos, de aportes del Estado y de la generación propia de ingresos tales como ventas, eventos, entre otros.

1.2. Administración

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (Koontz & Weihrich, 2007, p.4)

La administración es un proceso o técnica que consiste en la planificación, estrategia u organización del total de los recursos humanos, financieros, materiales, etcétera, con los que cuenta una organización, esto con el objetivo de extraer de dichos recursos el máximo beneficio posible según el giro de negocio de la misma. Weihrich, 2007, p.4)

La administración se conforma de cinco elementos que a los que se les denomina proceso administrativo.

1.2.1. Proceso administrativo

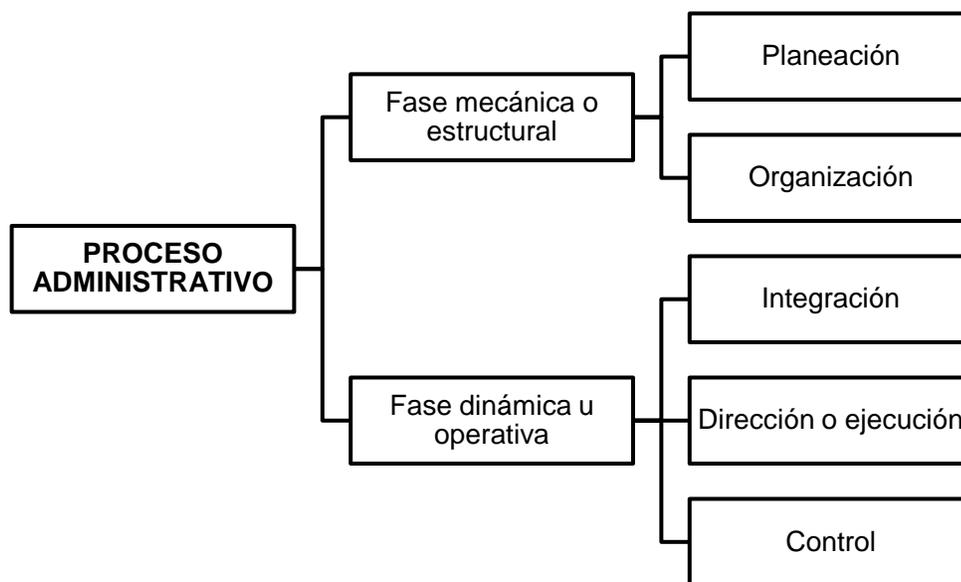
El proceso administrativo es aquel que “conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el trabajo administrativo”. (Koontz & Weihrich, 2007, p.19)

Se le denomina proceso administrativo a la interrelación de la planificación, organización, integración, dirección y control, todo ello con el objetivo de hacer que una organización sea más rentable aprovechando al máximo sus recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos y de cualquier otra índole.

En la figura 1, que se encuentra a continuación, se evidencia que este proceso involucra dos fases, siendo la primera la fase mecánica o estructural, la cual, consiste en la fijación de bases o estándares sobre los cuales se establecen las actividades que se prevén realizar a futuro e incluye la planeación y la

organización; la segunda es la fase dinámica u operativa, en esta, se pone en práctica lo establecido en la fase mecánica, revisando que todo lo previsto se esté cumpliendo según lo planificado, esta fase incluye la integración, dirección y control.

Figura 1.
Proceso administrativo.



Fuente: Pilaguano, G. (2015). Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/91847705/Graficos-Proceso-Administrativo#>

Para toda organización, sin importar su finalidad, es de suma importancia implementar este proceso en su que hacer diario, debido a que el empleo correcto del mismo garantiza una mejor administración de los recursos con que cuenta la empresa.

1.2.1.1. Planificación

Este primer elemento del proceso administrativo se afirma que es “la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos,

y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados”. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.108)

En este elemento de proceso administrativo, es en donde se formulan estrategias que le permitirán a la organización sobresalir en el mercado de bienes o servicios con respecto a las demás organizaciones cuyas funciones son iguales o similares a la misma. Este elemento abarca la filosofía organizacional de una empresa, la cual está formada por la misión, visión, valores, además de los objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos; todo lo anterior se formula con la finalidad de diseñar para los colaboradores un ambiente adecuado que les muestre un panorama claro de lo que la organización espera de ellos y de su desempeño tanto individual como en grupo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de la misma.

Todas las empresas de una u otra forma implementan la planeación en la ejecución de sus funciones. Para las ONG's debería ser empleada con más frecuencia debido a la naturaleza de la empresa, la cual, les exige llevar un orden en el cual puedan establecer claramente parámetros sobre la cual realizan su labor, dejando pautas claras de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Para efectos del presente estudio, se abarcarán únicamente los aspectos de la filosofía organizacional y los objetivos.

a) Misión

La misión significa “un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. Es el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir”. (Chiavenato, 2009, p.64)

La misión es importante para que todos los colaboradores de determinada organización conozcan cuál será el mejor camino a seguir para alcanzar las metas de la organización que permitan su desarrollo pleno y contribuyan al motivo por el cual fue creada. Este elemento debe responder a tres preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos?

- **Visión**

“La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio” (Chiavenato, 2009, p.67).

Para toda organización, una visión es fundamental para marcar la pauta de hacia donde quiere llegar en determinado tiempo y qué camino o qué objetivos y metas se debe trazar para alcanzarlo. Además, debe responder a varias interrogantes, tales como: ¿cómo se quiere ser?, ¿a dónde se quiere llegar?, ¿en qué se quiere convertir?, ¿cómo se desea que otros lo vean? Además, debe ser llevar una dimensión del tiempo, debe ser integradora, amplia y detallada, positiva y alentadora, realista, consistente y debe ser difundida interna y externamente.

- **Valores**

“Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual”. (Chiavenato, 2009, p.66)

Cuando los valores son incluidos en una organización, estos se tornan a funcionar como normas que van orientadas a regir el comportamiento de los colaboradores. Los valores deben ser formulados atendiendo las siguientes

características: deben ser claros, entendibles y bien definidos para todos los colaboradores, además no deben ser muchos.

b) Objetivos

Un objetivo es “un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado” (Chiavenato, 2009, p.72).

Un objetivo para ser considerado válido debe cumplir seis criterios, siendo el primero enfocarse en el resultado que se pretende alcanzar de manera global, no únicamente en una actividad determinada; segundo, debe ser congruente con otros objetivos y en sí con las metas como tal de la organización; tercero, deben ser específicos y bien definidos; cuarto, deben ser medibles y cuantificables; quinto, deben establecer un período de tiempo determinado, y sexto, deben ser alcanzables.

1.2.1.1.1. Instrumentos administrativos de planeación

Estos instrumentos comprenden dos que se abarcaron en párrafos anteriores siendo estos la misión o propósito y objetivos o metas, además, también incluye estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos

Para usos de la presente investigación haremos énfasis en los programas los cuales son “un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado”. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.113).

Los programas son el curso a seguir para llevar a cabo una actividad la cual se puede dejar plasmado en un plan de acción, mismo que se describe a continuación.

- **Plan de acción**

Un plan de acción es una presentación concreta de las tareas que se deben llevar a cabo con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas trazadas, considerando en un lapso de tiempo específico y los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para llevarlo a cabo. Este instrumento se constituye como una especie de guía que brinda una estructura para llevar a cabo un proyecto.

1.2.1.2. Organización

La organización “supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.200).

Organizar es el proceso que lleva a cabo las empresas con la finalidad de establecer jerarquías, unidades de mando, departamentos, puestos de trabajo, etcétera; todo lo relacionado con los puestos de trabajo especificando las funciones de cada persona dentro de la organización, así como el establecimiento de redes para la toma de decisiones y las vías de comunicación, todo ello con la finalidad de contribuir efectivamente al logro de objetivos de la empresa.

En toda organización, sin importar si su fin es lucrativo o no, se debe contar con una organización eficaz y eficiente del recurso humano, que le garantice a la misma contar con una estructura intencional de funciones que erradique, en la

medida de lo posible, la dualidad de funciones siendo flexible y permitiendo la participación de los colaboradores, el uso de los talentos de los mismos a beneficio de la empresa y el reconocimiento de sus capacidades individuales y en grupo. Por su parte, también es importante que las empresas tengan un organigrama formalmente establecido que les permita visualizar su posición en cuanto al nivel jerárquico, unidades de mando y departamento al que pertenecen.

Las organizaciones pueden ser formales e informales, una organización formal se define como “la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.201).

Una organización formal es una estructura definida basada plenamente en las líneas de autoridad y responsabilidad que establecen la relación entre varios miembros de una organización.

Una organización informal es una “red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.202).

Este tipo de organización no está regulada por políticas o normas que rigen la interacción de los colaboradores en una organización, es decir, estas relaciones representan interacciones no planificadas por los colaboradores que trabajan en determinada organización.

a) Funciones

Las funciones son las tareas que se tienen asignadas a determinado puesto de trabajo, las cuales son previamente coordinadas de manera eficaz y eficiente con relación al trabajo de las demás personas con la finalidad de que las mismas en conjunto alcancen los objetivos de alguna organización.

b) Jerarquización

“Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato” (Franklin, 1998, p.243).

La jerarquización permite determinar la subordinación dentro de una organización, este concepto administrativo se representa de diversas maneras por medio de líneas en el organigrama, a continuación, se definen los tipos de relación por jerarquización y se ejemplifica la línea bajo la cual se relaciona en el organigrama.

- Relación lineal

Esta relación “es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización” (Franklin, 1998, p.69).

Este tipo de relación es la que define la supervisión directa de un puesto sobre otro, es decir, establece quién le reporta a quién, este tipo de relación se representa por medio de una línea recta directa al puesto sobre el cual tiene autoridad.

- Relación de autoridad funcional

“Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea” (Franklin, 1998, p.70).

Este tipo de relación representa un derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas, etcétera, sobre diversos asuntos relacionados con actividades que realiza el personal de un departamento al cual el individuo en mención no pertenece. Este tipo de relación se representa por medio de un nexo de líneas cortas y finas de trazo discontinuo.

- Relación de asesoría

“Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea” (Franklin, 1998, p.70).

Esta relación de asesoría puede ser interna cuando el que la proporciona es colaborador de la organización y por ende forma parte de su estructura, o bien, puede ser externa cuando se contratan los servicios de una organización ajena a la empresa para que asesore a los colaboradores. La representación de este tipo de relación en el organigrama es por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

- Relación con órganos desconcentrados

Los órganos desconcentrados representan áreas o unidades de una organización que dependen de la misma pero que tienen autoridad propia para ejercer sus labores, este tipo de relación se representa en el organigrama por medio de líneas de trazo discontinuo, seguido de un punto.

c) Puesto

El puesto “se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía” (Chiavenato, 2009, p.203).

El puesto se puede definir también como el espacio que ocupa una persona dentro de una organización donde desarrolla actividades específicas a cambio de una retribución.

d) Departamento

En una organización se define como departamento a un “área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.202).

e) Departamentalización

Este término se refiere al “proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de una división o combinación del personal de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí” (Franklin, 1998, p.242).

La departamentalización puede darse en diferentes ámbitos, mismos que se definen a continuación.

- Departamentalización por funciones de la empresa

Consiste en “agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas)” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.218).

La departamentalización por funciones de la empresa implica la agrupación de unidades organizacionales basadas en la especificación de las actividades que los mismos ejecutan formando así, departamentos o gerencias específicas dentro de la empresa.

- Departamentalización por territorio o geográfica

Es “la agrupación de las actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.219).

La departamentalización por territorio o área geográfica se lleva a cabo en las empresas para mediante la diferenciación o agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización territorial en la que se ejecutan, o bien, en el área de mercado donde la empresa tendrá presencia.

- Departamentalización por grupo de clientes

Hace referencia a la “agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.220).

Este tipo de departamentalización se basa en la agrupación de actividades de una organización según el tipo de mercado meta que posean, las características que se pueden tomar en consideración para implementar la departamentalización por grupo de clientes son la edad, sexo, nivel socioeconómico, entre otros.

- Departamentalización por producto

Es la “agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.222).

La departamentalización por producto se emplea cuando una organización considera necesario agrupar las actividades de acuerdo al producto o servicio que ofrece la empresa, la base para ejecutar este tipo de departamentalización consiste en agrupar áreas que, aunque sus funciones sean diferentes, deban pertenecer a un mismo departamento.

Cabe mencionar que no existe un modelo específico de departamentalización aplicable a todas las organizaciones, sino que el mismo depende del giro de negocio de la empresa además del tipo de trabajo que se realiza en la misma, los factores ambientales internos y externos, entre otros aspectos. Previo a establecer un tipo de departamentalización se debe conocer bien el ámbito de la organización.

1.2.1.2.1. Instrumentos administrativos de organización

Los principales instrumentos que se abarcarán para uso de la presente investigación son los organigramas, análisis de puestos que incluye los descriptores y perfiles de puestos y tramo de control. Cabe destacar que acá se incluyen también los manuales de organización, reglas, normas, entre otros.

A continuación, se definen los tres principales instrumentos de organización que son importantes para la presente investigación.

-

- **Organigramas**

Un organigrama se define como “representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (Franklin, 1998, p.65).

Un organigrama indica el nivel jerárquico en el que se encuentra un puesto en una organización, las vías de comunicación entre puestos o departamentos, tramos de control, tipos de autoridad y de relación.

Sin importar el giro de negocio de una empresa, es importante que cuente con un organigrama claramente definido para que cualquier colaborador sepa a quién le reporta y quienes le reportan, su ubicación jerárquicamente y con qué áreas o personas tendrá comunicación.

Los organigramas deben cumplir con cinco criterios fundamentales para que sean considerados válidos, los mismos se detallan a continuación.

- **Precisión**

“En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud” (Franklin, 1998, p.65). Es decir, las unidades administrativas y su interacción deben estar bien definidas para que no provoque confusión.

- **Sencillez**

“Deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura (s) en forma clara y comprensible” (Franklin, 1998, p.65). Es importante que los organigramas sean fáciles de comprender para cualquier persona en la organización, esto debido a las jerarquías y líneas de autoridad.

- Uniformidad

“En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación” (Franklin, 1998, p.66). Se debe manejar un formato estándar para las figuras que identifican los puestos, las líneas de conexión, el tipo de letra, el espacio entre cada puesto, etcétera.

- Presentación

“Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo” (Franklin, 1998, p.66). Se debe preparar el organigrama ordenado y con criterios técnicos que rigen la formulación de los mismos, dichos criterios se mencionan más adelante.

- Vigencia

“Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados” (Franklin, 1998, p.66). Es recomendable tener el organigrama lo más actualizado posible y en un formato editable para incorporar o eliminar puestos de la fundación.

Es importante tener en consideración que los organigramas están clasificados en diversos grupos según su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación, a continuación, se detallan los mismos.

- Por su naturaleza

Los organigramas según su naturaleza pueden ser microadministrativos cuando solo corresponden a una organización, macroadministrativos cuando involucran a más de una organización y mesoadministrativos cuando representa a varias organizaciones o a un sector productivo como tal.

- Por su ámbito

Según el ámbito que abarca el organigrama puede ser general cuando contiene información representativa de toda la organización o específico cuando muestra la estructura de un área o unidad administrativa de una empresa.

- Por su contenido

De acuerdo al contenido del organigrama pueden ser integrales cuando representan las unidades administrativas de la organización y sus relaciones de jerarquía, pueden ser funcionales cuando además de los niveles jerárquicos representan las funciones principales de cada puesto o área o bien, pueden ser de puestos, plazas y unidades cuando además del puesto se incorpora el nombre de la persona que actualmente ocupa el mismo.

- Por su presentación

Los organigramas por su presentación pueden ser verticales cuando las unidades se presentan ramificadas de arriba hacia abajo, es decir, el puesto más alto es el que está hasta arriba del organigrama, puede ser horizontal cuando las unidades administrativas se despliegan por orden de importancia de izquierda a derecha, pueden ser mixtos cuando combinan su representación entre horizontal y vertical, o bien, pueden ser de bloque, cuando parten del diseño vertical e más unidades administrativas en espacios reducidos.

- **Descriptor de puestos**

La descripción de un puesto laboral significa “relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto” (Chiavenato, 2009, p.222).

Los descriptores de puestos normalmente se presentan en documentos que incluyen el título del puesto, un resumen puntual de las actividades que deberán ser desarrolladas por la persona que ocupa el puesto y las principales responsabilidades que este asume en el cargo. En algunas ocasiones, también se detalla las vías de comunicación del puesto descrito con los demás, tanto subalternos como jefes o mandos del mismo nivel.

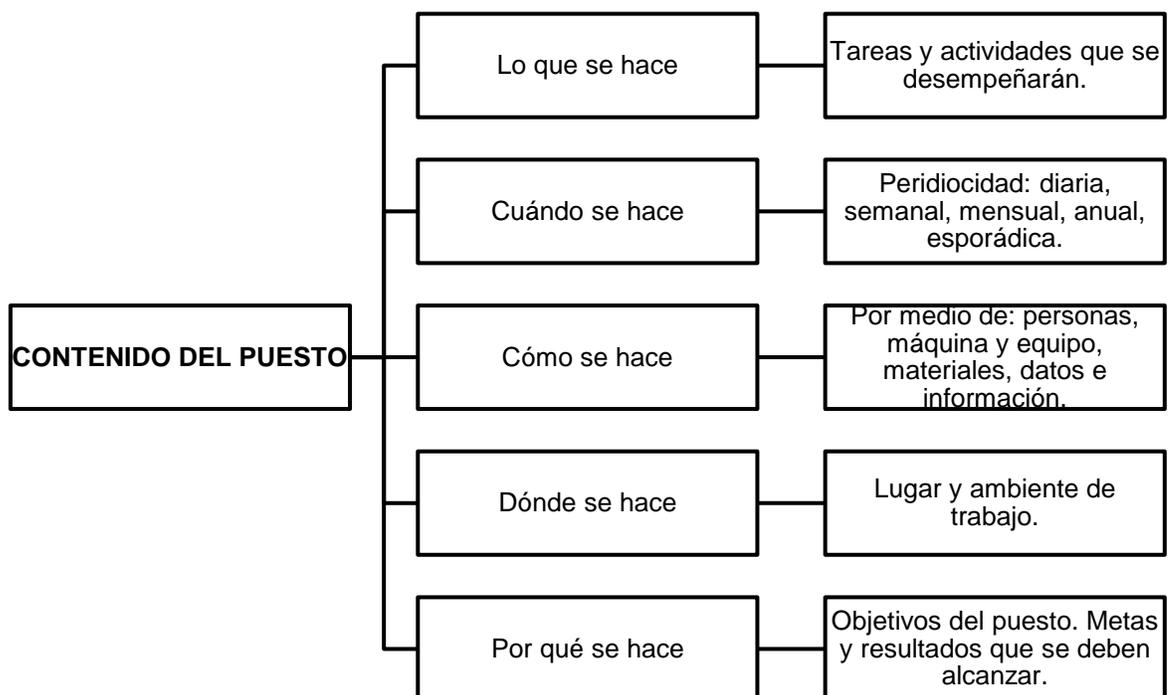
Para cualquier organización, sea lucrativa o no lucrativa, contar con descriptores de puestos actualizados y reales le asegurarán que el puesto dentro de la organización tiene un porqué de su existencia, así también, le sirve de apoyo en la medida de la implementación de una evaluación de desempeño, ya que le da la pauta de las tareas que el individuo evaluado debe ejecutar y así orientarse para evaluar si las lleva a cabo de manera correcta o no.

Puntualizando nuevamente en la relación que existe entre la evaluación del desempeño y los descriptores de puestos, cabe mencionar que un colaborador que tenga bien establecido cuáles son sus funciones será más fácil que el mismo pueda desempeñarlas de manera correcta, debido a que cuando una organización no cuenta con descriptores puntuales, se puede dar el problema de que una persona se convierte en un todólogo, que generalmente en el mundo laboral se le conoce como una persona que realiza varias labores de diferentes departamentos, lo que podría implicar que la misma no realice eficientemente las funciones que son meramente destinadas a su puesto por la cantidad de labores que indirectamente le han sido asignadas. Lo anterior repercute negativamente en el desempeño de la persona.

En la figura 2, se detalla el contenido mínimo que se debe registrar en un descriptor de puestos, el cual, generalmente debe especificar el puesto de que se trate, qué actividades se debe desempeñar en el puesto, cada cuánto se

desempeña cada actividad, cómo se realiza dicha actividad, en dónde se lleva a cabo y cuál es el motivo por el cual el puesto existe dentro de la organización.

Figura 2.
El contenido del puesto según la descripción de los puestos.



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, p.222.

La información que brinda la figura 2 acerca del contenido del puesto según la descripción de los mismos, es importante tanto para la organización como para los colaboradores, debido a que a la organización le brindará documentos formales que servirán de soporte para saber qué funciones debe desempeñar cada colaborador y al colaborador le brindará un panorama claro sobre las funciones que tiene asignadas, así como la importancia de la correcta ejecución

de las mismas. Adicional a la información descrita en la figura 2, se le pudiera agregar también diagramas de procesos para puestos que contengan funciones que requieran de los mismos para ejecutar una o varias tareas, también se le pudiera adicionar más información que se considere pertinente según las necesidades de la empresa de que se trate.

Por su parte, los descriptores de puestos deben ser actualizados en la medida de lo posible, debido a que se puede dar un enriquecimiento de las funciones que desempeña una persona en su puesto.

El enriquecimiento del puesto significa “la reorganización y la ampliación del puesto para acoplarlo al ocupante con el objeto de aumentar la satisfacción intrínseca al incrementar la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación” (Chiavenato, 2009, p.214).

El enriquecimiento del puesto consiste en la sustitución de las tareas que actualmente desempeña un colaborador por unas nuevas, este proceso se puede llevar a cabo mediante la asignación de funciones nuevas, pero con la misma complejidad de las que actualmente desempeña por medio del enriquecimiento horizontal, o bien, se le pueden sumar tareas más complejas y con que representan mayor responsabilidad por medio del enriquecimiento vertical.

Ahora bien, existen organizaciones que no cuentan con estos descriptores de puestos, lo cual, conlleva un proceso de diseño de puestos, el cual, es “el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico” (Chiavenato, 2009, p.205).

El diseño de puestos consiste en identificar y ordenar las funciones que una persona debe desempeñar en un puesto de trabajo, si bien, cada puesto en una empresa exige de ciertas habilidades y conocimientos del ocupante para que este lo desempeñe de manera correcta, dichas habilidades y conocimientos varían dependiendo del puesto de que se trate, del nivel jerárquico que corresponda y del departamento al que pertenezca.

Diseñar un puesto conlleva cuatro condiciones primordiales: primero, definir las tareas que el ocupante del puesto debe desempeñar en el mismo; segundo, la manera en que dichas tareas deben ejecutarse; tercero, quién es la persona a la que el ocupante reporta sus resultados, es decir, su jefe inmediato; cuarto, quiénes son los subalternos de la persona que ocupa el puesto.

- **Perfiles de puestos**

Un perfil de puesto consiste en “detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto” (Chiavenato, 2009, p.222).

Estas dos herramientas, el descriptor y el perfil del puesto, se complementan y se relacionan entre sí, la diferencia radica en que en el primero se detalla el contenido en sí del puesto y en el segundo se identifica sólo los requisitos físicos y mentales que debe cumplir una persona para desempeñar las funciones y responsabilidades que se especifica en el descriptor de puestos.

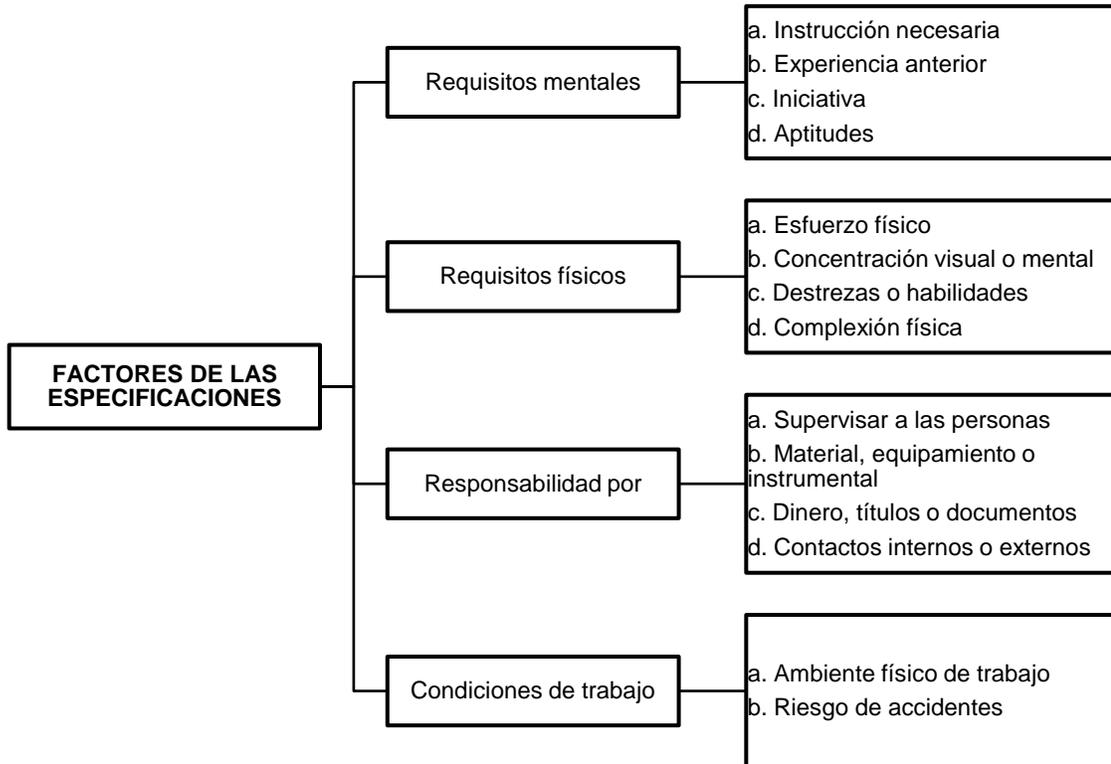
Es ideal que toda organización, sin importar su finalidad, cuente con perfiles de puestos que le permitan contratar al personal idóneo para su organización. Cabe mencionar que la contratación de la persona correcta al puesto correcto le asegurará a la organización un buen desempeño en sus funciones, así como el

alcance de metas y objetivos propuestos. Lo anterior debido a que, una persona que cubra el perfil solicitado será más eficaz y eficiente en el desempeño de sus tareas, reducirá el margen de error y se adaptará más rápido al cargo que una persona que no cumpla con los requisitos del puesto.

Cuando una organización implementa un proceso de evaluación de desempeño, de la mano de los perfiles de puestos, podrá verificar con certeza si la persona contratada realmente cubre los estándares necesarios para desempeñar las funciones asignadas, o bien, si en realidad no contaba con la experiencia que detallaba en su expediente laboral. Así también, se puede llevar a cabo la definición de criterios y normas de desempeño que se evaluarán de los ocupantes, las metas y resultados que se espera que alcancen, entre otros.

Ahora bien, en la figura 3 se presentan los factores de las especificaciones, los cuales, son factores que ayudan a las organizaciones a elaborar un análisis puntual de los puestos de trabajo. Estos factores incluyen los requisitos tanto mentales como físicos que requiere el puesto de la persona que lo ocupará, la responsabilidad que manejará la persona que ocupe el cargo y las condiciones de trabajo en las que desarrollará sus funciones incluyendo el ambiente físico y el riesgo al que incurre en cuanto a accidentes laborales. Es de suma importancia que toda organización realice un análisis verídico de los puestos valiéndose de los factores de las especificaciones, buscando dejar puntualmente detallado cuáles son las cualidades con las que debe contar un candidato a ocupar determinada vacante, las responsabilidades que adquirirá, así como los riesgos a los que se expondrá como parte de la ejecución de sus funciones. Por su parte, se puede agregar o eliminar algunos de estos factores dependiendo del giro de negocio de la empresa de que se trate.

Figura 3.
Factores de las especificaciones para el análisis de los puestos



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, p.224.

Por otro lado, debido a que los descriptores de puestos y los perfiles de puestos van de la mano, resulta importante detallar que existen tres métodos para que una organización pueda reunir los datos relativos a los puestos, los cuales se detallan a continuación.

- Método de la entrevista

Este método es muy efectivo y el más utilizado para reunir datos relativos a los puestos en una organización, los cuales, se pueden obtener mediante tres tipos de entrevistas: entrevistas individuales a cada trabajador, entrevistas grupales con un grupo de colaboradores que ocupan el mismo puesto y finalmente, con entrevistas al jefe inmediato o supervisor que conoce los puestos que se analizarán.

Las ventajas de la implementación de este método es que permite que el ocupante del puesto exprese la relación que pudiera existir entre las actividades que realiza y los comportamientos que otros colaboradores con mismo puesto no han podido identificar, también es una vía rápida y simple de obtener información de primera fuente. Las desventajas son que se puede deformar la información y percibirlos de manera errónea a como son en realidad y que el colaborador que ocupa el puesto tienda a maximizar o minimizar responsabilidades.

- Método del cuestionario

Este método se asemeja mucho al método de la entrevista, sin embargo, la diferencia radica en que, únicamente participa el ocupante del puesto, su jefe inmediato o los dos. La principal ventaja de este método es que ofrece un medio eficiente y bastante rápido de obtención de información cuando se trata de un número grande de colaboradores, además, que su costo es más bajo que el de la entrevista. Una desventaja podría ser que la organización requiere mayor tiempo y pruebas previas.

- Método de observación

Este método únicamente aplica a puestos de trabajos simples y rutinarios, debido a que implica que el encargado de recopilar información tenga un cuestionario en

mano, y vaya llenándolo según lo que observa que realiza la persona en el puesto.

En la figura 4 se presenta el nivel de participación de los colaboradores en la recopilación de información de los puestos, tomando en consideración los tres métodos detallados anteriormente. En la figura en mención se evidencia que la única que obtiene una participación activa por ambas partes, el investigador y el ocupante del puesto, es el método de la entrevista debido a que la información se recibe directamente de una conversación entre ambos. Por otro lado, el método del cuestionario le exige al ocupante del puesto que él brinde toda la información desde su punto de vista, mientras que el método de la observación deja todo a criterio de lo que el investigador pueda analizar mientras el colaborador desarrolla sus funciones.

Figura 4.

Participación de los involucrados en la recopilación de datos.

Métodos para reunir información	Participación del analista del puesto	Participación del ocupante o del supervisor
Entrevista	Participación activa. El analista reúne los datos por medio de la entrevista.	Participación activa. El ocupante proporciona los datos por medio de la entrevista.
Cuestionario	Participación pasiva. El analista recibe los datos por medio del cuestionario.	Participación activa. El ocupante proporciona los datos por medio del cuestionario.
Observación	Participación activa. El analista reúne los datos por medio de la observación.	Participación pasiva. El ocupante sólo trabaja, mientras el analista observa.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, p.227.

El proceso de análisis de puestos conlleva seis pasos, las cuales son:

- 1) Examinar la estructura de la organización por completo y de cada puesto en particular.
- 2) Determinar qué información se requiere para llevar a cabo el análisis de los puestos.
- 3) Escoger qué puestos son los que se analizarán.
- 4) Reunir los datos necesarios para desarrollar el análisis de los puestos.
- 5) Organizar y preparar los descriptores de puestos.
- 6) Preparar las especificaciones de los puestos.

La información que es recopilada durante el proceso de análisis de determinado puesto de trabajo sirve para llevar a cabo una evaluación de desempeño, ello debido a que brinda información sobre normas de comportamiento o resultados que se esperan de la persona que ocupa el puesto, dando como resultado criterios puntuales para llevar a cabo la evaluación del desempeño de las funciones de determinado colaborador.

Adicional a lo anteriormente descrito, un análisis de puesto también sirve de base para otros procesos de recursos humanos, tales como diseño del puesto, reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo y remuneración, en la figura 5 se puede evidenciar, de manera concreta, los usos que se le puede dar a la información recopilada de un análisis del puesto y los resultados que dicha información aporta.

Figura 5

Usos de la información del análisis de los puestos.

ANÁLISIS DEL PUESTO	Función	Información	Resultado
	Diseño del puesto	Tareas, calificaciones, resultados esperados, recompensas.	Estructura organizacional de los puestos.
	Reclutamiento y selección	Calificación requerida.	Normas de selección y promoción.
	Entrenamiento	Tareas, habilidades, comportamientos, actitudes.	Programas de entrenamiento.
	Evaluación del desempeño	Normas de comportamiento o resultados esperados.	Criterios para evaluación del desempeño.
	Remuneración	Tareas, habilidades, comportamientos, premios e inventivos.	Descripción de los puestos, evaluación y clasificación de los puestos y monto de los salarios.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, p.230.

Como se apreció en la figura 5, se le pueden dar diversos usos a la información que aporta el análisis de los puestos, por ejemplo, para un diseño de puestos se puede tomar en consideración la información sobre las tareas que debe desempeñar una persona según el cargo que ocupa para así formar una estructura organizacional de los puestos que le sirva a la organización para eliminar la dualidad de funciones; también sirve en el proceso de reclutamiento y

selección ya que brinda información de la calificación requerida por los candidatos a ocupar la vacante, dando como resultado la formación de normas de selección y promoción de talento humano; durante el entrenamiento, se puede utilizar la información que brindan los análisis de los puestos para llevar a cabo normas de entrenamiento, tomando en consideración las necesidades de capacitación que tengan los colaboradores ya sea en habilidades, conocimientos o actitudes; en evaluación de desempeño es muy importante debido a que, como se mencionó anteriormente, los análisis de puestos dan la pauta a la organización de los aspectos que pueda evaluar del colaborador en cuanto al desarrollo de las funciones que son inherentes a su puesto; finalmente, también brinda información de la remuneración, puesto a que con la información que brinda se puede realizar una comparabilidad salarial de los puestos que se tienen en la empresa con respecto al salario del mercado para así clasificar cada puesto y montos de remuneración.

Por otro lado, existen diversos pasos que se deben atender en los procedimientos a llevar a cabo en el proceso de recopilación de datos para el análisis y descripción de los puestos de trabajo de la organización de que se trate, los mismos son:

- 1) *Elaborar información preliminar sobre el puesto.* En este paso se procede a la verificación de los documentos que existen en la actualidad para así obtener una visión del puesto, así como la misión por la que el mismo existe, las principales obligaciones contraídas o las funciones que regulan el trabajo, preparar una lista preliminar de las obligaciones del puesto y anotar los puntos principales que requieren mayor información.

- 2) *Efectuar entrevistas.* Aquí se procede a verificar quién es el ocupante capaz de proporcionar una visión global del puesto, en caso de que haya más de una persona en el mismo puesto.
- 3) *Consolidar la información sobre el puesto.* En este paso se lleva a cabo la recopilación de toda la información que se ha obtenido de las diversas fuentes mediante una descripción completa y congruente del puesto.
- 4) *Verificar la descripción del puesto.* Por último, en este paso se procede a verificar la descripción y análisis que se hizo de los puestos entregándole copias a los ocupantes y jefes inmediatos para que ellos aprueben o hagan sus observaciones con respecto a la herramienta presentada.

- **Tramo de control**

Este término indica “el número de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente de un órgano superior” (Franklin, 1998, p.246).

Lo anterior es importante ya que la capacidad de tener personal a cargo es limitada y debe ser controlada para que un colaborador maneje de manera eficaz y eficiente al personal que tiene a cargo.

1.2.1.3. Integración

Según expresan Koontz, Weihrich & Cannice (2012)

“La función gerencial de integración de personal o *staffing* se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar,

planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos” (p.284).

Este elemento del proceso administrativo se aplica directamente en el departamento de recursos humanos o de talento humano. Consiste en integrar a personas a la organización, proceso que puede llevarse a cabo por medio del reclutamiento interno, que significa promover o transferir a una persona que labora en la organización para que realice otras actividades que le ayuden a su crecimiento profesional; o bien, el reclutamiento externo, el cual se lleva a cabo por medio de la búsqueda de la persona adecuada para ocupar determinada vacante en el mercado de recursos humanos para someterlos al proceso de selección. En esta etapa también se incluye la capacitación y desarrollo del personal tanto interno como el que está por integrarse a la organización, así como establecer planes de carrera.

Toda empresa ha llevado a cabo este proceso de integración de personal, ya sea formal o informalmente, sin embargo, en las organizaciones cuyo giro de negocio es no lucrar, es de suma importancia ejecutar este procedimiento de integración de personal de una manera adecuada y que garantice que la empresa está promoviendo o incorporando una persona que le resultará totalmente rentable y le garantizará un rendimiento óptimo en el desempeño de sus funciones, ello debido a que en su fuente de ingresos prevalece las donaciones de terceras personas, las cuales, demandan resultados óptimos en el empleo de su capital donado. Además, también es importante debido a que su naturaleza es el bien

común y solamente con el personal adecuado en el puesto adecuado, logrará su objetivo propuesto.

1.2.1.3.1. Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es “una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados” (Chiavenato, 2009, p.9).

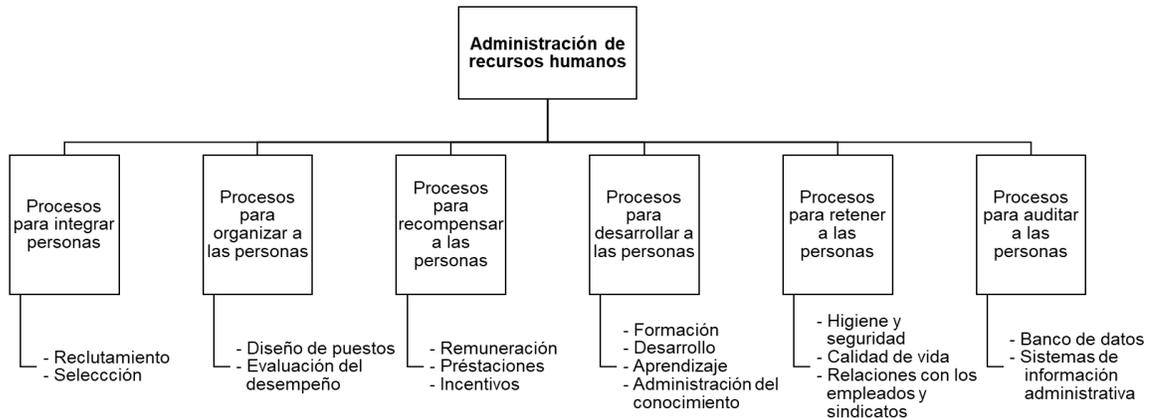
La administración del recurso humano en una organización es importante ya que es la encargada de construir talentos y desarrollar las competencias laborales en los colaboradores, mismos que son parte de la fuerza de trabajo que lleva a cualquier empresa a su éxito o a su fracaso, por ello, toda organización sin importar su giro de negocio debería implementar una administración del capital intelectual de una organización de la manera más eficiente y eficaz posible. Esta administración del recurso humano se rige en seis procesos que se detallan a continuación.

a) Procesos de la administración de recursos humanos

En la figura 6 que se presenta a continuación se encuentran los seis procesos básicos para la administración de recursos humanos y qué aspectos involucra cada uno de ellos.

Figura 6.

Proceso de la administración de recursos humanos.



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, p.15.

Ahora se procede a describir cada uno de los seis procesos de la administración de recursos humanos.

- Proceso para integrar personas

Este proceso involucra la inclusión de nuevos colaboradores a una organización. Incluye el reclutamiento y la selección de personal.

- Procesos para organizar a las personas

Estos procesos se llevan a cabo mediante el diseño y realización de actividades en una organización con la finalidad de orientar y custodiar el desempeño de los colaboradores.

- Procesos para recompensar a las personas

Estos procesos promueven el incentivo de los colaboradores mediante recompensas, remuneraciones, prestaciones u otras recompensas que puedan satisfacer las necesidades individuales.

- Procesos para desarrollar a las personas

Estos procesos son implementados para la formación, preparación y entrenamiento de un colaborador en un puesto de trabajo buscando el desarrollo profesional, personal y de competencias laborales que posee el mismo.

- Procesos para retener a las personas

Estos procesos se implementan para crear un ambiente satisfactorio para el colaborador e incluye la seguridad e higiene laboral, el clima organizacional, seguridad, calidad de vida, entre otros.

- Procesos para auditar a las personas

Estos procesos se incluyen en las organizaciones a fin de poder darle seguimiento y controlar los procesos y actividades que desarrollan los colaboradores con la finalidad de poder validar los resultados y metas que estos alcancen.

1.2.1.3.2. Instrumentos administrativos de la integración

La integración comprende dos instrumentos principales los cuales son la evaluación del desempeño y la administración de la carrera, los cuales se describen a continuación.

- **Evaluación del desempeño**

“Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2009, p.245).

La evaluación del desempeño es una herramienta que le permite a las empresas, obtener resultados concisos acerca del rendimiento de un colaborador en el ejercicio de las funciones que le fueron asignadas, brindando, de esta manera, un panorama amplio donde se pueda determinar si la persona que ocupa determinado puesto presenta el desempeño deseado para el alcance de las metas de la organización, así como tomar medidas correctivas en pro de los intereses de la misma.

En las empresas cuya finalidad es el lucro, resulta importante implementar esta herramienta debido a que por medio de ella se puede medir qué tan rentable resulta ser una persona para la empresa, en cuanto al alcance de metas y ejecución correcta de sus funciones. Por otro lado, para una Organización no Gubernamental –ONG- resulta ser doblemente importante, ya que el sueldo de todos los colaboradores depende, en gran manera, de donaciones que realizan las personas individuales o bien, empresas privadas y/o públicas, las cuales, demandan que su dinero sea empleado de la mejor manera con personal que

cumpla a cabalidad su función dentro de la ONG y se alcancen las métricas de desempeño en ejecución de funciones asignadas, respondiendo de esta manera, a la convicción de que las personas o empresas realmente están invirtiendo su dinero en un programa que valga la pena y los motive a seguir siendo partícipes de dicha labor social.

I. Importancia de la evaluación del desempeño

Todo colaborador necesita recibir una orientación de cómo está ejecutando sus funciones para así mejorar su manera de hacer su labor, así también, las empresas necesitan tener un respaldo de que la persona que ocupa el puesto está siendo productiva para la misma. Las principales razones por las cuales a las organizaciones les interesa evaluar el desempeño de los colaboradores son:

- Recompensas

Hay empresas que tienen la modalidad de premiar a sus colaboradores más eficientes por medio de aumentos de salario, promociones, transferencias, bonos por productividad, entre otras recompensas. La implementación de la evaluación del desempeño, así como la correcta interpretación de resultados le permite a la organización tomar una decisión sobre quién o quiénes podrían ser recompensados por su buen desempeño.

- Desarrollo

La implementación de una herramienta de evaluación del desempeño le permite al colaborador involucrado determinar sus puntos débiles y mejorarlos, así como sus puntos fuertes y reforzarlos.

- Relaciones

La evaluación le da la oportunidad al colaborador involucrado de mejorar sus relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, mejorando así también el entorno laboral en que se desenvuelve.

- Percepción

La evaluación le brinda al colaborador un panorama más amplio sobre lo que sus compañeros de trabajo piensan con respecto a la ejecución de sus funciones.

- Potencial de desarrollo

La evaluación correcta del desempeño de los colaboradores le da a la empresa una pauta del potencial de desarrollo de su talento humano, de manera que pueda establecer planes de carrera para el mismo.

- Asesoría

La información que brinda la evaluación del desempeño le ofrece al gerente o especialista de recursos humanos, bases sólidas para aconsejar y orientar a los colaboradores.

II. Características de la evaluación del desempeño

Las características de la implementación de la evaluación del desempeño son las siguientes:

- Debe abarcar no sólo el desempeño del cargo ocupado, sino también el alcance de las metas y objetivos establecidos.
- Debe enfocarse en el desempeño real y no en apreciaciones subjetivas de los hábitos personales del ocupante.

- Debe ser aceptada tanto por el evaluado como por el evaluador.
- Debe estar orientada al mejoramiento de la productividad de las personas y no utilizada como un instrumento de castigo.

III. Fortalezas de la evaluación del desempeño

Los puntos fuertes de la evaluación del desempeño en una organización son:

- Busca la adecuación de una persona a determinado cargo.
- Proporciona elementos para los procesos de adiestramiento y capacitación.
- Sirve como insumo para planes de carrera.
- Sirve de base para justificar un incentivo salarial por buen desempeño.
- Orienta al auto perfeccionamiento del colaborador.
- Es considerado como un insumo para el ejercicio de estimación del potencial de los colaboradores.
- Estimula mayor productividad.
- Brinda la oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
- Le brinda al evaluado la realimentación necesaria en cuanto a la ejecución de sus funciones.
- Proporciona pautas para oportunidades de crecimiento profesional.

IV. Debilidades de la evaluación del desempeño

Los puntos fuertes de la evaluación del desempeño en una organización son:

- Las personas pueden concebir que la organización se basa en la evaluación del desempeño como un instrumento de recompensa o castigo.
- Es una debilidad cuando, en lugar de hacer la evaluación de manera crítica y objetiva, se recae al llenado de formularios.
- Cuando los evaluados perciben el proceso de evaluación como injusto y tedioso.
- Los colaboradores pueden recibir comentarios negativos por parte del evaluador, lo que provoca insatisfacción y rechazo por la implementación de la herramienta de evaluación.
- Cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor ni a la organización ni a la persona.

V. Factores a considerar en la evaluación del desempeño

Las principales consideraciones que deben ser tomadas en cuenta en la implementación de un sistema de evaluación del desempeño son:

- La evaluación debe ser implementada muy aparte de un análisis del puesto de trabajo.
- La evaluación debe ser objetiva y, por lo tanto, los resultados puedan ser medidos por otras personas que así lo requieran.
- Se debe disminuir lo más posible la subjetividad.

- La principal motivación de la organización en la implementación de una herramienta de evaluación del desempeño debe ser el mejoramiento profesional de los colaboradores.

VI. Personas involucradas en la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño debe revelar al colaborador evaluado la forma en que las personas que conviven en su entorno conciben el desarrollo de sus funciones en cuanto al logro de objetivos de la organización de que se trate. El principal interesado en los resultados de la evaluación debe ser, tanto el evaluado como la organización, sin embargo, existen otras personas que pueden involucrarse en este proceso, las mismas se detallan a continuación.

- El colaborador

El mismo colaborador evalúa su desempeño partiendo de los criterios fijados previamente para así evitar, en la medida de lo posible, la subjetividad que puede presentarse en el proceso. Aquí, el colaborador se ve sometido a evaluar tanto sus necesidades como sus carencias, sus puntos fuertes y débiles, su potencial, entre otros aspectos de considerable importancia que le ayudarán a reforzar y mejorar sus resultados personales.

- El jefe inmediato

El jefe inmediato es normalmente uno de los principales involucrados en la evaluación del desempeño debido a la responsabilidad y autoridad que tiene sobre los subalternos a su cargo. Él realiza la evaluación con la asesoría del área o departamento de recursos humanos, esto debido a que el jefe inmediato no tiene, en algunos casos, los conocimientos puntuales para desarrollar un plan

sistemático para evaluar a las personas, sin embargo, el departamento de recursos humanos sí debe tenerlo.

- El colaborador y el jefe inmediato en conjunto

Cuando el colaborador evaluado y el jefe inmediato son los involucrados en la realización de la evaluación del desempeño, se puede conformar una tendencia muy fuerte. De este modo, "el jefe funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que por su parte el colaborador evalúa su desempeño en función a la realimentación que le proporciona el jefe" (Chiavenato, 2009, p.250).

Aquí se establece una relación ganar-ganar, ya que el jefe inmediato le proporciona al colaborador todos los lineamientos, asesoría, información, etcétera, que este tiene que alcanzar, mientras que el colaborador con su desempeño le brinda al jefe y a la organización resultados.

- El equipo de trabajo

Bajo esta particularidad, todo el equipo de trabajo evalúa el rendimiento conjunto e individual de cada miembro, cuando tienen resultados de la evaluación, entre todos formulan estrategias o medidas correctivas o preventivas que consideren necesarias.

- Los subalternos

Los subalternos pueden evaluar al jefe inmediato, este último también se involucra debido a que él es quien establece los objetivos que habrán de alcanzarse y los medios que serán utilizados. Cuando los subalternos evalúan, pueden sostener negociaciones con el jefe inmediato, con la finalidad de mejorar el liderazgo, comunicación, motivación, clima laboral, entre otros.

- Grupo evaluador designado

En algunas organizaciones, se da la oportunidad de asignarle a un grupo de personas interesadas, directa o indirectamente, en realizar la evaluación del desempeño de todos los colaboradores de la misma. Por lo regular, este grupo está compuesto por personas que pertenecen a distintos departamentos de la empresa.

- Recursos humanos

Se puede dar la evaluación por medio única y exclusivamente de las personas que conforman el departamento, área, órgano o unidad de recursos humanos. En la actualidad, casi no se le delega la total autoridad de ejecutar la evaluación a las personas de recursos humanos de una empresa ya que se considera que de esta forma se puede centralizar, monopolizar y burocratizar el proceso.

VII. Modalidades de implementación de la evaluación del desempeño

La modalidad en la implementación de la evaluación del desempeño de un colaborador puede variar según las personas que se involucren en el proceso, estas modalidades pueden definirse como una evaluación de 90°, 180°, 270° y 360°, las mismas se detallan a continuación.

- Evaluación 90°

Esta modalidad se lleva a cabo cuando el jefe inmediato o responsable directo de determinado colaborador o grupo de colaboradores es el único que funge como evaluador del desempeño del mismo.

- Evaluación 180°

Esta modalidad de evaluación involucra al jefe inmediato, así como también a otra persona que puede ser el propio colaborador evaluado mediante una autoevaluación, así también un par o un superior.

- Evaluación 270°

En esta modalidad de evaluación involucra diversos actores siendo estos, el jefe inmediato, los pares, los superiores, los subalternos y la autoevaluación.

- Evaluación 360°

Cabe mencionar que no se debe confundir esta modalidad de evaluación con el método de evaluación que se menciona más adelante ya que aquí se definen los actores que participan en una evaluación del desempeño independientemente de cuál método se implemente. Los actores involucrados en esta modalidad de evaluación pueden ser: el jefe inmediato, pares, superiores, subalternos, clientes, proveedores y de más personas que puedan tener contacto directo con el desempeño de las funciones del colaborador.

VIII. Períodos de implementación de la evaluación del desempeño

Existen tres períodos en los que una empresa puede aplicar una evaluación del desempeño en una organización, siendo estos los detallados a continuación.

- Evaluación formal amplia

Este período de aplicación es el que usan regularmente las organizaciones grandes para evitar el costo amplio de evaluación por empleado. Consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores por lo menos una vez al año, estableciendo una fecha concreta para realizarla, o bien, cuando un colaborador cumple el aniversario de contratación con la empresa. Esta periodicidad de aplicación de evaluación también suele ser utilizada en la medida en que un proyecto es terminado.

En una organización, sea esta lucrativa o no lucrativa, no se puede establecer una sugerencia concreta de cada cuanto aplicar una evaluación formal amplia, ya que la misma depende de la naturaleza de las funciones de los colaboradores, de las prácticas que ejecuta la compañía de que se trate, así como de otros factores situacionales.

- Revisiones periódicas o de avance

Este tipo de aplicación de la evaluación del desempeño se lleva a cabo cuando una organización estima el rendimiento de los colaboradores más de una vez en el transcurso del año, las mismas, pueden ser cortas y parcialmente informales, la idea es que sirvan para identificar dificultades en el logro de un desempeño eficaz y eficiente, así como también para mantener una comunicación fluida entre el jefe inmediato y el subalterno. Estas revisiones periódicas o de avance generalmente suelen ser el complemento de una evaluación formal amplia, con la finalidad de verificar el progreso que ha alcanzado el evaluado. Este tipo de revisiones puede ser muy apto para una ONG derivado que la misma busca un bien común, el cual, se alcanza a través del desempeño óptimo de sus colaboradores.

- Monitoreo continuo

El monitoreo continuo del desempeño permite que, tanto el jefe inmediato como el subalterno, analicen determinada situación que se presente de inmediato y lleven a cabo acciones correctivas o preventivas en pro del buen desempeño de sus funciones, con la finalidad de que los colaboradores no se desvíen de los planes y objetivos de la organización

Este monitoreo se puede aplicar en cualquier organización de manera formal e informal, dependiendo de la necesidad que surja de aplicarla. Resulta muy útil ya que impide que una pequeña desviación en el desempeño se convierta en un problema mayor.

IX. Métodos de evaluación del desempeño

En la actualidad, existen diversos métodos que pueden aplicarse para evaluar el desempeño de los colaboradores dependiendo de la finalidad de la empresa a la que se desea aplicar, así como los criterios que estos consideren convenientes para garantizar equidad, justicia y estimulación de su talento humano.

Para una empresa no lucrativa, resulta importante el empleo periódico de un método de evaluación del desempeño que se adapte a sus necesidades, con la finalidad de asegurar personal de calidad que contribuya al logro de objetivos y metas de la misma, así como mejorar el desarrollo personal y profesional del colaborador, pulir su perfil y establecer su plan de carrera.

Existen métodos para evaluar el rendimiento de los empleados tradicionales, así como otros métodos se han ido implementado al mundo cambiante de los

recursos humanos y se conocen como modernos, a continuación, se enlistan los mismos.

- Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño que son mayormente utilizados por las organizaciones son las escalas gráficas, elección forzosa o forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.

- Métodos modernos de evaluación del desempeño

Debido a que los métodos tradicionales de evaluación del desempeño tienen muchas limitantes que no llenan las expectativas de los responsables de evaluar a los colaboradores, surgieron nuevos métodos de evaluación que brindan soluciones más certeras en cuanto a sus resultados, siendo los modernos métodos de evaluación la evaluación objetiva por objetivos (EPPO) y la evaluación 360°.

Para usos de la presente investigación, se hace énfasis en el método tradicional de evaluación del desempeño por escalas gráficas debido a que es el método que más se adapta a las necesidades que se pretenden suplir en la unidad objeto de investigación.

X. Método de evaluación del desempeño por escalas gráficas

Una escala gráfica “es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p.253).

En este método, los factores de la evaluación representan los parámetros básicos que se consideran que son los más relevantes para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Es importante destacar que, para la implementación de este método de evaluación del desempeño se utiliza un formulario de doble asiento, en el cual, las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mismos que se encuentran previamente estipulados y definidos mediante una breve descripción simple y objetiva tomando en consideración que cuanto mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor; por otro lado, las líneas verticales representan los grados de variación de los factores que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente.

En cuanto a los grados de variación o calificación de los factores de evaluación del desempeño por escalas gráficas, estas pueden ser continuas, semicontinuas o discontinuas.

- Escalas gráficas continuas

Son escalas en las cuales se evalúa el desempeño de los colaboradores mediante dos puntos extremos estableciendo un límite mínimo y un límite máximo para la evaluación del factor, sin intermedios, mediante esta escala el colaborador es considerado como muy bueno o muy malo.

- Escalas gráficas semicontinuas

Estas son idénticas a las escalas gráficas continuas, pero con la salvedad que entre los puntos extremos incluyen puntos intermedios con la finalidad de facilitar la evaluación del colaborador, sin embargo, estos puntos acercan o alejan al

colaborador de un desempeño óptimo o deficiente, mas no tienen una definición como tal.

- Escalas gráficas discontinuas

Son escalas en las cuales la posición de cada una se ha establecido y descrito previamente para que el evaluador escoja la que más se adecúe al desempeño del colaborador. Estas escalas utilizan entre tres a cinco grados de evaluación del colaborador, es decir, cada inciso tiene su propia definición que puede ser excelente, bueno, regular, deficiente y malo, o bien, según la definición a la ponderación que considere pertinente. Para efectos de la presente investigación, esta será la escala de ponderación que se empleará.

Ahora bien, el primer paso en la implementación de este método de evaluación del desempeño consiste en escoger los factores que serán tomados en cuenta en la calificación y comparación del desempeño de los colaboradores implicados en la evaluación. Los factores en mención, son comportamientos o actitudes que la organización desea que manifiesten sus colaboradores. En este caso, el número de factores varía dependiendo de la organización que aplique este método, pero en general, se ubica entre cinco y diez factores.

En la figura 7 se muestran los factores que las organizaciones suelen tomar en consideración para implementar este método, siendo principalmente las habilidades, capacidades, necesidades o rasgos y comportamientos que debe poseer la persona evaluada dependiendo del puesto que ocupa, así como las metas y resultados que debe alcanzar en el desarrollo de sus funciones.

Figura 7.
Criterios para evaluación del desempeño.

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, p.254.

Como se pudo apreciar en la figura 7, existen criterios que se pueden tomar en consideración para realizar una evaluación del desempeño del personal de una organización, sin embargo, se pueden agregar, eliminar o hacer mayor énfasis en algunos de ellos de acuerdo a las necesidades que presente la empresa donde se lleve a cabo la evaluación. Por ejemplo, para una empresa lucrativa, dentro de las habilidades, capacidades, necesidades o rasgos que más peso tendrían en una evaluación podría ser la capacidad de ejecución, mientras que una organización no lucrativa le podría poner más importancia a la lealtad y honestidad de sus colaboradores. Por su parte, dentro de los criterios de comportamientos, una empresa lucrativa haría mayor énfasis en el correcto desempeño de las tareas de los colaboradores, mientras que en una

organización no lucrativa tendría mayor peso las relaciones humanas. Por último, dentro de los criterios de las metas y resultados, en una empresa no lucrativa sería más importante la reducción de costos y la rapidez de soluciones, mientras que, por su parte, una organización no lucrativa haría mayor énfasis en la atención y satisfacción del cliente.

Por otro lado, el segundo paso en el método de escalas gráficas es definir los grados en que se calificarán los factores, ello con el fin de establecer las escalas de variación del desempeño en cada colaborador. Como se mencionó con anterioridad, estas escalas pueden ser continuas, semicontinuas o discontinuas, en las organizaciones, por lo regular se utilizan las discontinuas empleando desde tres hasta cinco grados de variación (excelente u óptimo, bueno, regular, deficiente o tolerable, malo).

La implementación de este método en cuanto a la evaluación del desempeño de los colaboradores tiene como ventajas que es fácil de planificar y construir el instrumento de evaluación, es sencillo de comprender y de implementar, brinda una visión gráfica y global de los factores a evaluar, es fácil comprender y comunicar los resultados a varios colaboradores y proporciona una manera fácil de realimentar los datos obtenidos al evaluado.

Como desventajas se debe considerar que este método es criticado debido a que se considera que la evaluación tiende a ser superficial y subjetiva, produce un efecto de generalización, además, no da lugar a ninguna participación del evaluado.

Este método de evaluación debe manejarse con mucho cuidado para evitar principalmente cinco desviaciones, siendo la primera los criterios nebulosos que pueden orientar a confundir un factor con otro por ello se deben utilizar frases

puntuales que diferencien cada uno de ellos; segunda, el efecto halo, el cual se entiende como la influencia que produce la impresión general que se tiene del evaluado, por ello, es importante que se tome en consideración el factor específico que se está evaluando; tercera, la tendencia central, que se refiere a evaluar todos los factores de la misma manera tergiversando la calificación real del colaborador; cuarta, la benevolencia frente a rigor exagerado, se debe evitar ser demasiado generoso o muy riguroso en la calificación; y como quinta desviación se tienen los prejuicios, los cuales afectan la evaluación obtenida cuando el evaluador se orienta a aspectos personales, edad, género u otros aspectos que no deben influir en la apreciación real de la manera en la que el colaborador ejecuta sus funciones.

- **Administración de la carrera**

Carrera se define como “la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización” (Chiavenato, 2009, p.231).

Generalmente, las organizaciones preparan a sus colaboradores para que los mismos ocupen puestos gradualmente más altos según la experiencia que vayan adquiriendo, lo anterior se conoce como plan de carrera. Algunas empresas adoptan el plan de carrera en forma de Y, es decir, que pueden llevar a cabo un plan de promoción lo que significa que un colaborador cambie de puesto por uno más alto o bien, un plan de carrera horizontal, que significa que la persona jerárquicamente se mantiene en el nivel que está, sin embargo, le son asignadas tareas más complejas.

La implementación de planes de carrera en una organización puede ir de la mano de una herramienta de evaluación de desempeño, ya que la misma le

puede brindar información clara y oportuna sobre el rendimiento que el colaborador presenta en el alcance de metas y objetivos de la empresa. Estableciendo así, parámetros confiables para decidir sobre promover a una persona horizontal o verticalmente según lo amerite de la mano del resultado de la evaluación del desempeño, siempre y cuando esta última sea objetiva y aceptada por la organización.

Cabe resaltar que, para todas las organizaciones sin importar su finalidad, es importante contar con planes de carrera, esto con el propósito de que la misma se vea beneficiada por el buen desempeño de las funciones de los colaboradores y para que estos se sientan comprometidos con los objetivos y metas de la organización, debido a que un colaborador con sentido de pertenencia hacia la organización tratará la manera de desempeñar sus labores con mayor interés y atención a las mismas. Así también la implementación de planes de carrera en una organización puede disminuir el costo por rotación de personal.

1.2.1.4. Dirección

Dirigir es el “proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.386).

Este elemento implica influir en el personal de la empresa para que trabaje en consecución de los objetivos de la misma. Este proceso hace énfasis en la importancia de mantener motivado a los colaboradores, así como la importancia de la implementación del liderazgo en los equipos de trabajo, la comunicación y la descentralización en la toma de decisiones. Lo anterior, refuerza el sentido de

pertenencia de los colaboradores hacia la organización, así como los motiva a alcanzar las metas que les han sido propuestas a nivel grupal y personal.

Este proceso lo implementan las organizaciones lucrativas para reducir el índice de rotación de personal y para contribuir al alcance de metas y objetivos. Por otra parte, en las organizaciones no lucrativas se hace más significativo la implementación del liderazgo y la descentralización en la toma de decisiones, ello debido a que por lo regular los empleados no pueden ser motivados con bonos ni aumentos de sueldo debido a la naturaleza de sus fondos; además, las personas que laboran para una ONG deben estar convencidos que la misma busca un bienestar social y los colaboradores deben identificarse con ello y trabajar en pro de la misión de la organización.

a) Comunicación

La comunicación en el elemento administrativo de la integración “es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado” (Franklin, 1998, p.247).

La comunicación en una organización puede ser formal cuando ocurre entre colaboradores o unidades administrativas de acuerdo al puesto o jerarquías que ocupan, o bien, puede ser informal cuando se requiere el intercambio de información fuera de canales y procedimientos dispuestos por la organización en respuesta a necesidades laborales.

1.2.1.5. Control

El control es la “medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.496).

Este elemento del proceso administrativo es el que se encarga de controlar los procedimientos administrativos empleados, la ética organizacional, la calidad del producto para las empresas manufactureras o de cualquier otro gremio que se dediquen a la modificación de materias primas, la evaluación del desempeño de los colaboradores en la ejecución de sus funciones, entre otros. Este proceso administrativo consta de una serie de pasos, los cuales son, en primer lugar, el establecimiento de estándares, ya sean de cantidad, calidad, tiempo o de costos; en segundo lugar, la evaluación del desempeño según los estándares establecidos; en tercer lugar, la comparación del desempeño presentado en la evaluación contra el estándar establecido y, en cuarto lugar, la acción correctiva según las variaciones que se presenten.

Con base a lo anterior, cabe mencionar que en toda organización sin importar su finalidad es trascendental implementar un control en los procesos o ejecución de labores debido a que una buena evaluación del desempeño de una persona puede dar la pauta de ascensos, diagnosticar necesidades de capacitación en el personal, determinar los puntos fuertes y débiles de los colaboradores, así como las inconformidades que estos pueden presentar en cuanto a la ejecución de las labores, entre otros.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO DEDICADA A LA EDUCACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL

En el siguiente capítulo se presenta la situación actual en la que se encuentra la unidad objeto de investigación, partiendo de la metodología que se utilizó para recopilar la información que permitiera comprobar o rechazar la hipótesis; siguiendo con la información general de la institución tal como su historia, filosofía organizacional, organigrama, entre otros; por último,

2.1. Metodología

Previo a iniciar la recopilación de información en la fundación se procedió a partir de lo general a lo particular, es decir, tener dos citas antes con los directivos de la fundación haciendo énfasis en el método deductivo de la investigación, esto debido a que es primordial que los encargados tengan claro el panorama de lo que se va a realizar en la fundación, qué tipo de información se pretende recopilar y de qué manera se obtendrá.

Cabe mencionar que los instrumentos de recopilación de información fueron elaborados con base a las hipótesis planteadas y al logro de los objetivos que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 1

Hipótesis y objetivos planteados para la investigación.

Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos
<p>1. Las razones por las que la fundación desconoce el nivel de eficiencia de los colaboradores en la ejecución de sus funciones se deben a que la misma carece de un sistema que contenga herramientas objetivas para evaluar el desempeño de los mismos.</p> <p>2. Para eliminar o minimizar el desconocimiento en el nivel de eficiencia de los colaboradores en la ejecución de sus funciones dentro de la fundación, es necesario realizar una investigación documental y de campo, que permita obtener toda la información necesaria para elaborar los instrumentos y lineamientos técnicos que permitan proponer la implementación de una herramienta de evaluación de desempeño que sea objetiva y medible.</p> <p>3. Para que toda vez que se haya solucionado el problema, este no vuelva a presentarse, es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones periódicas, según sea necesario, a las herramientas propuestas, a fin de adecuarlas a los cambios que puedan presentarse según las necesidades que se demanden a futuro.</p>	<p>Obtener toda la información documental y de campo que permita comprobar las hipótesis formuladas, así como los elementos requeridos para elaborar un sistema de evaluación de desempeño con las herramientas necesarias para obtener un desempeño óptimo de todos y cada uno de los colaboradores de la fundación.</p>	<p>a) Realizar una investigación sobre las causas por las cuales no se conoce objetivamente el nivel de desempeño de las funciones de los colaboradores.</p> <p>b) Determinar cómo impacta el actual conocimiento de las funciones de los colaboradores en la correcta ejecución de sus tareas.</p> <p>c) Determinar cómo afecta el proceso actual de reclutamiento de personal en la eficiencia de los colaboradores.</p> <p>d) Elaborar una propuesta de sistema de evaluación de desempeño para la fundación que contenga métricas, lineamientos, objetivos, metodologías y herramientas para fortalecer su sistema.</p> <p>e) Desarrollar herramientas y lineamientos que permitan practicar revisiones y actualizaciones periódicas del sistema de evaluación de desempeño propuesto.</p>

Fuente: Elaboración propia con base al plan de investigación, mayo 2017.

En el proceso de recopilación de información, se recurrió al método científico, específicamente en su fase indagadora, debido a que se llevó a cabo un censo realizado a 29 colaboradores tanto del área administrativa como operativa, así como por medio de una entrevista realizada a la directora ejecutiva y encargada de recursos humanos de la fundación, además, también se utilizó la técnica de observación directa para saber de qué manera se realizan los procesos en la fundación y cómo están organizados, esto para corroborar la veracidad de lo que los colaboradores respondieran en el censo y la entrevista contra lo que se percibió de la organización, teniendo en consideración que luego se debe aplicar la fase demostrativa y posteriormente expositiva del método científico.

En la realización de las técnicas de recopilación de información se hizo uso del método inductivo y analítico, debido a que en el caso del censo se efectuó por medio de una boleta que contenía en total 48 preguntas, de las cuales 6 tenían como finalidad recopilar información demográfica, 18 de conocimiento de funciones, 16 de evaluación del desempeño y 8 para plan de carrera; cabe mencionar que todas las preguntas eran cerradas a excepción de 7 preguntas que se requerían saber qué opinaban los colaboradores al respecto.

La entrevista realizada a la directora ejecutiva y la encargada de recursos humanos de la fundación estaba conformada por las mismas 6 preguntas para recopilar información demográfica que estaban estructuradas en las boletas para el censo, 8 preguntas relacionadas al conocimiento de funciones, 13 de evaluación del desempeño y 4 del plan de carrera, en la entrevista todas las preguntas fueron abiertas. La estructuración de la boleta de censo y de entrevista se realizó de esa manera para facilitar la implementación del método estadístico en la investigación.

El levantamiento de información para sustentar la investigación se realizó en las oficinas centrales de la fundación ubicadas en la zona 13 de la ciudad de Guatemala y en el cantón Ocosito del departamento de Retalhuleu, debido a que

allí es donde la fundación tiene construido un centro educativo donde se desarrolla la razón de ser de la misma.

2.2. Información de la institución

La fundación fue constituida en el año 1997 según el acuerdo ministerial 218-98 del Ministerio de Gobernación. Sin embargo, fue hasta el año 2010 cuando se inició el proyecto educativo, a través de un proyecto estrella, denominado Distrito de Alto Rendimiento –DAR-, dedicado a promover capacitación y desarrollo en las áreas marginales del país, ubicado en el cantón Ocosito del departamento de Retalhuleu.

En sus inicios, el proyecto DAR se empleó como un centro de tutorías que brindó apoyo a un grupo de 35 niños y un total de 20 familias. En el año 2013 el Ministerio de Educación aprobó formalmente la inscripción del Distrito de Alto Rendimiento como un centro educativo.

En el año 2014 el centro educativo DAR abrió sus puertas a 150 niños de 5 a 12 años, en los niveles de preprimaria y primaria, en un horario extendido con el objetivo de poder satisfacer las necesidades físico-emocionales de los alumnos y de esta manera poderlos educar de forma integral. En el año 2015 DAR abrió el nivel de secundaria en sus instalaciones como parte de su visión de contribuir al desarrollo de los niños de escasos recursos. En el año 2017 se graduó la primera promoción de tercero básico.

2.2.1. Filosofía organizacional

Se comprobó que la institución sí cuenta con una filosofía organizacional formalmente establecida, la misma se encuentra visible en las oficinas administrativas y en la dirección del centro educativo, así también en trifoliales

que reparten a sus patrocinadores y en la página web y de Facebook que maneja la fundación. Cabe mencionar que dicha información fue proporcionada por los directivos de la unidad objeto de investigación. A continuación, se analiza la misma.

a) Misión

“Apoyar a las personas a optimizar las potencialidades, promoviendo el progreso integral de las familias guatemaltecas a través de la innovación, la excelencia y la calidad de nuestros programas de educación formal, no formal y desarrollo comunitario”.

La misión debe responder a varias variables para considerarse válida y bien formulada, a continuación, se analiza la misión de la unidad objeto de investigación para comprobar si la misma está bien formulada y si es aceptable.

Tabla 2

Análisis de la misión actual de la fundación.

CUESTIONAMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE	ASPECTO
¿Quiénes somos?	No cumple	No especifica qué tipo de organización son.
¿Qué hacemos?	Cumple	Indican cual es el fin por el cual fue creada la institución. “Apoyar a las personas a optimizar las potencialidades, promoviendo el progreso integral de las familias guatemaltecas...”

¿Por qué lo hacemos?	Cumple	Indican por medio de qué hacen su labor y de qué se trata la misma. “...a través de la innovación, la excelencia y la calidad de nuestros programas de educación formal, no formal y desarrollo comunitario”.
----------------------	--------	--

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

- **Visión**

“Ser una entidad eficaz, bien gestionada y transparente, que garantice el legado y valores de su creador, reconocida por conformar la mejor opción de inversión empresarial para la iniciativa social a través de modelos de educación y desarrollo de alto impacto que promuevan ciudadanos responsables y comprometidos que generen cambios radicales en el país”.

Ahora bien, según el marco teórico, la visión tiene varias características que debe de cumplir para considerar que fue formulada de la manera correcta y que cumple con lo indispensable para considerarse una verdadera visión organizacional. Dichas características se desglosan en la tabla 3.

Tabla 3

Análisis de la visión actual de la fundación.

CARACTERÍSTICA	CUMPLE / NO CUMPLE	ASPECTO
Gráfica	Cumple	Especifica claramente que es una organización no lucrativa que busca el bienestar social. “Ser una entidad eficaz, bien gestionada y transparente, que garantice el legado y valores de su creador...”
Direccional	Cumple	Detalla el curso estratégico que se pretende seguir y que ayudará a la organización a seguir cumpliendo con su labor. “...reconocida por conformar la mejor opción de inversión empresarial para la iniciativa social a través de modelos de educación y desarrollo de alto impacto...”
Centrada	Cumple	Es una guía para tomar decisiones. “...modelos de educación y desarrollo de alto impacto...”
Flexible	No cumple	No se ha cambiado desde que se formuló en el año 2000.
Deseable	Cumple	“...que promuevan ciudadanos responsables y comprometidos que generen cambios radicales en el país”.
Fácil de comunicar	Cumple	Es breve, concisa y detalla qué busca la organización y para qué busca ser quien plantea ser en un futuro.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

- **Valores**

La institución cuenta con cuatro valores los cuales se detallan a continuación.

- **RESPONSABILIDAD:** digno de confianza y responsable por su comportamiento.
- **INSPIRACIÓN:** motivar a otros a seguir y a cumplir sus sueños.
- **TRANSPARENCIA:** somos honestos con nosotros mismos y con los demás.
- **GENEROSIDAD:** enfocarse en las necesidades de otros y disfrutar de ayudarles.

Los valores también tienen cuatro características que deben cumplir para ser considerados válidos, siendo estos que deben ser claros, entendibles, bien definidos y no deben ser muchos. Considerando los valores de la fundación, se puede afirmar que cumple con las cuatro características mencionadas.

Adicionalmente a los componentes básicos de la filosofía organizacional, la fundación cuenta con cinco pilares en los cuales ellos consideran que todas sus funciones deben basarse para lograr un desempeño óptimo y alcanzar las metas trazadas, además de un lema que es utilizado en la fundación como un pensamiento que sirve de guía en el qué hacer diario de los colaboradores de la misma.

b) Pilares

La fundación se basa en los siguientes cinco pilares:

- **EDUCACIÓN:** se provee una educación pertinente para cada edad, necesidades e intereses, utilizando una metodología constructivista y activa que impulsa a que el niño aprenda haciendo y que lo haga utilizando todos sus sentidos.

- **SALUD:** preventiva, por medio de charlas a padres y educación en salud para los niños, entrega de vitaminas y desparasitantes; así mismo, curativa, atendiendo las emergencias y situaciones que se soliciten con el beneficiario o cualquier integrante de su núcleo familiar.

- **NUTRICIÓN:** se realiza una evaluación al ingresar para determinar el estado nutricional y poder brindarle una atención personalizada. Se brindan 4 tiempos de alimentación para satisfacer el 80% de la ingesta diaria de alimentos. Se utiliza un menú que cumple con los requisitos de nutrientes y vitaminas que se necesitan por edad.

- **PSICOLOGÍA:** el objetivo principal es brindar asistencia psicológica inmediata a todas las problemáticas que enfrentan los niños en su vida cotidiana. El apoyo emocional, carente en estas comunidades, está contemplado como un acompañamiento al niño y su núcleo familiar, para que puedan desarrollar inteligencia emocional y puedan ser asertivos en las relaciones interpersonales. Es importante hacer notar que muchos de los niños han sido víctimas del abuso y otros siguen siendo abusados.

- **DESARROLLO COMUNITARIO:** son iniciativas que permitirán empoderar a la comunidad con herramientas que le permitan desarrollarse y ser sostenibles en el tiempo.

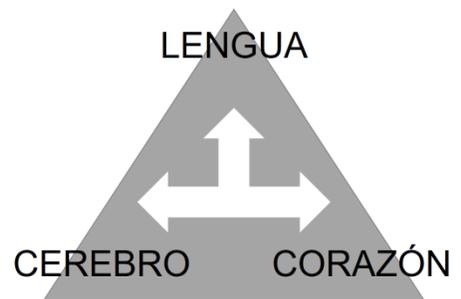
c) Lema

El lema de la fundación se basa, según sus directivos, en el triángulo de la excelencia, el cual es un ciclo que trabaja a través de 3 órganos principales considerados importantes para el personal que labora en dicha organización, a continuación, se presenta el lema y su figura representativa.

Figura 8

Lema de la fundación.

“Lo que creemos con nuestra mente, es sembrado en el corazón y manifestado con la boca”.



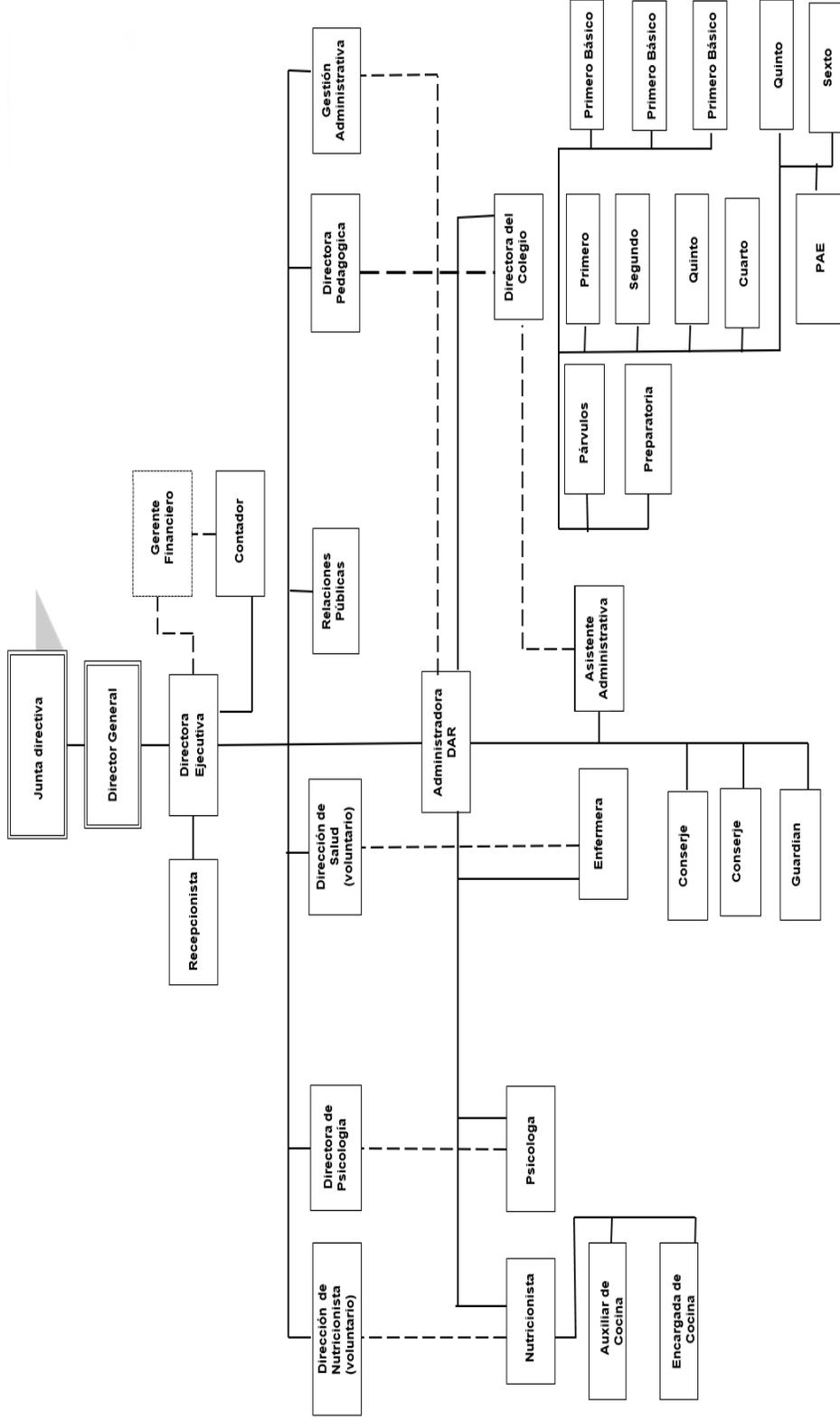
Fuente: Archivos administrativos, fundación sin fines de lucro, junio 2017.

2.2.2. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama con el que actualmente cuenta la unidad objeto de investigación posteriormente se procede a analizar el mismo desde la perspectiva de los requisitos que debe cumplir para ser un organigrama funcional y bien estructurado.

Figura 9

Organigrama actual de la fundación.



Fuente: Adaptado según los archivos administrativos, fundación sin fines de lucro, junio 2017.

Basándose en el marco teórico, este organigrama por su naturaleza se clasifica en microadministrativo debido a que es únicamente de la fundación, no involucra a ninguna otra institución más; por su ámbito es general porque representa a todos los órganos de la fundación y sus relaciones entre sí; por su contenido es un organigrama nominal ya que incluye los nombres de las personas que ocupan las plazas, lo cual no es recomendable debido a la rotación que se presenta en las empresas, aunque cabe destacar que, como se verá más adelante en el análisis de la situación actual, la fundación no presenta mucha rotación de personal; por su presentación es mixto, debido a que incorpora los niveles jerárquicos tanto de forma horizontal como vertical.

Por otro lado, todo organigrama debe de cumplir con cinco requisitos fundamentales para ser considerado útil y representativo para una organización, en la siguiente tabla se analizan si el organigrama de la fundación cumple con dichos requisitos.

Tabla 4

Análisis del organigrama actual de la fundación.

REQUISITO	CUMPLE / NO CUMPLE	DETALLE
Precisión	No cumple	No se define con exactitud las unidades administrativas ni las interrelaciones entre las mismas.
Sencillez	No cumple	Es complicado comprender las jerarquías y la, las relaciones de autoridad lineal, funcional y de asesoría. No todos los colaboradores podrían comprenderlo.
Uniformidad	No cumple	Las líneas y figuras no son homogéneas.

Presentación	No cumple	No se consideraron criterios técnicos en función del objetivo que el organigrama pretende alcanzar en la fundación.
Vigencia	No cumple	No se encuentra actualizado.

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Prosiguiendo con el análisis del cronograma actual de la fundación, se tiene que la junta directiva, la directora general y la directora ejecutiva sí se encuentran bien establecidas en el organigrama. Por su parte, el gerente financiero da asesoría a la directora ejecutiva y al contador de la fundación. Ahora bien, el contador sí trabaja directamente para la institución, sin embargo, no da brinda resultados únicamente a la directora ejecutiva.

Siguiendo el orden del organigrama, la dirección de nutricionista y la dirección de salud anteriormente eran puestos de voluntariado o asesoría y actualmente ya son puestos fijos, por tanto, se puede evidenciar que el organigrama no se encuentra actualizado. Además, en la misma posición jerárquica de los directores o direcciones se tienen puestos que no especifican si son de asistencia o de dirección, tal es el caso de relaciones públicas y gestión administrativa. Por lo tanto, cabe destacar que la fundación carece de una uniformidad en cuanto a la posición jerárquica de los puestos que tiene en el área administrativa, esto debido a que una dirección no puede ir al mismo nivel que una gestora o una encargada.

A partir del puesto de administradora DAR se evidencia un órgano desconcentrado dado que esta persona es la que administra las funciones operativas dentro de la fundación. El puesto antes mencionado está subordinado directamente por la directora ejecutiva cuya relación se encuentra bien representada.

La administradora DAR tiene a su cargo a la nutricionista, psicóloga, enfermera, conserjes, guardián, asistente administrativa y directora del colegio; estas posiciones no están en el mismo nivel jerárquico, sin embargo, la relación principal de autoridad está incorrecta debido a dos motivos, el primero es que las líneas de conexión no salen del puesto de la administradora hacia los demás puestos, ya que únicamente puede salir una línea de un puesto, no de cuatro como se observa en el organigrama; segunda, la posición en la que se encuentran la enfermera, la asistente administrativa, los conserjes y el guardián, ya que según lo establecido en el marco teórico, el diseño debe atender a que todos los puestos que dependen de un superior deben quedar ligadas a él por una sola línea.

La persona que tiene el puesto de nutricionista está a cargo de la auxiliar y encargada de cocina, mismos puestos que están representados de manera horizontal en el organigrama, sin embargo, se encuentran mal posicionados ya que la persona encargada de cocina tiene un puesto jerárquico más alto que la auxiliar de cocina.

La directora del colegio está a cargo de todos los maestros y profesores de la fundación, sin embargo, en el organigrama no se trazó ninguna línea de autoridad, dejando a la sin conexión a los maestros o profesores. Cabe destacar también que es probable que por temas de espacio se tenga a los maestros de quinto y sexto por debajo de los profesores de educación básica. Además, la fundación cuenta con un programa de apoyo educativo –PAE- cuya función es dar refuerzo a todos los alumnos que lo requieran, por lo que, este puesto según las funciones que ejerce, está incorrectamente posicionado en el organigrama.

En la fundación hay relaciones de autoridad funcional, mismas que suelen confundirse con relaciones de asesoría, debido a que la línea que las traza es de la misma forma, así bien, la dirección de nutrición le da asesoría a la nutricionista; la dirección de psicología mantiene una relación de autoridad

funcional con la psicóloga de DAR; la dirección de salud le da asesoría a la enfermera; la directora pedagógica mantiene una relación de autoridad funcional con la directora del colegio, misma que a su vez también mantiene dicha relación con la asistente administrativa y la persona del puesto de gestión administrativa mantiene también una relación de autoridad funcional con la administradora DAR.

Cabe destacar que la departamentalización de la fundación es por funciones y que los colaboradores sí tienen claro las cadenas de mando en la fundación, sin embargo, estas no se reflejan con claridad en el organigrama; así también el tramo de control en la misma es acorde, debido a que las personas que tienen colaboradores a su cargo no se quejan que no puedan con dicha responsabilidad, tampoco las personas que están por arriba de ellos se quejan de que las personas con subalternos realicen mal su trabajo. Por su parte, las vías de comunicación en la fundación, tanto horizontal como vertical, se encuentran plenamente establecidas, debido a que los colaboradores sí saben a quién deben comunicarle sus inquietudes, dudas o resultados.

2.3. Análisis de la situación actual de la evaluación del desempeño

En este apartado se presenta el vaciado de la información de campo realizada mediante censo y entrevista, detalladas anteriormente, para mayor comprensión, este apartado se divide en cuatro áreas de análisis, siendo estas: demográfica, conocimiento de funciones, evaluación del desempeño y plan de carrera.

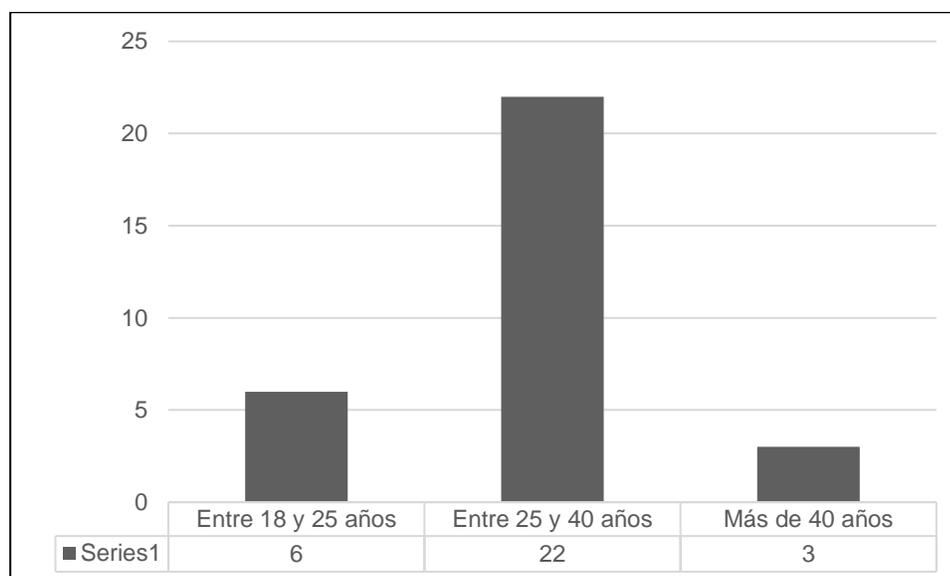
2.3.1. Análisis demográfico

Se realizó la encuesta a 31 colaboradores de la fundación sin fines de lucro dedicada a la educación de desarrollo integral ubicada en la zona 13 de la ciudad

de Guatemala, donde se obtuvo información que 16 de ellos son del área operativa y 15 del área administrativa, la edad comprendida de los 31 encuestados se grafica a continuación.

Gráfica 1.

Edad de los 31 encuestados de la institución objeto de investigación.



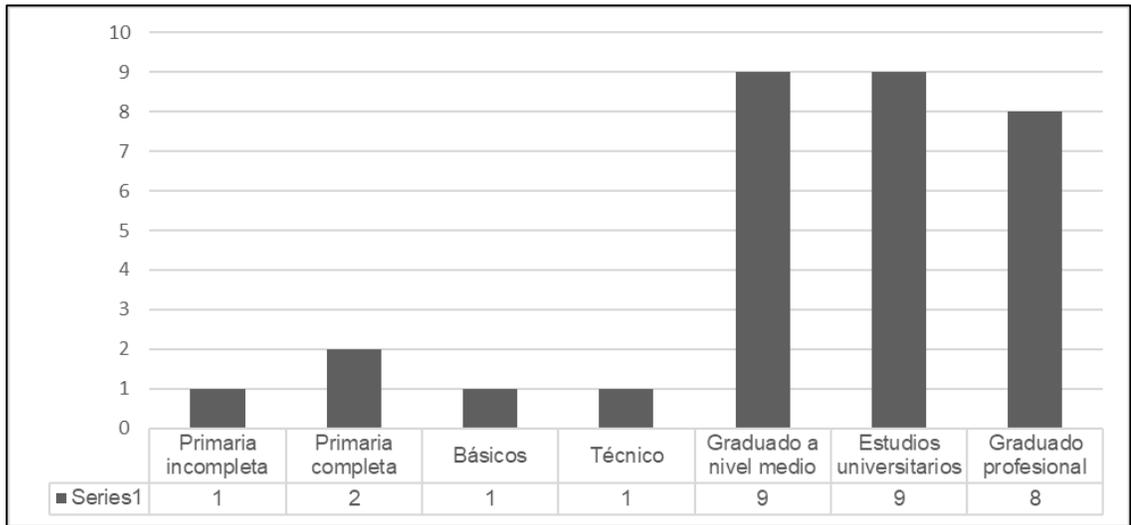
Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

De los 31 encuestados siendo 26 mujeres y 5 hombres, 8 de ellos son solteros, 16 casados y 5 están en unión libre. Lo anterior puede representar que la mayoría de los colaboradores de la fundación son personas estables laboralmente debido a los compromisos adquiridos al formar una familia.

Con respecto al nivel académico de los colaboradores, en la gráfica 2 se presentan la información obtenida.

Gráfica 2.

Grado académico según 31 colaboradores de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

Las personas que son graduadas a nivel medio, son en su mayoría los colaboradores que imparten cursos a los grados de primaria; los que tienen estudios universitarios manifestaron que no los han concluido o que los abandonaron y están por retomarlos; los colaboradores que son graduados profesionales de diversas universidades del país son mayormente los colaboradores del área administrativa y los que imparten cursos de básicos, cabe mencionar que para este último aspecto, varios colaboradores están sobrecalificados para ser profesores teniendo un título universitario así también hay colaboradores que son licenciados y ocupan un puesto medio que los podría posicionar en un nivel jerárquico más alto, así también algunos colaboradores aún no se han titulado y ocupan puestos directivos; otros colaboradores por su posición económica no les fue posible culminar sus estudios sino solo el ciclo

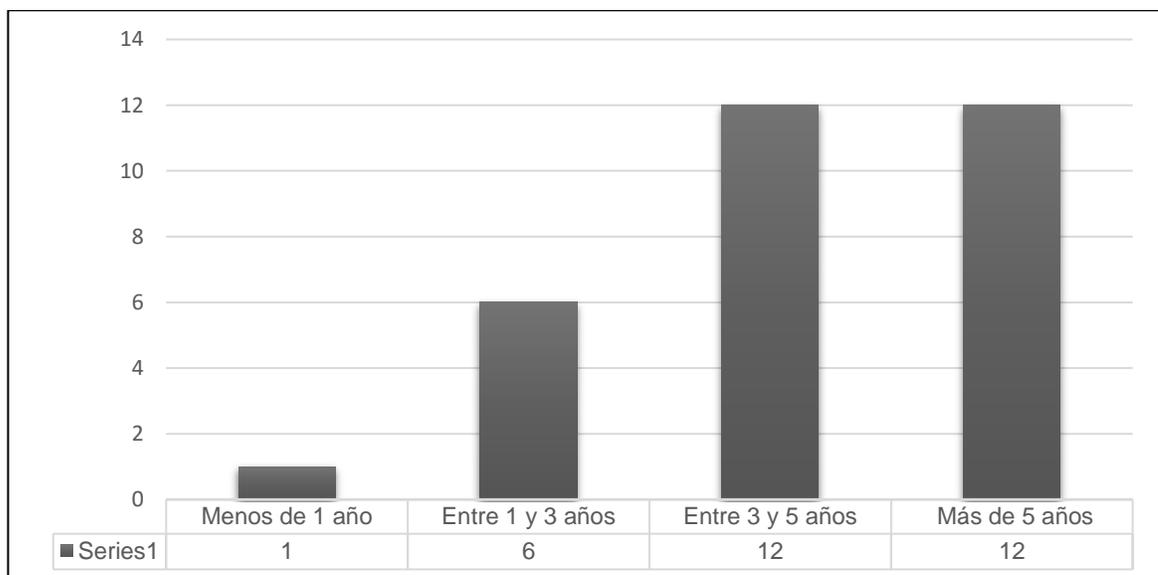
básico o tecnicándose en el instituto de capacitaciones. Además, la directora de la fundación está graduada a nivel profesional y la encargada de recursos humanos tiene estudios universitarios que aún no ha culminado.

Un nivel de escolaridad bajo de los colaboradores en la organización afecta en cuanto al desempeño de sus funciones y planes de carrera, en el primero debido a que el colaborador puede tener un nivel de alcance muy inferior al requerido para la ejecución de funciones y en el segundo aspecto mencionado debido a que limita a sus superiores el poder considerarle para un puesto más alto.

En la gráfica número 3 se presenta el tiempo de antigüedad que tienen los colaboradores encuestados de laborar para la fundación.

Gráfica 3

Tiempo de antigüedad en sus labores según 31 colaboradores de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

La directora de la fundación y la encargada de recursos humanos tienen más de 5 años de laborar para la fundación. Así también, se evidencia que la fundación cuenta con una estabilidad laboral aceptable, esto probablemente se deba a la edad de los colaboradores y que la misma es acorde a que varios tienen compromisos familiares, que los hacen personas más responsables, estables y comprometidas con su trabajo.

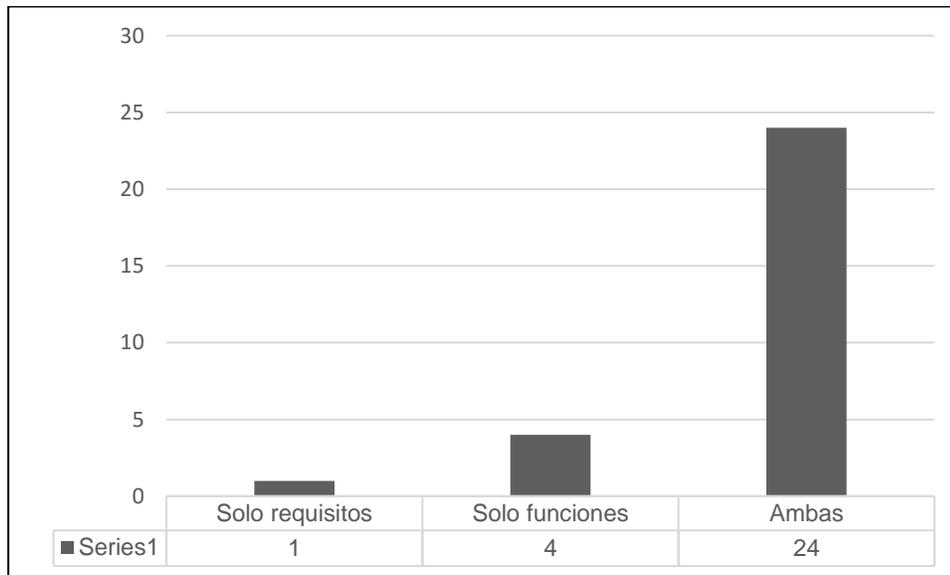
2.3.2. Conocimiento de funciones

En este apartado se les abarcó a los empleados acerca de los conocimientos que tienen sobre las funciones que deben desempeñar acorde al puesto que tienen, la manera en que la fundación les dio la inducción al puesto que tienen, si perciben tener sobrecarga laboral, entre otros aspectos importantes sobre el conocimiento de sus funciones.

A los 29 encuestados se les preguntó si sabían los requisitos y las funciones que eran inherentes al puesto que iban a ocupar dentro de la fundación desde que fueron contratados, la información recopilada se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfica 4

Conocimiento sobre las funciones y los requisitos del puesto según los 29 colaboradores de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

El hecho de que la mayoría de colaboradores tenga conocimiento de las funciones y requisitos del puesto es una ventaja para la fundación, debido a que le permitirá a la misma evaluar la manera en que los colaboradores desarrollan sus funciones sin que estos indiquen que no sabían la responsabilidad que tenían sobre la ejecución de las mismas. Por otro lado, es una ventaja para el colaborador porque sabrá qué funciones son las que debe desempeñar y cuáles son sus responsabilidades de acuerdo al puesto que ocupa.

Ahora bien, de la totalidad de personas encuestadas, se tiene que a 23 les fueron expuestos los motivos por los cuales fueron contratados en la fundación, comentando, en su mayoría, que el motivo fue por conocimientos y experiencia previa, lo que se relaciona con el hecho de que los colaboradores tengan

conocimiento tanto de las funciones que desarrollan según el puesto que ocupan y como de los requisitos del puesto previo a su contratación; por su parte, 6 personas indicaron que, si bien le fueron expuestos los motivos de su contratación, no les dijeron a totalidad las razones por las cuales ocuparía la vacante en ese entonces.

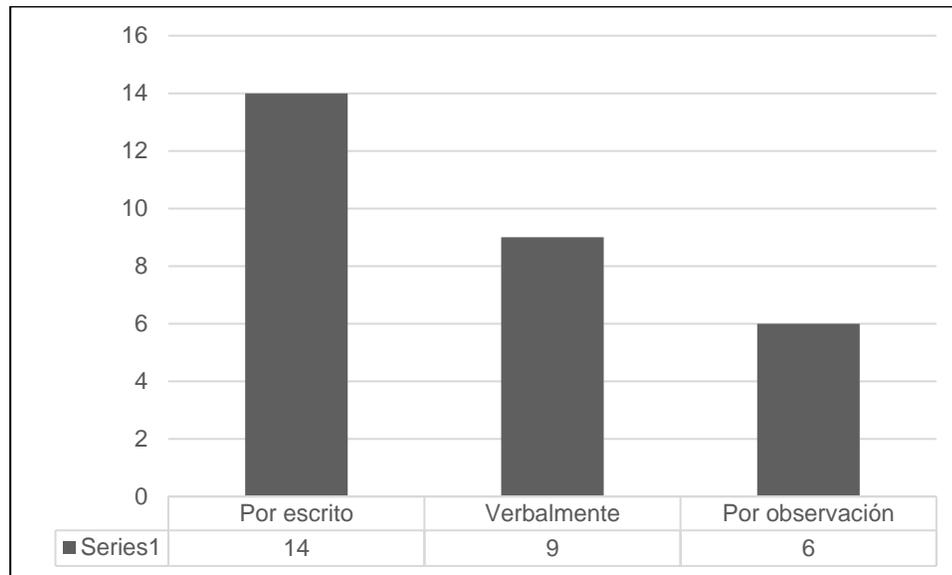
Según la entrevista llevada a cabo con la directora de la fundación y la persona encargada de recursos humanos, ellas afirman que se basan principalmente en conocimientos previos y en experiencia para contratar a una persona y que, a los candidatos se les expone qué es lo que se está buscando y los resultados que se esperan de la persona que ocuparía la vacante. Argumentaron que tienen déficit en la manera en que inducen o instruyen al personal al puesto pero que podrían afirmar que la mayor parte o la totalidad de sus colaboradores conocen las funciones que debe desempeñar debido a que le fueron expuestas, ya sea de manera formal o informal y que a los colaboradores se les ha dado la confianza y libertad de preguntar para aclarar dudas.

Los efectos negativos de déficit de formación de los colaboradores pueden dañar a la organización en cuanto a que un empleado que carezca de formación se puede sentir desmotivado porque no tiene los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto y podría estar realizando sus funciones de manera ineficiente esto da como resultado baja productividad y trabajo inexacto, lo cual, daña el balance de la organización por el costo por error, el alcance de metas y objetivos, así también, sus relaciones y comunicación con los patrocinadores, padrinos, inversionistas, etcétera.

El medio o la manera en la que fueron aprendidas las funciones de los colaboradores se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica 5.

Conocimiento de la ejecución de funciones según 29 colaboradores de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

Los colaboradores que manifestaron que las funciones le fueron expuestas por escrito, argumentaron que les hicieron llegar un listado de lo que debían hacer según el puesto que iban a desempeñar, sin embargo, los colaboradores que indicaron que sus funciones les fueron expuestas verbalmente o por observación, hicieron énfasis en que las mismas fueron aprendidas por medio de una explicación solamente verbal por parte del jefe inmediato o un compañero que tuviera conocimiento de lo que se realiza en el puesto que se trate.

Según el punto de vista de la directora de la fundación y la persona encargada de recursos humanos, la manera en que le fueron expuestas sus funciones a los colaboradores varió de acuerdo al tiempo en que fueron integrados a la fundación y el puesto que ocupan, indican que reconocen que no es la manera

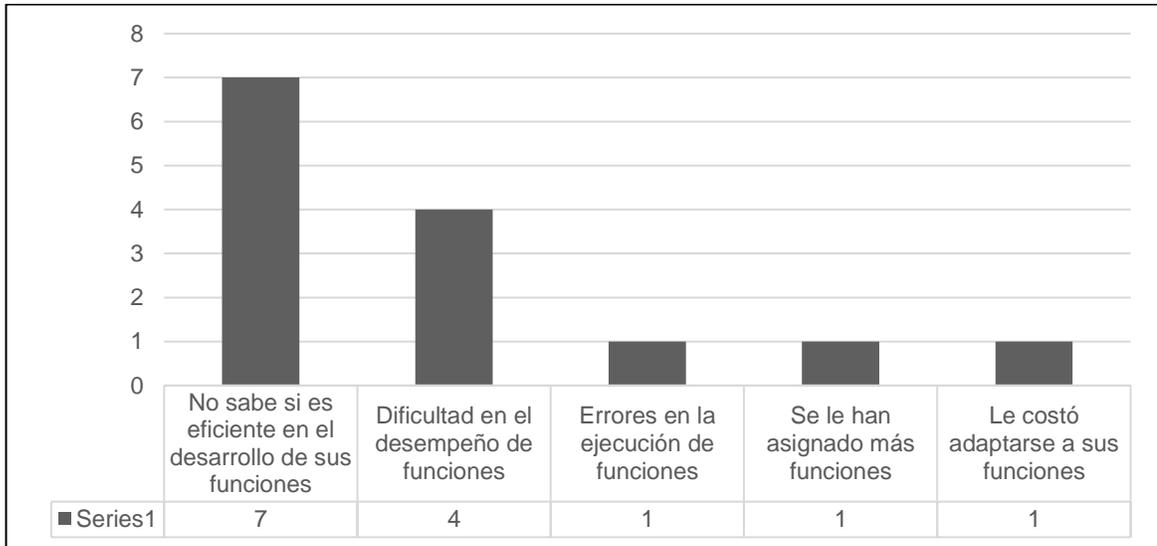
correcta de presentarlas, pero si tienen la intención de mejorar esta metodología implementando descriptores para cada uno de los puestos dentro de la organización.

El no tener descriptores de puestos específicos puede contrarrestar las funciones del colaborador, dado que se puede incurrir a la duplicidad de tareas o a dejar de realizar las mismas, así también se puede sobrecargar a unos puestos con respecto a otros.

La percepción que tienen los colaboradores sobre la manera en que les presentan las funciones que debe desempeñar es que 15 indican que es la manera idónea de presentar las funciones y 14 consideran que no dado que creen que dicha presentación debió haber sido escrita y oral en el desempeño de sus funciones y que además el hecho de que solo se las hayan presentado en el desempeño de sus funciones tuvo efectos negativos, mismos que se encuentran en la gráfica 6.

Gráfica 6

Efectos negativos causados por la inadecuada explicación del desarrollo de funciones según 14 colaboradores de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

Según los resultados obtenidos en la gráfica anterior, se aprecia que el efecto negativo de que a los colaboradores les haya costado adaptarse a sus funciones tiene como consecuencia que los mismos puedan desistir de su empleo por no sentirse cómodos al no adaptarse en su entorno laboral, mismo que repercute directamente en costos para la contratación de personal nuevo. El segundo efecto negativo de que se le hayan asignado más funciones al colaborador repercute en la insatisfacción laboral que puedan presentar derivado de la carga laboral que el mismo pueda percibir si este no va de la mano de un motivador que fundamente el hecho de que se le hayan sumado responsabilidades.

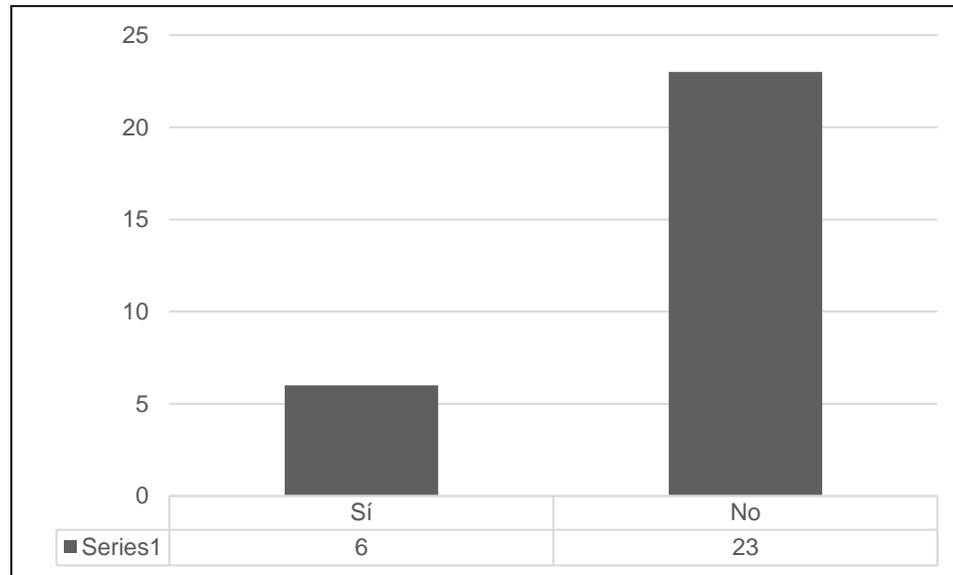
El efecto negativo más fuerte que perciben los empleados al no haberseles descrito de manera correcta sus funciones es la incertidumbre de no saber si es eficiente o no en el desarrollo de las mismas, dando como efecto que se torne un clima tenso al momento de despedir o ascender a un colaborador derivado de que no se tienen bases claras que sustenten el hecho de que dicha persona haya realizado sus labores bien o no, más que la apreciación subjetiva que se pueda realizar. Otro de los efectos negativos más fuertes es la dificultad que tienen los colaboradores en el desempeño de sus funciones, dado que, al no existir un procedimiento formal de realizar las tareas asignadas, los empleados se ven en la necesidad de improvisar, afectando a la fundación en cuanto a que los mismos realicen procedimientos poco rentables. Por último, al no haberles descrito correctamente las funciones a los colaboradores, estos cometen errores, causa que incide directamente en los costos por cada error al que incurran, que bien, puede no ser notorio al momento pero que no por ello deja de existir y de repercutir negativamente en el presupuesto de la fundación.

Ahora bien, de los 29 colaboradores encuestados, 15 manifestaron que se les han asignado más funciones de las que desempeñaban al inicio de su relación laboral con la fundación, de los cuales, 13 personas indican que las nuevas funciones sí son acordes a su puesto laboral y los 2 restantes argumentan que no son acordes al puesto que ejercen, estiman que es otra persona la que debería hacer las funciones que le fueron asignadas.

Lo anterior conlleva a considerar la carga laboral que puedan tener unos colaboradores con respecto a otros, por lo que se les cuestionó a los 29 colaboradores encuestados el tema en mención, los resultados obtenidos se presentan en la gráfica siguiente.

Gráfica 7

Sobrecarga laboral según 29 colaboradores de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

Los colaboradores que manifestaron tener sobrecarga laboral con respecto a sus demás compañeros indicaron que la fundación sí les permite exponer sus inconformidades principalmente al jefe inmediato de manera verbal, sin embargo, indican que la solución al problema percibido es una disminución en la cantidad de trabajo o la asignación de una persona de apoyo en el mejor de los casos, aunque en su mayoría únicamente le justifican el por qué debe realizar esas funciones y a algunos otros no le han resuelto la problemática que conciben.

Si bien, los directivos de la fundación indicaron que a algunas personas se les ha aumentado las responsabilidades, sin embargo, argumentan que analizan bien lo que le van a delegar a determinado colaborador y se lo comentan para que él o ella exprese su punto de vista al respecto. Si acepta, se le induce y si la persona

concibe que tiene mucha sobrecarga laboral se le da la libertad de poder expresarlo, llegando a un acuerdo si minimizarle el trabajo o bien, expresarle las razones por las cuales debe realizarlo esa persona, en otros casos, se le ha asignado a una persona que lo apoye; con esta información se puede establecer que existe concordancia entre las opiniones de los colaboradores y de los directivos.

La sobrecarga laboral podría repercutir negativamente en que la calidad del rendimiento de los colaboradores disminuya volviéndose menos productivos, pudiera darse el caso de que derivado del estrés el ambiente laboral se torne denso, los colaboradores presenten cambio de actitud hacia sus funciones demostrando indiferencia hacia el logro de las metas y objetivos propuestos, desgaste mental, inclusive, podría causar daños a la salud de los mismos lo que traería como consecuencias faltas al trabajo, renunciaciones, entre otros.

2.3.3. Evaluación del desempeño

En este apartado se levantó información de campo referente al conocimiento de la eficiencia de los colaboradores, tanto si ellos saben qué tan eficientes son, así como también si el jefe inmediato, compañeros de trabajo y otras personas que puedan desenvolverse en su entorno laboral conocen de su eficiencia, así también se les abarcó acerca de la manera en que ellos estiman conveniente que se les evaluara el desempeño en la fundación y los efectos positivos que esta traería si se llegara a implementar.

De los 29 colaboradores encuestados, 19 consideran que su jefe inmediato conoce su nivel de eficiencia en el desarrollo de sus funciones y 10 estiman que, si bien su jefe inmediato conoce su eficiencia, pero de manera muy superficial. La totalidad de colaboradores indican que su jefe conoce el nivel de eficiencia

basándose en los resultados que estos le brindan y en lo que han podido observar de la ejecución de sus funciones.

Lo anterior induce a considerar que la medición de la eficiencia de un colaborador presenta un enfoque en la producción que podría confundirse con desempeño, lo cual, da la pauta de que en la fundación se utiliza una administración antigua donde no se maneja evaluación holística e integral que mida el desempeño del colaborador por medio de factores adicionales a los resultados que pueda presentar el mismo.

La persona encargada de recursos humanos de la fundación indicó que los jefes inmediatos le informan según su criterio quiénes son las personas más eficientes y eficaces en la fundación, luego ella lo corrobora con las personas que conviven a diario con el colaborador en mención. Indicó también que al momento de cuestionarle por qué el jefe considera que esa persona es la más eficiente, el mismo indica que la mayoría se basa en la forma en que la persona ejerce su labor y si lo realiza dentro de los tiempos establecidos.

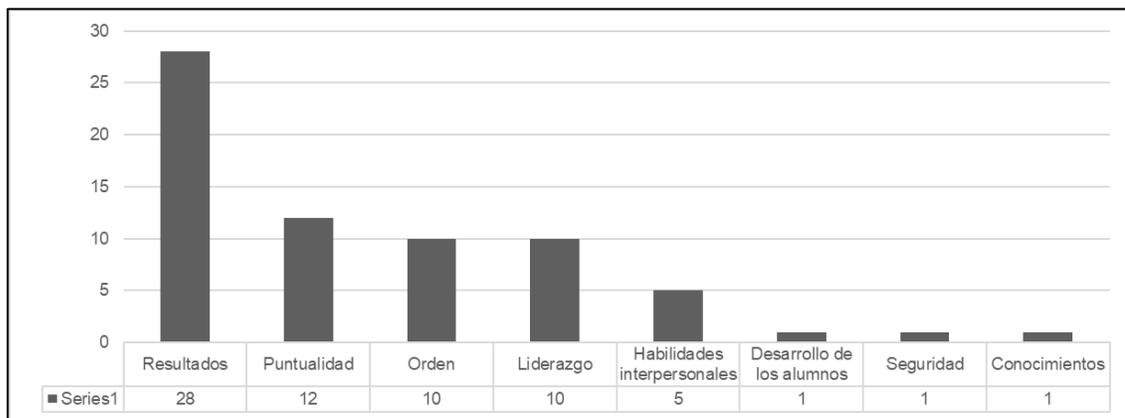
Con base en lo anteriormente descrito, se deduce que los resultados de obtener información de la eficiencia de los empleados por medio de un sondeo no son confiables, debido a que la fundación se está basando en criterios subjetivos que tienden a ser muy sesgados y no sustentan de manera fehaciente que determinado colaborador sea realmente eficiente o no en el desarrollo de sus labores.

Los colaboradores también indicaron que además del jefe inmediato, ellos consideran que sus compañeros de trabajo, los padres de familia, los alumnos, la encargada de recursos humanos y la directora de la fundación saben su nivel de eficiencia en el desarrollo de sus funciones, debido a que son las personas que directa o indirectamente inciden en su entorno laboral.

Los encuestados manifestaron su opinión acerca de los aspectos que ellos consideran que son tomados en cuenta para saber si son considerados como personas eficientes en la fundación marcando varias opciones, los resultados se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfica 8

Criterios considerados para saber la eficiencia de los colaboradores según 29 encuestados de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

Como se observa en la gráfica 8, los colaboradores indican, en su mayoría, que ellos consideran que son personas eficientes para la fundación según los resultados, esto tiene estrecha relación con lo que ya se había evidenciado en párrafos anteriores, con respecto a que ellos consideran que su jefe sabe que son eficientes por los resultados que presentan, indicando que por resultados se refieren a la calidad de aprendizaje que les dan a sus alumnos según el desarrollo mental que estos presenten en sus exámenes bimestrales y lo que se pueda apreciar al momento de interactuar con los mismos, esto en el caso de los

maestros; en el caso del personal de limpieza, consideran qué tan limpio mantienen los ambientes en que se desarrollan las actividades laborales; en el caso del personal de cocina se evidencia conforme al seguimiento de instrucciones de los menús preparados tomando en consideración las especificaciones en ingredientes y cantidades realizadas; en el caso del personal administrativo, los resultados se toman según el puesto que tenga la persona, por ejemplo, si su labor consiste en buscar patrocinadores, sus resultados laborales giran en torno a cuántos patrocinadores consigue en determinado tiempo. Como se evidencia, el término resultado tiene un enfoque subjetivo en todos los casos.

Ahora bien, los colaboradores indican que para ellos la puntualidad, liderazgo, orden y habilidades interpersonales son otros de los criterios en que se basa la fundación para considerarlos eficientes. Los criterios de conocimientos, seguridad y desarrollo de alumnos fueron de los que menos consideran los colaboradores que toman en cuenta para considerarlos eficientes, esto es de total consideración debido a la importancia que tienen los conocimientos y el desarrollo de los alumnos en la fundación por el tipo de ONG que se trata.

Los directivos de la fundación afirmaron que, aunque han platicado con los jefes inmediatos que no se enfoquen solamente en los resultados de los colaboradores para medir si son eficientes, ellos persisten en incluir ese factor como el único y más preponderante, aunque argumentaron que según su punto de vista los criterios que deberían ser considerados para saber la eficiencia de un colaborador deberían ser las habilidades interpersonales, los conocimientos, el liderazgo y el compromiso de realizar sus labores bien y dentro de los tiempos establecidos.

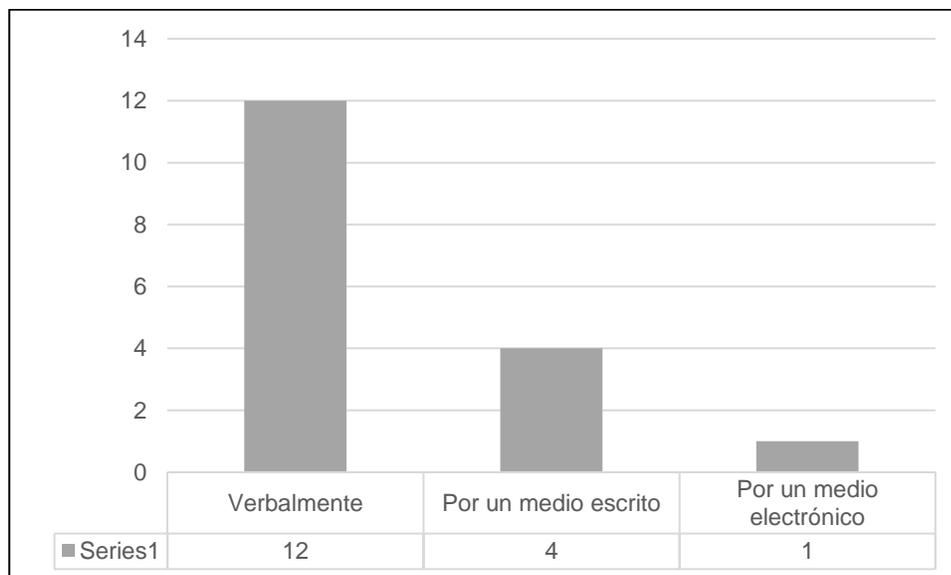
Por lo argumentado en párrafos anteriores, el personal de la fundación está cayendo en un error de halo o deslumbramiento dado que se está enfocando en un solo factor que es importante para el evaluador que en este caso son los

resultados, esto no significa que esté mal considerar los resultados para evaluar el desempeño de los colaboradores, sin embargo, existen otros factores que pueden ser igual de importantes a considerar en el desempeño de los colaboradores y el éxito de la fundación, además que, el hecho de enfocarse en un solo factor puede presentar el error de sobre énfasis en el comportamiento reciente y que el evaluador no estime el lapso de tiempo de la evaluación sino los últimos meses o incluso días de rendimiento del colaborador evaluado.

Por otro lado, de los 29 colaboradores encuestados, únicamente 17 indicaron que la fundación les ha comunicado que son personas eficientes en la realización de sus funciones, el medio por el cual se lo comunicaron se presenta en la gráfica siguiente.

Gráfica 9

Notificación hacia el colaborador sobre su eficiencia en el trabajo según 17 encuestados de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

Los resultados apreciados en la gráfica 9 pueden orientarse a una consideración sobre la poca realimentación que les brindan a los colaboradores por un desempeño eficiente, esto debido a que su felicitación o llamado de atención no se lleva a cabo por un medio formal donde quede plasmado cómo es concebido el trabajo del colaborador dentro de la fundación, reforzando de esta manera la incertidumbre en la realización eficaz y eficiente de las labores de cada colaborador. Así también es importante indicar que un 41.4% de los colaboradores, que representan 12 encuestados, manifestaron nunca haber sido comunicados de su eficiencia cuando el 100% de los encuestados indicaron que su jefe inmediato sabe total o regularmente su eficiencia.

Lo detallado en el párrafo anterior repercute negativamente en la motivación de los colaboradores dado que los mismos siempre esperan que sus esfuerzos sean notados por otras personas y recompensados, así también influye en la baja productividad y puede generar conflictos entre los colaboradores que no permitan un clima laboral positivo y personas comprometidas con sus funciones.

Otra tema relacionado es la forma de motivar el buen desempeño de los colaboradores, en la cual la directora de la fundación y la encargada de recursos humanos corroboraron esta información, argumentando que en la mayoría de casos la felicitación ha sido verbalmente entregándole un obsequio al colaborador, otras veces ha sido una felicitación por medio de un diploma que entregan de manera física o bien, lo hacen llegar por correo electrónico, sin embargo, indican que no están conformes aún con la manera de felicitarlos y que consideran que ha habido sesgo al momento de elegir a la persona más eficiente del equipo de trabajo, esto debido a que se basan solamente en el punto de vista del jefe inmediato y compañeros de trabajo.

Por otro lado, de los encuestados 29 colaboradores encuestados, únicamente 5 indicaron que habían sido informados de que cometían errores al momento de realizar sus labores, manifestando que les hacían un llamado de atención verbal

y les explicaban de nuevo la manera correcta de realizar sus funciones, sin embargo, si ellos consideraban que la manera en que las hacían anteriormente era la correcta, la fundación les permitía comunicar su punto de vista por medio verbal o escrito a su jefe inmediato, si su punto de vista era el correcto le daban seguimiento y llegaban a un acuerdo, si no era el correcto les hacían ver el por qué no estaba bien y si el error persistía, ya se recurría a un llamado de atención formal y escrita.

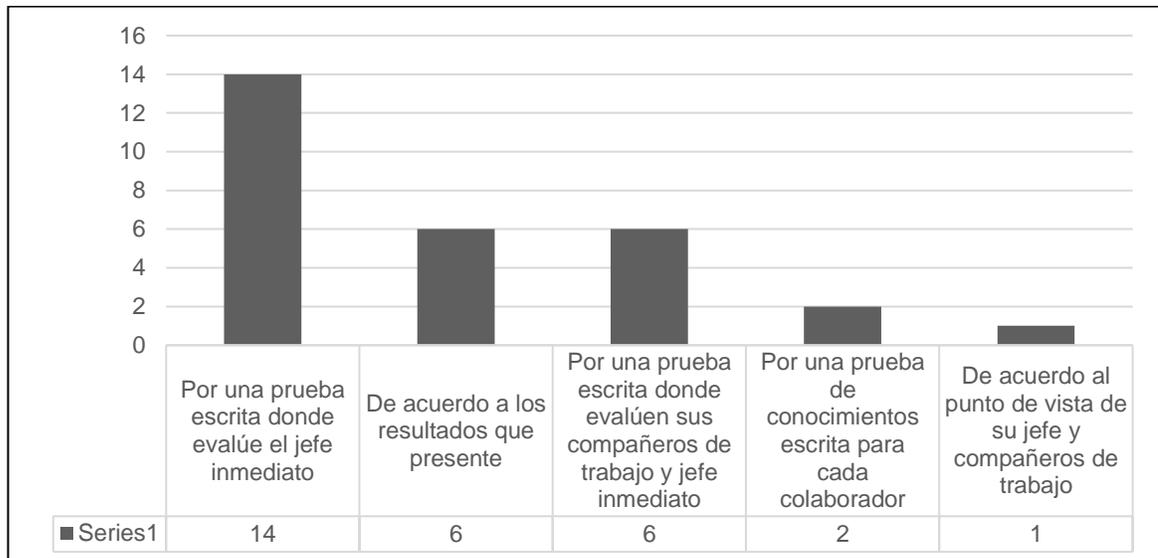
Los directivos de la fundación indicaron que cuando una persona no estaba ejecutando de manera correcta sus funciones se le llamaba para hacerle ver su error y que la persona diera su punto de vista. En todo caso, se le da al colaborador una realimentación de cómo debe realizar las funciones ya que ellos aceptan el déficit que se tiene con respecto a la presentación de las mismas, luego, si el colaborador persistía en realizar sus funciones de manera equivocada, ya se recurría a un memorándum de llamada de atención escrita que iba adjunto a su expediente. Según lo descrito anteriormente, se puede indicar que sí existe concordancia entre lo que indican los colaboradores y los directivos.

Lo anterior podría denotar falta de comunicación entre los colaboradores, dado que son muy pocas las personas a las que se les da realimentación sobre la ejecución de funciones y es muy poco probable que solo sean esas personas las que comentan errores, podría estarse dando el hecho de que se están acoplado a la manera en que los empleados quieren ejercer su trabajo y no a como la fundación requiere que se realice para el alcance de objetivos.

Continuando con el tema de eficiencia, los 29 colaboradores encuestados indicaron diversos métodos sobre cómo creen ellos que sería la manera ideal de evaluar su desempeño, los mismos se grafican a continuación.

Gráfica 10.

Punto de vista de los colaboradores sobre la manera correcta de calificar el desempeño en la ejecución de sus funciones según 29 encuestados de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

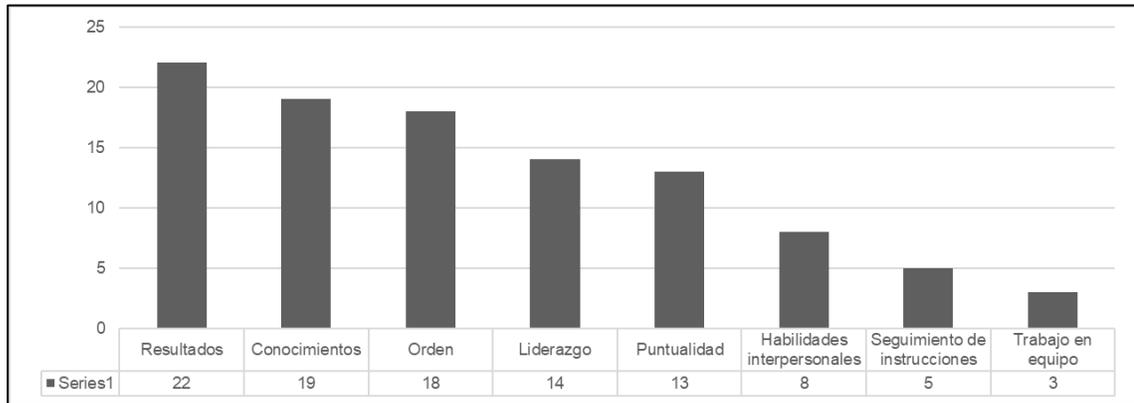
Los resultados obtenidos dan la pauta a considerar que los colaboradores tienen una gran inclinación hacia una evaluación del desempeño escrita donde evalúe únicamente el jefe inmediato, o bien, que también se sumen a la evaluación los compañeros de trabajo. A pesar de que 6 personas están de acuerdo en que se siga considerando la eficiencia de un colaborador según los resultados que presente, según la administración moderna, es preferible que quede plasmado en un documento el rendimiento del colaborador como talento humano para la empresa donde se tomen en cuenta sus conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, etcétera, y no sea considerado como un recurso de la misma que está orientado a brindar resultados sin una motivación o realimentación formal de cómo realiza su trabajo.

La persona encargada de recursos humanos en conjunto con la directora de la fundación indicó que ellas consideran que lo ideal sería que se les califique a los colaboradores su nivel de eficiencia por medio de una prueba escrita que contenga lineamientos detallados de qué es lo que se le debe calificar al colaborador y que lo implemente el jefe inmediato de cada uno de ellos, debido que es a quien reportan y quien mejor debe saber la manera en que ellos desarrollan sus funciones.

Los encuestados también establecieron los criterios que consideran que debe tomar en cuenta la fundación para calificar a una persona como eficiente, posicionando los resultados como el principal criterio debido a que los mismos son importantes en el desarrollo de sus funciones, sin embargo, también establecieron que es importante que se tomen en cuenta los conocimientos que han adquirido, el liderazgo que ejercen, orden, puntualidad, habilidades interpersonales, seguimiento de instrucciones y el trabajo en equipo. Dichos criterios tienen estrecha relación entre sí, dado que, como se mencionaba en el párrafo anterior, las personas en la actualidad tienen la necesidad de sentirse valoradas, no únicamente por los resultados que presenten, sino también por diversos factores, como se muestra en la gráfica 11 a continuación.

Gráfica 11.

Criterios que consideran los colaboradores que deben ser tomados en cuenta para saber si son eficientes según 29 encuestados de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

Con respecto a los criterios que deben ser tomados para saber la eficiencia de un colaborador, los directivos indicaron que, no dejan de lado la toma de resultados como un factor importante para saber la eficiencia de un colaborador, pero estiman que no debe considerarse como un término tajante, sino que el término abarque otros aspectos tales como que los empleados se sientan comprometidos con realizar sus funciones bien y a tiempo sin que se les esté presionando; por otro lado, indican también que es importante para el clima organizacional contar con un correcto liderazgo de los colaboradores, buenas habilidades interpersonales, igualdad de tratos, reconocimiento, entre otros. También argumentaron que el desempeño del colaborador debe ser medido al término del ciclo escolar, porque creen que es cuando el jefe inmediato ya tiene la certeza de cómo realizaron su trabajo.

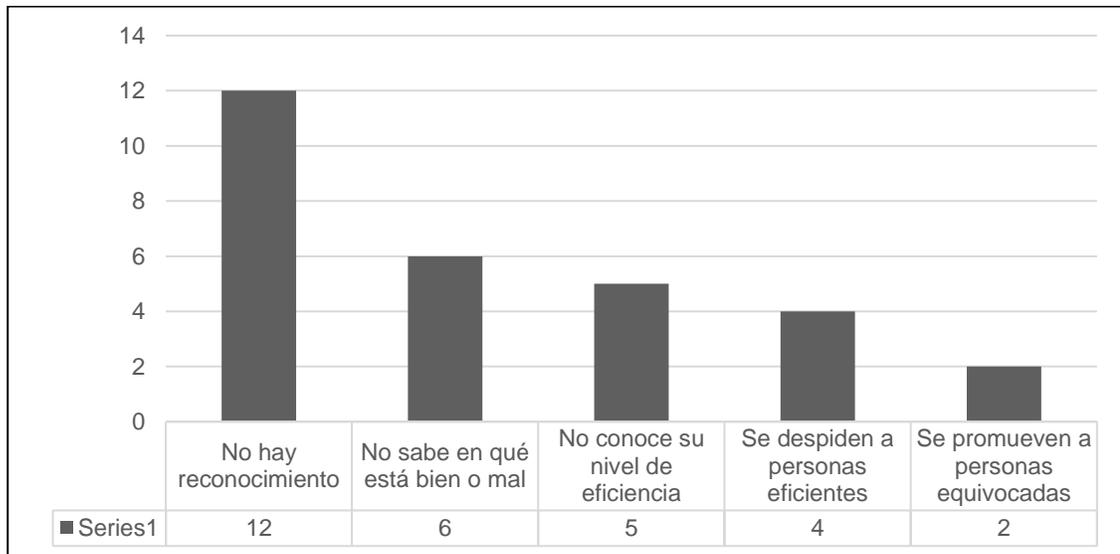
Los colaboradores encuestados consideran, en su mayoría, que la persona indicada para calificar su nivel de eficiencia en el desempeño de sus funciones sería el jefe inmediato, también consideran que ellos mismos y sus compañeros de trabajo podrían calificar su desempeño, en conjunto o individual; en menor escala consideraron a los padres de familia y alumnos. Por otro lado, los encuestados estiman conveniente realizar dicha evaluación anualmente considerando el término del ciclo escolar.

De acuerdo a la manera en que se está evaluando el desempeño de los colaboradores en la actualidad y el sesgo que se está generando, no sería viable implementar una herramienta de evaluación donde los involucrados sean otras personas que no ejerzan como jefe inmediato del evaluado, esto derivado de que como primer ejercicio sería la persona ideal para evaluar al colaborador.

En la gráfica 12 se muestran los puntos de vista de los colaboradores encuestados con respecto a las consecuencias que ellos consideran que les ha traído el no tener un proceso formal y objetivo que evalúe su desempeño en la ejecución de sus funciones.

Gráfica 12

Consecuencias negativas de no tener un proceso formal y objetivo de evaluación del desempeño según 29 encuestados de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

Como se observa, la mayor repercusión negativa que provoca la ausencia de un método objetivo y formal de evaluación del desempeño, es que no hay reconocimiento en la buena ejecución de funciones, lo que, como se había mencionado con anterioridad, incide directamente en que los colaboradores se sientan desmotivados y aumenten las renuncias por la falta de méritos al esfuerzo realizado. Cabe mencionar nuevamente que el lema de la fundación “lo que creemos con nuestra mente, es sembrado en el corazón y manifestado con la boca”, debería ser plenamente considerado en este aspecto de reconocimiento, debido a que la fundación busca un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, mismo que no se puede concretar si estos no se

sienten satisfechos o recompensados de manera correcta por el desempeño eficaz y eficiente de sus labores.

La persona encargada de recursos humanos y la directora de la fundación indican que el hecho de no tener una herramienta de evaluación del desempeño formal para la fundación ha traído como consecuencia negativa el hecho de que muchos colaboradores conciben como injusto la promoción o reconocimiento de un colaborador y no pueden respaldar que la persona realmente se lo merece. Sin embargo, consideran que la implementación de una herramienta de evaluación del desempeño en la fundación repercutiría positivamente en la misma desde el punto de vista de que habría un mejor control de quiénes son las personas eficientes, un argumento más válido para hacer un reconocimiento y podrían también utilizarlo para tomar decisiones de promoción de personal.

Los encuestados consideran que, si la fundación contara con un método formal para evaluar el desempeño de los colaboradores en la ejecución de sus funciones, se les daría la facilidad de crear planes o establecer estrategias que contribuyan a contrarrestar las deficiencias en el desarrollo de funciones, tanto individual como grupal; se puede motivar al colaborador eficiente sin hacer sentir mal al menos eficiente, sino solo hacerle ver los puntos en los que debe mejorar; se promovería un clima laboral positivo donde se vele por la equidad, igualdad y transparencia; sería más fácil la elaboración de planes de carrera que involucren a las personas que mejor desempeñen sus funciones dando así transparencia al sistema de promoción dentro de la fundación.

Lo anterior da la pauta que, tanto los colaboradores como los directivos aceptarían la implementación de una herramienta que les evalúe el desempeño dado que están conscientes del déficit que han tenido en cuanto al reconocimiento por la falta de la misma.

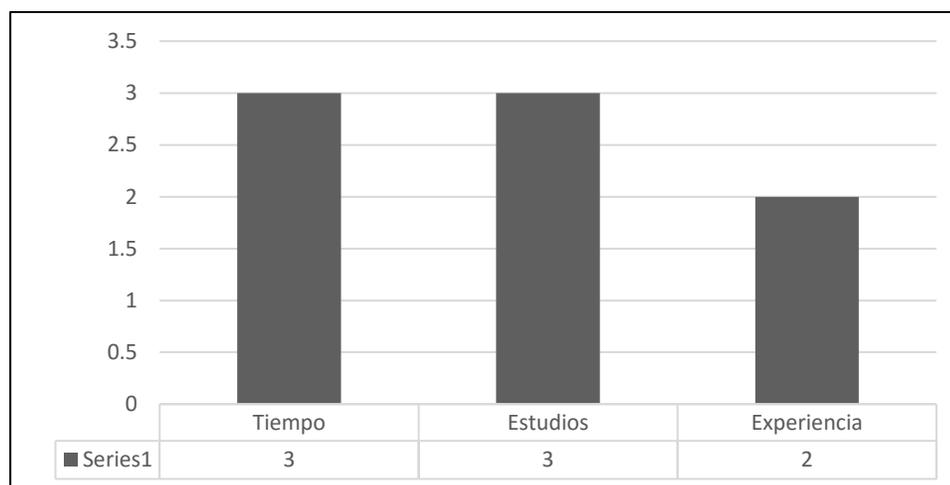
2.3.4. Plan de carrera

A continuación, se presentan información sobre las promociones que han realizado en la fundación, los motivos por los cuales realizaron esas promociones y cuál es el punto de vista de los colaboradores en cuanto a la manera en que se han promovido a sus compañeros y la manera que ellos estiman correcta en la que se debería basar la fundación para realizar cualquier tipo de promoción.

De las 29 personas encuestadas, únicamente 8 afirmaron haber sido promovidos a un puesto más alto o uno donde tenga mayores responsabilidades. Las 8 personas indicaron con base a qué fueron promovidos, dando como resultado lo que se muestra en la gráfica 13.

Gráfica 13.

Motivo por el cual fueron promovidos los colaboradores según los 8 beneficiados de la institución objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

Como se observa en la gráfica anterior, la fundación se está enfocando en el tiempo que llevan los colaboradores en la misma y en los estudios estas personas tengan para ocupar otra vacante, dejando en menor escala de consideración que estos tengan experiencia para ocupar otro puesto. Hay que considerar que ninguno ha sido promovido por evaluación del desempeño debido a que, efectivamente, la fundación no cuenta con esta herramienta para la implementación de toma de decisiones para planes de carrera.

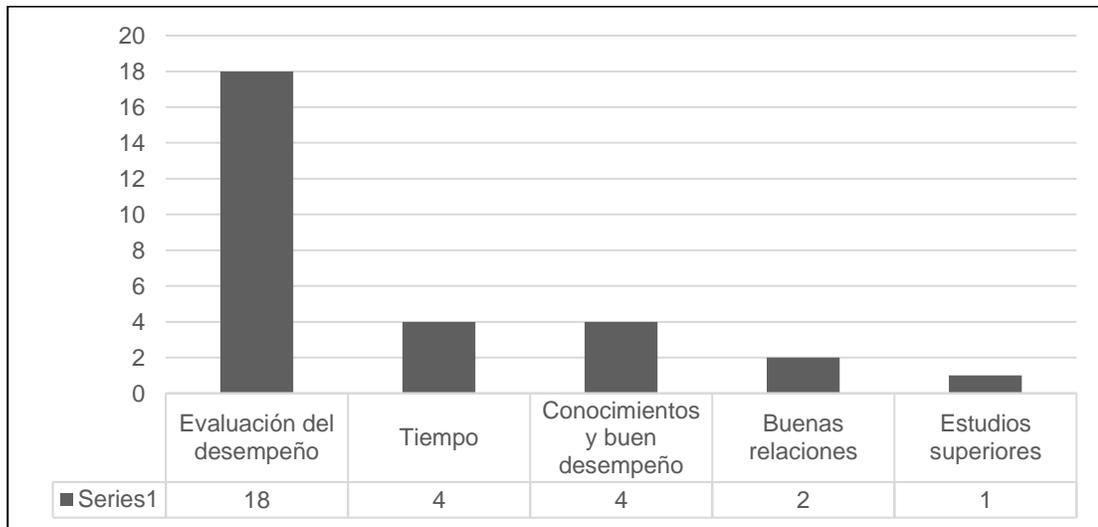
Por otro lado, las 8 personas que han sido promovidas en la fundación manifiestan que, a 4 de ellos se lo comunicaron sólo de manera verbal durante una reunión, a 2 se los comunicaron de manera verbal y por medio de un correo electrónico y a 2 más se los comunicaron también verbalmente y por medio escrito, donde firmaron el cambio de puesto y el acuerdo salarial al que llegaron.

Los directivos de la fundación indicaron que sí han realizado promociones basándose en la superación académica de los colaboradores y en la experiencia que estos hayan adquirido en el tiempo que llevan en la fundación o la experiencia que tenían previo a integrarse a la misma. La promoción les es comunicada de manera formal y escrita ya que los mismos deben firmar un nuevo acuerdo según el puesto que ocuparán. Lo anterior muestra la concordancia de opiniones entre lo percibido por los colaboradores y lo ejecutado por los directivos.

Los colaboradores, en su mayoría, indicaron que para que la fundación tome decisiones para promover a un colaborador de manera transparente, debería basarse en una evaluación del desempeño que respalde que en efecto esa persona es la idónea para ser promovida. Lo anterior se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 14

Factores en los que se debe basar la fundación para promover a un colaborador según los 29 colaboradores encuestados de la unidad objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

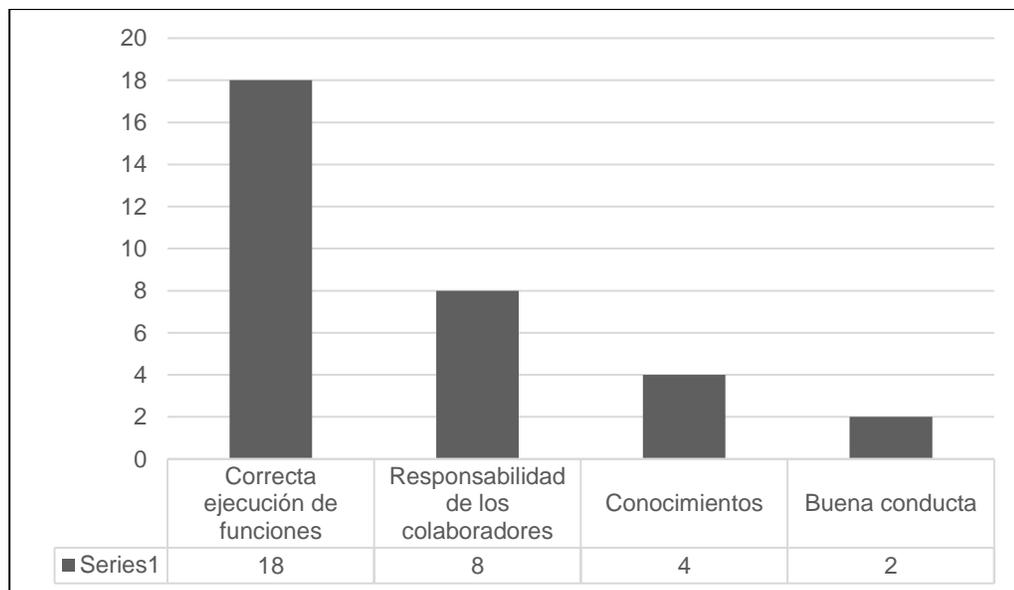
Según los resultados obtenidos, en la gráfica 14 se confirma nuevamente la aceptación que tendrían los colaboradores en la implementación de una evaluación del desempeño en la fundación esto debido a que, como se mencionó en párrafos anteriores, ellos consideran que ayudaría tanto a la fundación como a ellos de manera personal, profesional y como equipo de trabajo, tanto para promover a un colaborador como para tomar decisiones. También estimaron que los conocimientos y el buen desempeño son factores importantes para tomar una decisión en la fundación. El tiempo también fue tomado en consideración, sin embargo, no es viable que la fundación se oriente en este factor para promover o tomar una decisión sobre un colaborador, debido a que el tiempo dentro de la

misma no es una garantía de que la persona sea un buen colaborador o que sea el mejor entre el equipo de trabajo.

Los 18 colaboradores que apoyan la implementación de una herramienta de evaluación del desempeño para la toma de decisiones en la fundación, indicaron qué criterios estiman que son los que se deberían tomar en cuenta para realizar una evaluación del desempeño al personal, los resultados se muestran en la gráfica 15.

Gráfica 15

Criterios a considerar para implementar una evaluación del desempeño en la promoción de un colaborador según los 18 encuestados de la unidad objeto de investigación.



Fuente: Investigación de campo, junio 2017.

Cabe mencionar que los directivos de la fundación están de acuerdo en que un criterio importante a considerar para implementar una herramienta de evaluación del desempeño que sirva para tomar decisiones, es la correcta ejecución de funciones de parte de los colaboradores, no basándose sólo en los resultados que estos presenten, sino también en la colaboración, la capacidad para seguir instrucciones, responsabilidad, habilidades interpersonales, iniciativa, puntualidad, liderazgo, entre otros factores relevantes.

Según la información expuesta anteriormente, recopilada del personal de la fundación, tanto en el nivel operativo, administrativo y directivo, se puede decir que la fundación aceptaría de buena manera la implementación de una herramienta de evaluación del desempeño que le ayude a observar las fortalezas y debilidades en la ejecución de funciones de sus colaboradores, así como tomar decisiones de reconocimiento y promoción para los mismos.

2.4. Análisis de resultados

En la institución objeto de investigación sí se denotó molestia por parte de los colaboradores debido a que los mismos perciben que no hay objetividad en cuanto a considerarlos eficientes o no argumentando que la fundación toma como principal medio para medir la eficiencia de un colaborador los resultados que estos presenten, cabe mencionar que tomar en consideración los resultados como factor para evaluar el desempeño de los colaboradores no es improductivo, sin embargo, induce a considerar una medición de desempeño basado en la producción lo cual da la pauta a considerar que la fundación está haciendo empleo de una administración del talento humano antiguo donde no se emplea una evaluación holística e integral, además que los colaboradores no están de acuerdo en que se le dé énfasis solo en ese factor considerando que hay otros más importantes que también podrían posicionarlos como eficientes pero debido

a que la fundación no los toma en cuenta al medirlos los posicionan como menos eficientes con respecto a otros colaboradores.

Por los efectos que se encontraron en la investigación de campo realizada a la unidad objeto de investigación si fue comprobada la hipótesis uno planteada en el plan de investigación y recalcada en la tabla 1 al inicio de este capítulo, que establece que las razones por las cuales los directivos de la fundación no conocen el nivel de eficiencia de los colaboradores es debido a la carencia de un sistema que contenga herramientas objetivas para evaluar el desempeño de los mismos, por lo cual, se sugiere que se trabaje el sistema de evaluación del desempeño para la misma.

Cabe añadir también que efectivamente la fundación sí tiene carencia del sistema, mas no de la práctica ya que sí despiden o promueven personal basándose en el criterio mencionado en el párrafo anterior, sin embargo, este no es considerado objetivo por ningún colaborador, entonces debido a ello se puede argumentar que una solución para eliminar o minimizar dicho problema es la planteada en la hipótesis dos que establece que para evitar el desconocimiento en el nivel de eficiencia de los colaboradores en la ejecución de sus funciones es necesario realizar investigaciones tanto documentales como de campo que permitan obtener toda la información necesaria para elaborar los instrumentos y establecer lineamientos que permitan proponer la implementación de una herramienta de evaluación de desempeño que sea objetiva y medible, el sistema que contendrá estas herramientas se presenta en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO DEDICADA A LA EDUCACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

En el presente capítulo se presentan las herramientas administrativas propuestas para la fundación.

3.1. Justificación de la propuesta

La propuesta del sistema de evaluación del desempeño para la fundación sin fines de lucro dedicada a la educación de desarrollo integral nace de la respectiva comprobación que, efectivamente, la fundación carece de dicho sistema para evaluar el desempeño de sus colaboradores, dando como resultado consecuencias negativas que afectan tanto el sentido de pertenencia de los colaboradores como el eficiente y eficaz desarrollo de la fundación.

En relación a lo descrito en el párrafo anterior, se determinó necesario implementar un sistema de evaluación del desempeño considerando el método tradicional de evaluación por medio de escalas gráficas donde la persona que implementará la evaluación será el jefe inmediato de cada colaborador, es decir, se aplicará la evaluación del desempeño de 90°. Se utilizará este método considerando lo presentado en la gráfica 11 del capítulo II, la cual indica que desde el punto de vista de los colaboradores la manera correcta de calificar el desempeño en la ejecución de sus funciones es por medio de una prueba escrita donde evalúe el jefe inmediato, además se implementará considerando que este método de evaluación funciona como un recordatorio de todas las características

principales a tomar en cuenta en el buen desempeño de las funciones de todos los colaboradores.

3.2. Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que rigen la propuesta del sistema de evaluación del desempeño planteado.

3.2.1. Objetivo general

Diseñar un instrumento de evaluación del desempeño que sea aplicable a la totalidad de los colaboradores de la fundación y que contribuya a medir de manera equitativa el desempeño de los mismos en sus diferentes ámbitos en los que se desenvuelven.

3.2.2. Objetivos específicos

- Crear las herramientas necesarias para la implementación eficiente y eficaz del sistema de evaluación del desempeño propuesto.
- Proponer la metodología adecuada para la comunicación de los resultados obtenidos al colaborador.
- Plantear un modelo a seguir para brindarle realimentación al colaborador evaluado sobre su desempeño en la ejecución de sus funciones.
- Establecer un presupuesto para la implementación de todas y cada una de las actividades propuestas para la puesta en marcha del sistema de evaluación del desempeño.

3.3. Alcance

El sistema de evaluación del desempeño propuesto es un sistema objetivo, medible y aplicable a la totalidad de puestos de la fundación.

3.4. Sistema de evaluación del desempeño propuesto

El sistema de evaluación del desempeño que se propone sea implementado en la fundación es el de escalas gráficas implementando la modalidad de escalas discontinuas dado que se calificará acorde a cuatro rangos siendo estos excelente, bueno, regular y deficiente. La evaluación se propone que sea implementada mediante la modalidad de 90° donde el evaluador sea el jefe inmediato de cada colaborador y que el período de implementación sea formal y amplio por periodos de un año.

Este sistema de evaluación del desempeño está diseñado para que sea aplicable el 100% de los colaboradores de la fundación independientemente del nivel jerárquico al que pertenezcan.

El desarrollo de dicho sistema de evaluación se propone mediante cinco fases que se detallan en el modelo de implementación que se presenta a continuación.

3.4.1. Modelo de implementación

El sistema de evaluación del desempeño que se trabajará para la fundación será por medio del método de escalas gráficas aplicado en su modalidad de 90°, es decir, el jefe inmediato será quien evalúe el desempeño del subordinado, se implementará de esta manera dado que la encuesta realizada al personal de la fundación en su mayoría indicó que preferían que fuera el jefe quien los evaluará puesto que es quien mejor conoce su rendimiento. Esta modalidad se

implementará como primer ejercicio, posteriormente se podrán ir agregando más actores según sea considerado necesario por el personal de la fundación.

Tomando en cuenta la diversidad de personal que hay en la fundación, se implementará el modelo de evaluación del desempeño dividido en tres apartados, siendo el primero denominado "*Apartado A*" en donde se presentarán los factores genéricos de los colaboradores, es decir, aquellos elementos condicionantes que deben tener los empleados sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren. El segundo apartado denominado "*Apartado B*" contendrán los factores específicos del puesto donde se clasificarán en factores específicos para colaboradores con personal a cargo, factores específicos para maestros y factores específicos para colaboradores sin personal a cargo. Por último, en el tercer apartado denominado "*Apartado C*" se evaluarán las funciones más predominantes en el puesto de trabajo de cada colaborador, mismas que se verán más adelante en el descriptor de puestos.

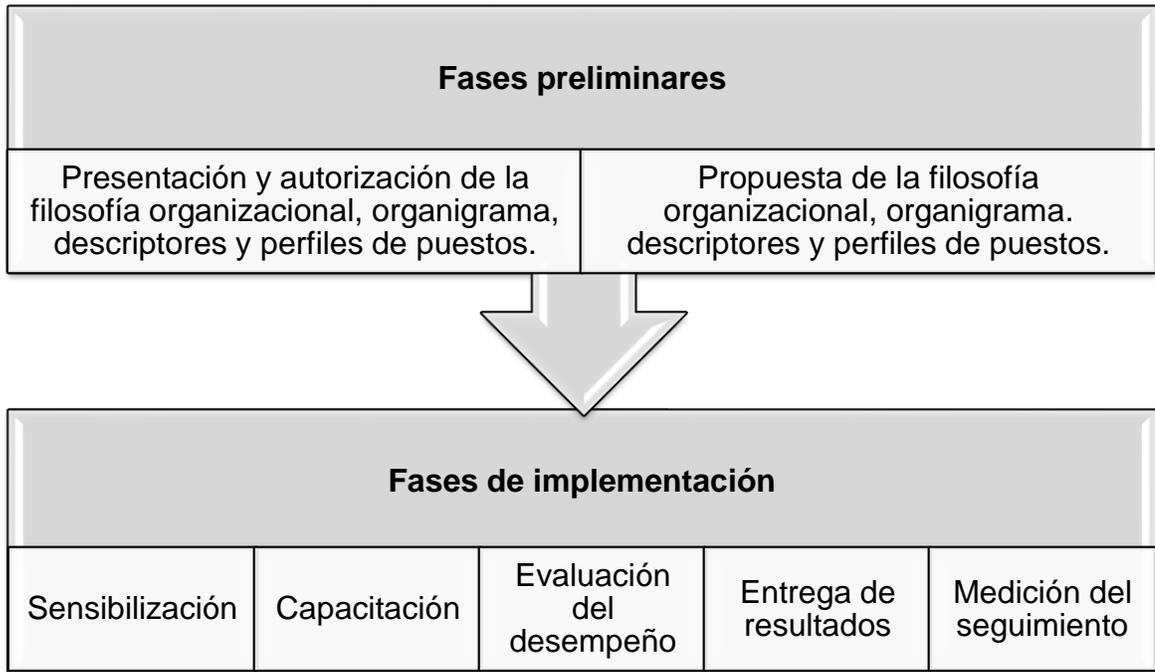
La escala de ponderación de cada apartado será clasificada como excelente, bueno, regular y deficiente, mismas escalas sugeridas por el personal de la fundación.

El sistema de evaluación constará de 7 fases, siendo 2 fases preliminares de propuestas de mejoras a herramientas administrativas actuales y las 5 restantes tratarán sobre la introducción y uso de la herramienta de evaluación como tal.

Como se mencionó anteriormente, la propuesta de sistema de evaluación del desempeño propuesto constará de siete fases, dos que serán preliminares al desarrollo del sistema de evaluación del desempeño como tal y cinco que serán las fases de implementación del mismo.

Figura 10

Fases de desarrollo del sistema de evaluación del desempeño propuesto.



Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

3.4.1.1. Fases preliminares

En estas dos fases se desarrollará la presentación y autorización de las mejoras a las herramientas administrativas con las que cuenta la fundación en la actualidad, seguidamente se presentan las propuestas como tales. Cabe mencionar que para efectos de la presente investigación se desarrolla primero la presentación y autorización y luego la propuesta debido a que se pueden contemplar modificaciones sugeridas por parte del personal de la fundación en las herramientas propuestas.

Figura 11

Fases preliminares del sistema de evaluación del desempeño propuesto.

Fases preliminares	
Presentación y autorización de la filosofía organizacional, organigrama, descriptores y perfiles de puestos.	Propuesta de la filosofía organizacional, organigrama, descriptores y perfiles de puestos.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

a) FASE 1: presentación y autorización de la filosofía organizacional, organigrama, descriptores y perfiles de puestos.

En esta fase se desarrollará el plan de acción a seguir con respecto a la presentación y posterior aplicación de las herramientas administrativas ante los directivos de la fundación.

Cabe mencionar que se buscará la aprobación de las herramientas por medio de reuniones donde asistirán las personas que ocupan los siguientes puestos: director general, director ejecutivo y administrador del proyecto DAR ubicado en Retalhuleu; el motivo por el cual es importante la aprobación de los primeros dos puestos mencionados anteriormente es debido a que son los mandos más altos de la fundación y serían los puestos a los que más les interesa el buen funcionamiento de la misma en todos sus ámbitos, por otro lado, la participación de la persona que ocupa el último puesto arriba mencionado es debido a que representa el área que lleva el control de todo lo administrativo en la fundación. Por otro lado, la persona encargada de presentar las herramientas

administrativas y realizar las posteriores modificaciones será la persona que ocupa el puesto de gestor administrativo debido a que es la persona que ejerce las funciones relacionadas al puesto de recursos humanos de la fundación.

A continuación, se desarrolla el plan de acción a seguir con respecto a esta fase.

PLAN DE ACCIÓN

NOMBRE DEL PLAN: Presentación y autorización de las herramientas administrativas.							
OBJETIVO: Establecer las actividades para obtener la aprobación del 100% de los directivos de la fundación de las herramientas administrativas propuestas en el corto y mediano plazo.							
FECHA DE ELABORACIÓN: Abril 2018				PRESUPUESTO TOTAL: Q 975.00			
No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Convocatoria a reunión para presentación de herramientas.	Gestor administrativo	Pactar fecha de reunión en la semana 1 del mes 1, para obtener el 100% de participación.	Semana 1 del mes 1	Semana 1 del mes 1	Q 50.00	Q 50.00
2	Invitación para la reunión.	Gestor administrativo	Que el 100% de las personas involucradas confirmen asistencia a reunión en la semana 1 del mes 1.	Semana 1 del mes 1	Semana 1 del mes 1	Q 100.00	Q 100.00
3	Presentación de la filosofía organizacional propuesta para la fundación y explicar el motivo por el cual se está proponiendo los cambios.	Gestor administrativo	Que el 100% de las personas involucradas autoricen el cambio en la filosofía organizacional en la semana 2 del mes 1.	Semana 2 del mes 1	Semana 2 del mes 1	Q 225.00	Q 225.00
4	Presentación del organigrama propuesto y explicación del motivo por el cual se está realizando el cambio del nombre de los puestos y el formato del organigrama.	Gestor administrativo	Que el 100% de las personas involucradas autoricen el cambio de los nombres de los puestos y el organigrama en la semana 2 del mes 1.	Semana 2 del mes 1	Semana 2 del mes 1	Q 200.00	Q 200.00
5	Presentación del formato de descriptores y perfiles de puestos para la fundación.	Gestor administrativo	Que el 100% de las personas involucradas autoricen el formato de descriptores y perfiles de puestos en la semana 2 del mes 1.	Semana 2 del mes 1	Semana 2 del mes 1	Q 200.00	Q 200.00

No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
6	Cambios propuestos por los directivos de la fundación.	Gestor administrativo	Que el 100% de las personas involucradas opinen sobre las modificaciones a las herramientas administrativas propuestas en la semana 2 del mes 1.	Semana 2 del mes 1	Semana 2 del mes 1	Q 100.00	Q 100.00
7	Evaluación de los cambios propuestos.	Gestor administrativo	Evaluar que el 100% de los cambios propuestos se hayan realizado en la semana 3 del mes 1.	Semana 3 del mes 1	Semana 3 del mes 1	Q 100.00	Q 100.00
TOTAL:						Q 975.00	Q 975.00

Habiendo definido el plan de acción a seguir, se presenta a continuación la agenda para desarrollar las actividades plasmadas en el plan.

Tabla 5

Agenda de desarrollo de actividades para el plan de acción de la fase 1.

No.	Actividad	Agenda
1	Presentación de la filosofía organizacional propuesta para la fundación y explicar el motivo por el cual se está proponiendo los cambios.	Bienvenida.
		1.1. Indicar el motivo de la reunión
		1.2. Presentar la misión actual de la fundación versus la misión propuesta.
		1.3. Si se sugieren cambios anotarlos en la hoja de constancia de cambios a herramientas administrativas propuestas o autorización de las mismas y trasladarla para firma.
		1.4. Presentar la visión actual de la fundación versus la misión propuesta.
		1.5. Si se sugieren cambios anotarlos en la hoja de constancia de cambios a herramientas administrativas propuestas o autorización de las mismas y trasladarla para firma.
		1.6. Presentar la propuesta de representación gráfica de los valores de la fundación.
		1.7. Si se sugieren cambios anotarlos en la hoja de constancia de cambios a herramientas administrativas propuestas o autorización de las mismas y trasladarla para firma.
2	Presentación del organigrama propuesto y explicación del motivo por el cual se está realizando el cambio del nombre de los puestos y el formato del organigrama.	2.1. Presentar las propuestas de cambio de nombre de los puestos y el motivo por el cual se están proponiendo.
		2.2. Sugerir opiniones acerca del cambio de nombre de los puestos y anotar opiniones en la hoja de constancia de cambios a herramientas administrativas propuestas o autorización de las mismas.
		2.3. Presentar el actual organigrama de la fundación versus el propuesto.
		2.4. Si se sugieren cambios anotarlos en la hoja de constancia de cambios a herramientas administrativas propuestas o autorización de las mismas y trasladarla para firma.
		Refacción.
3	Presentación del formato de descriptores y perfiles de puestos para la fundación.	3.1. Presentar las ventajas que traería para la fundación contar con descriptores y perfiles de puestos.
		3.2. Presentar el formato de recopilación de información sobre los puestos.
		3.3. Presentar la propuesta de formato de descriptores de puestos.

		3.4. Si se sugieren cambios anotarlos en la hoja de constancia de cambios a herramientas administrativas propuestas o autorización de las mismas y trasladarla para firma.
		3.5. Presentar la propuesta de formato de perfiles de puestos.
		3.6. Si se sugieren cambios anotarlos en la hoja de constancia de cambios a herramientas administrativas propuestas o autorización de las mismas y trasladarla para firma.
		Cierre.

Fuente: elaboración propia, mayo 2018.

Ahora bien, la hoja de constancia de cambios a herramientas administrativas propuestas o autorización de las mismas, servirá de base para modificar las herramientas propuestas o bien, para tener una autorización previa no formal de dichas herramientas; si se sugieren cambios se propone que la persona encargada que utilice dicha hoja como constancia para realizar las modificaciones y trasladarlas en una segunda reunión para que quede una aprobación definitiva de los cambios a las herramientas. A continuación, se presenta el formato propuesto de la hoja de constancia que se utilizará en la reunión de presentación de propuestas.

Formato 1

Propuesta de hoja de constancia de cambios a las herramientas administrativas propuestas o autorización de las mismas.

Nombre presentador: _____	Logotipo
Fecha: _____	
Presentación: _____	
Asistentes: _____	

**CONSTANCIA DE CAMBIOS A HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS
PROPUESTAS O AUTORIZACIÓN DE LAS MISMAS**

Herramienta presentada	Observaciones	Persona que propone el cambio o autoriza	Firma

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018

b) FASE 2: propuesta de filosofía organizacional, organigrama, descriptores y perfiles de puestos.

En el desarrollo de esta fase se presenta la propuesta de una nueva misión, visión y una propuesta de representación gráfica de los valores de la fundación, así también se propone un nuevo organigrama y una división de niveles de puestos y formatos para descriptores y perfiles de puestos.

I. Filosofía organizacional

Aquí se desarrollará la nueva propuesta de misión y visión, así también una propuesta de representación gráfica de los valores con los que cuenta la fundación.

- **Misión**

La misión incumple en cuanto a que no especifica quiénes son, por tanto, se propone la siguiente modificación:

“Somos una entidad no gubernamental comprometida con los guatemaltecos a promover la educación de desarrollo integral de calidad, apoyando la nutrición, la salud, la atención psicológica y promoviendo el desarrollo comunitario para niños y niñas en situación de vulnerabilidad garantizando el progreso integral de sus familias en el corto, mediano y largo plazo”.

Como se mencionó en el capítulo II, la misión debe responder a diversas variables para considerarse válida y bien formulada, en el cuadro siguiente se desglosa el análisis de la misión:

Tabla 6

Análisis de la misión propuesta.

CUESTIONAMIENTO	CUMPLE / NO CUMPLE	ASPECTO
¿Quiénes somos?	Cumple	Indica a qué se dedica la organización: “Somos una entidad no gubernamental comprometida con los guatemaltecos...”
¿Qué hacemos?	Cumple	Indica la finalidad por la cual existe la fundación: “...a promover la educación de desarrollo integral de calidad, apoyando la nutrición, la salud, la atención psicológica y promoviendo el desarrollo comunitario...”
¿Por qué lo hacemos?	Cumple	Indican que realizan su labor en beneficio de niños y niñas y sus familias: “...para niños y niñas en situación de vulnerabilidad garantizando el progreso integral de sus familias en el corto, mediano y largo plazo”.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

- **Visión**

La visión de la fundación incumplía únicamente con un requisito el cual es que no ha sido flexible, es decir, la que se formuló desde el inicio de sus funciones es la que tiene actualmente, de igual manera, se le propone a la fundación una nueva visión:

“Ser una organización no gubernamental de referencia para los inversionistas sociales que promueva la educación y desarrollo de altos estándares con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos para así contribuir con el fomento de ciudadanos responsables y comprometidos con el país”.

Tabla 7

Análisis de la visión propuesta.

CARACTERÍSTICA	CUMPLE / NO CUMPLE	ASPECTO
Gráfica	Cumple	Especifica que es una organización no lucrativa que busca el bienestar social. “Ser una organización no gubernamental de referencia para los inversionistas sociales...”
Direccional	Cumple	Detalla el curso estratégico que se pretende seguir y que ayudará a la organización a seguir cumpliendo con su labor. “...que promueva la educación y desarrollo de altos estándares...”
Centrada	Cumple	Es una guía para tomar decisiones. “...con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los guatemaltecos...”
Flexible	Cumple	Se propone la actualización.
Deseable	Cumple	“...para así contribuir con el fomento de ciudadanos responsables y comprometidos con el país”.
Fácil de comunicar	Cumple	Es corta y fácil de aprender, puntualiza en la actividad económica de la fundación.

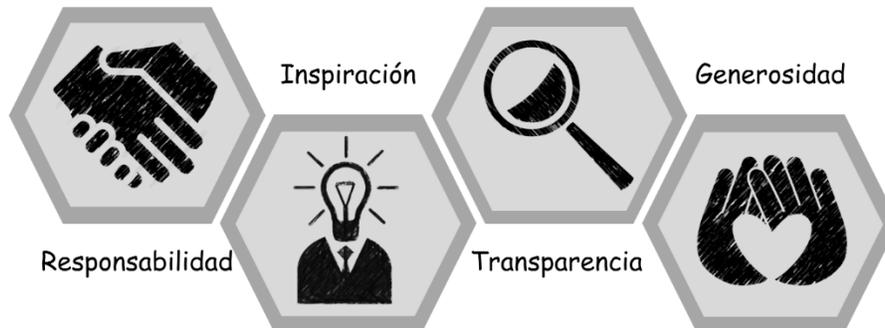
Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

- Valores

En el capítulo II se mencionaron los valores que tiene la fundación siendo ellos responsabilidad, inspiración, transparencia y generosidad. Estos valores cumplen con todos los requisitos, por tanto, no se propone modificación de los mismos únicamente se propone una figura significativa que los represente.

Figura 12

Propuesta de representación gráfica de valores para la fundación.



Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

II. Organigrama

Como se validó en el capítulo II, el organigrama de la fundación no cumple con varios aspectos para ser considerado válido. A continuación, se presenta una propuesta de cambio de nombre para dos puestos de la fundación.

Nombre del puesto actual:	Administrador DAR
Nombre del puesto propuesto:	Director administrativo del proyecto DAR
Justificación:	Este puesto se encuentra situado en el nivel estratégico o ejecutivo debido a que es la persona responsable del buen funcionamiento de la fundación en la sede de Retalhuleu. Este cambio se propone debido a que la persona en este puesto trabaja con un amplio número de empleados a su cargo y lidera todas las funciones que se desarrollan en esta sede asegurándose de establecer estrategias a

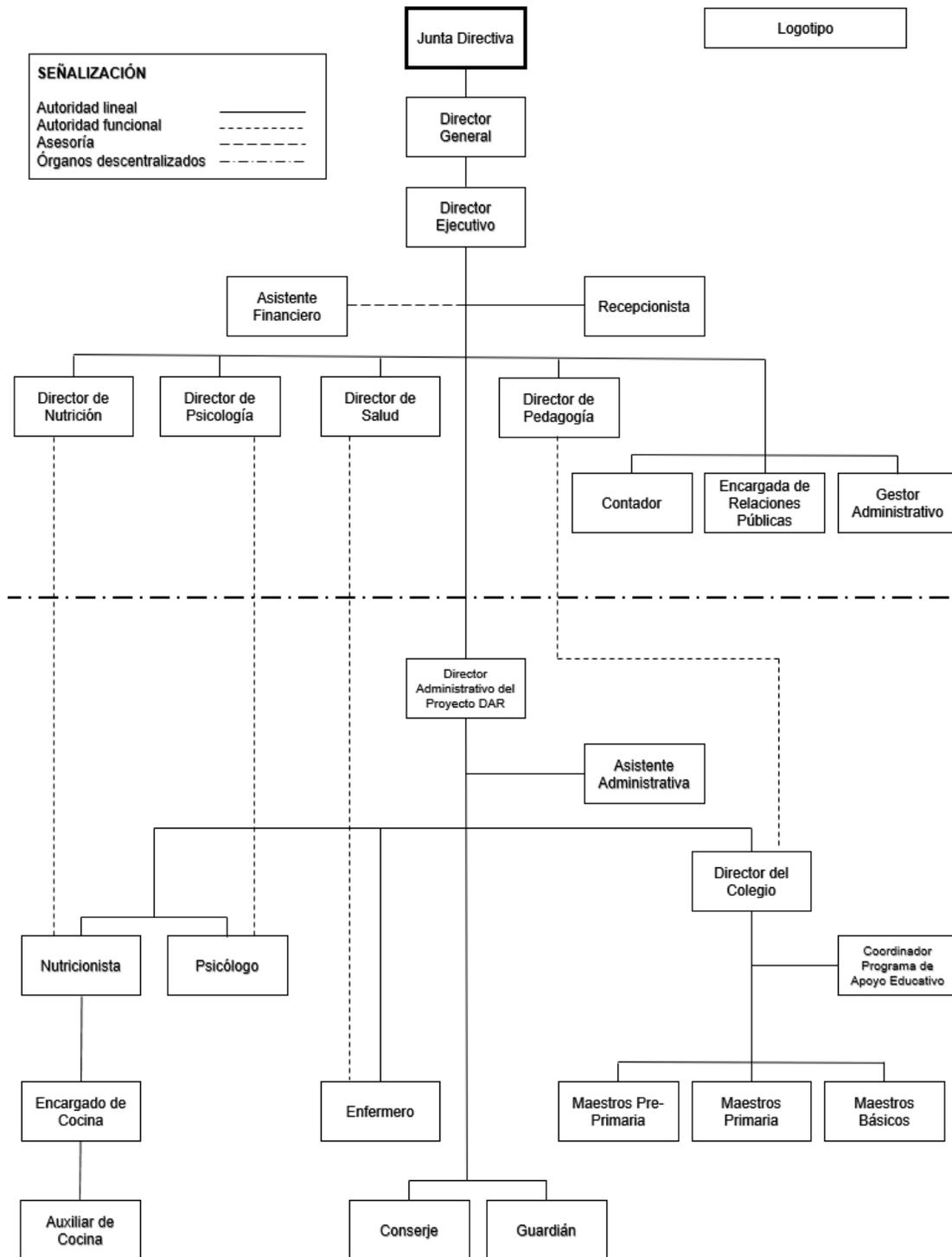
seguir para alcanzar objetivos y metas.

Nombre del puesto actual:	Encargado PAE
Nombre del puesto propuesto:	Coordinador Programa de Apoyo Educativo
Justificación:	Este cambio se propone debido a que en este puesto la persona que lo ocupa no solo se encarga del plan, sino que también coordina, lidera, organiza y le da seguimiento todos los programas de refuerzo educativo para todos los niños indistintamente del grado académico en el que se encuentran.

A continuación, se presenta la propuesta del nuevo organigrama.

Figura 13

Propuesta de organigrama general para la fundación.



Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

Como se mencionó en el capítulo II, el organigrama debe de cumplir con cinco requisitos fundamentales para ser considerado útil y representativo para una organización, en la siguiente tabla se analiza el organigrama propuesto:

Tabla 8

Análisis del organigrama general propuesto.

REQUISITO	CUMPLE / NO CUMPLE	DETALLE
Precisión	Cumple	Define las unidades administrativas y la interacción entre las mismas.
Sencillez	Cumple	Es fácil comprender las jerarquías y las líneas de autoridad, los colaboradores podrían comprenderlo.
Uniformidad	Cumple	Las líneas y figuras son homogéneas.
Presentación	Cumple	Se preparó implementando criterios técnicos en función del objetivo de la fundación.
Vigencia	Cumple	Se propone actualizado.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

El organigrama que se propone por su clasificación es microadministrativo, por su ámbito es general, por su contenido es integral y por su presentación es vertical. Así también, se propone la representación gráfica más entendible, puesto que las líneas de conexión de la relación lineal, funcional y de asesoría se encuentran mejor representadas. Cabe mencionar que el organigrama también presenta la división de los órganos descentralizados entre la sede de la zona 13 de la ciudad de Guatemala y la sede de Retalhuleu. Dicho organigrama representa de manera más ordenada y visible las autoridades lineales y funcionales que hay dentro de la fundación, así también la asesoría financiera con la que cuenta.

El tipo de departamentalización del organigrama propuesto sigue siendo por funciones, las cadenas de mando y tramo de control están gráficamente mejor expuestas, así también se reconoce de mejor manera las vías de comunicación.

Con esta propuesta de organigrama será más fácil implementar de manera adecuada la herramienta de evaluación del desempeño dado que las jerarquías se encuentran mejor representadas y será más factible saber quién evaluará a quién. Adicional al organigrama, se procedió a dividir los puestos según el nivel jerárquico al que pertenecen, siendo estos estratégico o ejecutivo, táctico o medio y operativo, los mismos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 9

Propuesta de división de puestos según el nivel jerárquico al que pertenecen.

NIVEL	PUESTO
Estratégico / Ejecutivo	Director General
	Director Ejecutiva
	Director de psicología
	Director de psicología
	Director de salud
	Director pedagógico
	Administrador DAR
Táctico / Medio	Contador
	Nutricionista
	Psicólogo
	Director del colegio
	Encargado PAE
	Gestor administrativo
	Encargado de relaciones públicas
Operativo	Recepcionista
	Asistente administrativo
	Docentes ciclo pre-primaria
	Docentes ciclo primaria

	Docentes ciclo básicos
	Enfermero
	Encargado de cocina
	Auxiliar de cocina
	Conserjes
	Guardián

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

III. Descriptores de puestos

El proceso para llevar a cabo el llenado de los descriptores de puestos será por medio de un cuestionario que se le trasladará al colaborador para que él lo llene según sea necesario. Luego esa información se trasladará al formato neto de descriptores que se encuentra más adelante.

A continuación, se presenta la propuesta de cuestionario a utilizar para recopilar información que servirá para los descriptores de puestos, posteriormente se presentan las directrices generales para llenar el mismo y luego el formato en como tal.

Formato 2

Propuesta de cuestionario para elaborar el descriptor de puestos.

CUESTIONARIO PARA ELABORAR EL DESCRIPTOR DE PUESTOS

Logotipo

Instrucciones: Usted ha sido elegido(a) para responder esta encuesta, con el propósito de conocer las características de su trabajo actual. Le agradeceremos responder con toda sinceridad y atención las distintas preguntas, que servirán para elaborar el descriptor de puestos para esta organización. Gracias por su apoyo. Toda información será manejada de manera confidencial y no se requiere anotar su nombre en el cuestionario.

1.1 ¿Cuál es el nombre de la empresa para la que labora?

1.2 ¿Qué puesto tiene usted actualmente en la empresa?

1.3 ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Puesto: _____

1.4 Supervisa usted a uno o varios colaboradores (Marque X) SI No

Si responde afirmativamente indique por favor:

Cantidad de personal _____ y los puestos que ellos desempeñan: _____

1.5 En el siguiente cuadro debe colocar el listado de funciones que usted ejecuta propias de su puesto. Debe colocar una equis (X) según corresponda en las casillas de frecuencia si la actividad que está describiendo la realiza de forma diaria, semanal, quincenal, mensual u otro; en la casilla de errores debe marcar qué tan grave es el hecho de que usted se equivoque en la realización de la función que está describiendo o que deje de realizar la misma; en la casilla de complejidad debe clasificar la función descrita dependiendo qué tan complicada es la misma. Si tiene dudas favor abocarse con la persona que le compartió este cuestionario.

DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	FRECUENCIA					ERRORES					COMPLEJIDAD				
	DIARIA	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	OTRO	MUY GRAVES	GRAVES	CONSIDERABLES	MENORES	MÍNIMOS	MÁXIMA	ALTA	MODERADA	BAJA	MÍNIMA

1.6 Describa la razón por la cual considera usted que su puesto existe dentro de la organización

1.7 Indique su nivel educativo

1.8 Describa las habilidades o destrezas propias que considera que le han sido útiles en su puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018

A continuación, se presentan las directrices generales para el llenado de los descriptores de puestos, las mismas se propone le sean a la persona que ejerce el puesto de recursos humanos dentro de la fundación para que los tome en consideración en el vaciado de la información y llenado de los descriptores de puestos.

Formato 3

Propuesta de directrices generales para el llenado de descriptores de puestos.

Logotipo

Directrices generales para el llenado de descriptores de puestos:

1. Datos generales del puesto

En este apartado se debe colocar:

1.1. Nombre del puesto:

Este indiferentemente si la persona que lo ocupa en la actualidad es mujer u hombre, es decir, para el puesto de director de psicología, no puede ir “directora de psicología” solo porque quien lo ocupa ahora es una mujer.

1.2. Nivel ocupacional:

Indicar si el puesto está en el nivel operativo, táctico o ejecutivo según distribución presentada anteriormente en la tabla de puestos y en el organigrama.

1.3. Área a la que pertenece:

Aquí se indica si el puesto está enfocada a aspectos administrativos, de nutrición, de psicología, etcétera.

1.4. Puestos que le reportan:

Cantidad de personas que tiene a su cargo.

1.5. A quién reporta:

Puesto que ocupa su jefe inmediato.

1.6. Número de personas por puesto:

Cantidad de personas que ocupan el mismo puesto, esto sirve para saber la cantidad de personas a las que debe tener alcance un solo descriptor.

1.7. Fecha de elaboración:

Fecha en que se está elaborando el descriptor.

1.8. Fecha de actualización:

Fecha en que se realizó la última actualización del descriptor.

2. Propósito del puesto

En este apartado se colocará el objetivo por el cual el puesto existe en la fundación.

3. Ubicación organizacional.

Aquí se colocará un dibujo pequeño del lugar en que está posicionado el puesto dentro del organigrama de la fundación, es decir, se dejará gráficamente visible los pares y el superior inmediato de cada puesto.

4. Funciones del puesto

En este apartado se enlistarán todas las funciones que tiene a cargo el colaborador, así también se ponderará por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{TOTAL} = F + (\text{IE} * \text{CM})$$

Dónde:

F: Frecuencia

IE: Impacto de errores

CM: Complejidad

Estos tres factores antes mencionados se ponderarán en una escala de 1 a 5 de la siguiente manera:

4.1. Frecuencia (F)

Este factor define la periodicidad con la que se realizan las funciones.

Ponderación	Descripción
1	Todos los días.
2	Al menos una vez por semana.
3	Al menos una vez cada 15 días.
4	Una vez al mes.
5	Otros (bimestral, trimestral, semestral, etc.)

4.2. Impacto de errores (IE)

Este factor detalla el nivel de gravedad en el que los errores derivados de la mala ejecución o no ejecución de las funciones, perjudican a la fundación.

Ponderación	Descripción
1	Consecuencias muy graves: afectan a toda la organización en diversos aspectos.
2	Consecuencias graves: afectan resultados, procesos o áreas de la fundación.
3	Consecuencias considerables: afectan el trabajo o los resultados de otras personas.
4	Consecuencias menores: tienen incidencia en resultados o actividades propios del puesto.
5	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados.

4.3. Complejidad (CM)

En este factor se detalla el nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades que deben ejercer los colaboradores en la realización de sus funciones.

Ponderación	Descripción
1	Máxima complejidad
2	Alta complejidad
3	Complejidad moderada
4	Baja complejidad
5	Mínima complejidad

Cabe mencionar que las funciones que tengan menor puntuación son las

funciones que se tomarán en cuenta para el apartado C del sistema de evaluación del desempeño.

5. Nivel educativo

En este apartado se detallará la escolaridad mínima y máxima que será aceptada para que una persona ocupe el puesto, así también se debe detallar si se requiere que la persona conozca un segundo idioma.

6. Experiencia

Aquí se detallará el tiempo y el tipo de experiencia requerido para ejecutar el puesto.

7. Habilidades y destrezas

En este apartado se nombrará la habilidad o destreza que requiere el trabajador para ocupar el puesto y la descripción del por qué son necesarios para ejecutar sus funciones.

Al pie de los descriptores de puestos se encuentra un recuadro donde se colocará el nombre y la firma de la persona que elaboró el perfil, de la que lo revisó y de la que lo autorizó, así también se colocará la fecha en que se llevó cada proceso antes mencionado.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018

Teniendo ya definidas la encuesta que servirá para recopilar información y la guía para el llenado del descriptor, se presenta la propuesta de formato de descriptores de puestos.

Formato 4

Propuesta de descriptores de puestos.

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Logotipo</div>				
DESCRIPTORES DE PUESTOS (Nombre de la institución)				
DATOS GENERALES DEL PUESTO				
Nombre del puesto:				
Nivel ocupacional:				
Área a la que pertenece:				
Puestos que le reportan:				
A quién reporta:				
No. personas por puesto:				
Fecha de elaboración:				
Fecha de actualización:				
PROPÓSITO DEL PUESTO				
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL				
FUNCIONES DEL PUESTO				
FUNCIONES	F	IE	CM	Total

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

IV. Perfiles de puestos

Los perfiles de puestos serán llenados basándose en los datos recopilados en el descriptor de puestos, como se mencionó anteriormente, esta herramienta sirve para la selección y reclutamiento de personal y si se llena de manera correcta, le será de gran utilidad a la fundación para seleccionar el personal idóneo según el puesto que se trate. A continuación, se presentan las directrices generales para el llenado de los perfiles, se propone que dichas directrices sean trasladadas impresas a la persona encargada de realizar este proceso.

Formato 5

Propuesta de directrices generales para el llenado de perfiles de puestos.

Logotipo

Directrices generales para el llenado de perfiles de puestos:

1. Propósito del puesto

Este apartado se llenará con la misma información que se colocó en los descriptores de puestos.

2. Área a la que pertenece

Se colocará el área al que está enfocada el puesto, esta debe coincidir con la colocada en el descriptor de puestos.

3. Educación formal

Aquí se debe colocar la misma información que se colocó en el apartado de “Nivel educativo” en los descriptores de puestos.

4. Rango de edad sugerido

Se coloca el rango de edad sugerido para cubrir el puesto de que se trate.

5. Género sugerido

Este apartado deberá especificar el género sugerido del aspirante al puesto.

6. Habilidades necesarias

Colocar las habilidades o destrezas más importantes que debe poseer el candidato para cubrir el puesto, estas deben ser tomadas del apartado “Habilidades y destrezas” del descriptor de puestos.

7. Especificaciones

Aquí se debe colocar si es necesario que el ocupante al puesto viva en alguna zona específica, si debe poseer vehículo, conocimiento de idiomas, etcétera.

8. Principales funciones

Se deben colocar las funciones más complejas e importantes del puesto.

Al pie de los perfiles de puestos se encuentra un recuadro donde se colocará el nombre y la firma de la persona que elaboró el perfil, de la que lo revisó y de la que lo autorizó, así también se colocará la fecha en que se llevó cada proceso antes mencionado.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

A continuación, se presenta la propuesta del formato a utilizar para los perfiles de puestos de la fundación, luego se presenta el plan de acción a seguir.

Formato 6

Propuesta de perfiles de puestos.

PERFIL DEL PUESTO		
(NOMBRE DEL PUESTO)		
Propósito del puesto:		
Área a la que pertenece:		
Educación formal:		
Rango de edad sugerido:		
Género sugerido:		
Habilidades necesarias:		
Especificaciones:		
Principales funciones:		
<hr/>		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

PLAN DE ACCIÓN

NOMBRE DEL PLAN: Fase 2, propuesta de descriptores y perfiles de puestos.							
OBJETIVO: Establecer las actividades que permitirán obtener el 100% de información para estructurar los descriptores y perfiles para todos los puestos en la fundación en el corto y mediano plazo.							
FECHA DE ELABORACIÓN: Abril 2018				PRESUPUESTO TOTAL: Q 1,975.00			
No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Presentación y aprobación de la propuesta.	Gestor administrativo	Que el 100% de los directivos aprueben la propuesta de perfiles y descriptores de puestos en la semana 2 del mes 1.	Semana 2 del mes 1	Semana 2 del mes 1	Q 150.00	Q 150.00
2	Autorización de la propuesta.	Gestor administrativo	Que el 100% de los directivos autoricen la propuesta de perfiles y descriptores de puestos en la semana 2 del mes 1.	Semana 2 del mes 1	Semana 2 del mes 1	Q 75.00	Q 75.00
3	Dar a conocer la importancia de los descriptores y perfiles de puestos.	Gestor administrativo / Director administrativo del proyecto DAR.	Que el 100% del personal sepa la importancia de estas herramientas en la semana 2 del mes 3.	Semana 2 del mes 3	Semana 2 del mes 3	Q 50.00	Q 50.00
4	Encuesta de recopilación de información.	Gestor administrativo / Director administrativo del proyecto DAR.	Que el 100% del personal llene la encuesta de recopilación de información en la semana 3 del mes 3.	Semana 3 del mes 3	Semana 3 del mes 3	Q 300.00	Q 300.00
5	Vaciado de la información.	Gestor administrativo	Obtener la información del 100% de los puestos en la semana 4 del mes 3.	Semana 4 del mes 3	Semana 4 del mes 3	Q 100.00	Q 100.00
6	Llenado de descriptores de puestos.	Gestor administrativo	Obtener los descriptores de puestos para el 100% de los colaboradores en la semana 1 del mes 4.	Semana 1 del mes 4	Semana 1 del mes 4	Q 300.00	Q 300.00

No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
7	Vo.Bo. De los descriptores de puestos.	Director ejecutivo / Director general	Que el 100% de los descriptores sean revisados y autorizados en la semana 1 del mes 4.	Semana 1 del mes 4	Semana 1 del mes 4	Q 100.00	Q 100.00
8	Llenado de perfiles de puestos.	Gestor administrativo	Que el 100% de los puestos tenga perfiles durante la semana 2 del mes 4.	Semana 2 del mes 4	Semana 2 del mes 4	Q 250.00	Q 250.00
9	Vo.Bo. De los perfiles de puestos.	Director ejecutivo / Director general	Que el 100% de los perfiles sean revisados y autorizados durante la semana 2 del mes 4.	Semana 2 del mes 4	Semana 2 del mes 4	Q 100.00	Q 100.00
10	Divulgación de los descriptores de puestos.	Gestor administrativo / Director administrativo del proyecto DAR.	Que el 100% del personal tenga copia del descriptor de su puesto en la semana 3 del mes 4.	Semana 3 del mes 4	Semana 3 del mes 4	Q 450.00	Q 450.00
11	Evaluar lo realizado y el conocimiento de los colaboradores sobre las herramientas administrativas propuestas.	Gestor administrativo	Que el 100% del personal conozca las herramientas administrativas propuestas, específicamente el de su puesto en la semana 4 del mes 4.	Semana 4 del mes 4	Semana 4 del mes 4	Q 100.00	Q 100.00
TOTAL:						Q 1,975.00	Q 1,975.00

Lo prudente es que se dé un lapso de tiempo mínimo de 2 meses para que los colaboradores se socialicen con los descriptores de puestos previo a implementar la herramienta de evaluación del desempeño, período en el cual el rol del jefe inmediato y seguimiento de las personas encargadas de la administración del recurso humano es muy importante para la implementación de las herramientas.

3.4.1.2. Fases de implementación

En estas 5 fases se desarrollará el proceso de sensibilización hacia la introducción de todas las nuevas herramientas administrativas, la capacitación sobre el uso de la herramienta de evaluación del desempeño, el sistema de evaluación del desempeño como tal, la entrega de resultados de la evaluación y la medición del seguimiento.

Figura 14

Fases de implementación del sistema de evaluación del desempeño propuesto.

Fases de implementación				
Sensibilización	Capacitación	Evaluación del desempeño	Entrega de resultados	Medición del seguimiento

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018

a) FASE 3: sensibilización

En esta fase se procederá con la concientización de los colaboradores de la fundación en la implementación de la nueva propuesta de filosofía organizacional, organigrama, formato los descriptores y perfiles de puestos y las herramientas de evaluación de desempeño.

I. Objetivo

Concientizar al 100% de los evaluadores y evaluados de la importancia de contar con la filosofía organizacional acorde, un organigrama actualizado y entendible, con descriptores de puestos que enlisten las actividades puntuales de cada puesto dentro de la fundación, con perfiles que permitan dotarse de personal acorde al puesto, así también de la importancia de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño que permita tomar decisiones importantes sobre la gestión de recurso humano.

II. Proceso

La fase de sensibilización se llevará a cabo por medio de reuniones en las cuales se tratará la importancia de las herramientas administrativas propuestas tomando en consideración el valor que le agrega tanto a la organización como a los colaboradores, estas reuniones se llevarán a cabo también para concientizar sobre la implementación de las herramientas de evaluación del desempeño amarradas con los descriptores de puestos.

Como se mencionó anteriormente, es importante que se les dé a los colaboradores un tiempo mínimo de 2 meses de adaptación para los cambios propuestos.

III. Programación

A continuación, se presenta el plan de acción que se llevará a cabo en la fase de sensibilización, tomar en cuenta que acá se presentan los procesos de sensibilización de todas las herramientas administrativas, el lapso de tiempo para la implementación de estos ejercicios queda a criterio del personal de la fundación, posteriormente se encuentra un desglose de la agenda a llevar a cabo en cada una de las actividades desarrolladas en el plan de acción.

PLAN DE ACCIÓN

NOMBRE DEL PLAN: Implementación de nuevas herramientas administrativas.							
OBJETIVO: Determinar las actividades a llevar a cabo en la capacitación del 100% del personal sobre las nuevas herramientas administrativas a emplear en la fundación en el corto y mediano plazo.							
FECHA DE ELABORACIÓN: Abril 2018				PRESUPUESTO TOTAL Q 4,275.00			
No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Presentación y aprobación de la propuesta.	Gestor administrativo	Que el 100% de los directivos aprueben la implementación de las nuevas herramientas administrativas propuestas en la semana 2 del mes 1.	Semana 2 del mes 1	Semana 2 del mes 1	Q 175.00	Q 175.00
2	Autorización de la propuesta.	Gestor administrativo	Que el 100% de los directivos autoricen la implementación de las nuevas herramientas administrativas en la semana 2 del mes 1.	Semana 2 del mes 1	Semana 2 del mes 1	Q 75.00	Q 75.00
4	Invitación general a todas las actividades	Gestor administrativo	Que el 100% del personal se entere e involucre en todas y cada una de las actividades informándose en la semana 2 del mes 1.	Semana 2 del mes 1	Semana 2 del mes 1	Q 100.00	Q 100.00
5	Presentación de la filosofía organizacional y el organigrama.	Gestor administrativo / Director administrativo del proyecto DAR.	Que al menos el 90% del personal se aprenda e identifique la filosofía organizacional y el organigrama de la fundación en la semana 3 del mes 1.	Semana 3 del mes 1	Semana 3 del mes 1	Q 200.00	Q 200.00
6	Presentar las generalidades e importancia de los descriptores y perfiles de puestos y el sistema de evaluación de desempeño.	Gestor administrativo / Director administrativo del proyecto DAR.	Que por lo menos el 90% de los asistentes comprendan la importancia de los temas en la semana 3 del mes 1.	Semana 3 del mes 1	Semana 3 del mes 1	Q 250.00	Q 250.00

No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
7	Recordatorio de segunda actividad	Gestor administrativo.	Que el 100% del personal se recuerde de asistir a la segunda actividad de capacitación en la semana 3 del mes 1.	Semana 3 del mes 1	Semana 3 del mes 1	Q 50.00	Q 50.00
8	Identificación de las debilidades por parte de cada uno de los colaboradores por no contar con descriptores y perfiles de puestos que enlisten sus actividades y por no tener una herramienta puntual de evaluación del desempeño.	Gestor administrativo / Director administrativo del proyecto DAR.	Que los colaboradores plasmen sus ideas sobre la situación actual de la fundación y se les amplíe el panorama sobre cómo mejorarían la situación en la fundación al contar con las herramientas administrativas durante la semana 4 del mes 1.	Semana 4 del mes 1	Semana 4 del mes 1	Q 300.00	Q 300.00
9	Recordatorio de tercera actividad	Gestor administrativo.	Que el 100% del personal se recuerde de asistir a la segunda actividad de capacitación en la semana 4 del mes 1.	Semana 4 del mes 1	Semana 4 del mes 1	Q 50.00	Q 50.00
10	Presentación de la manera en que la implementación de descriptores y perfiles de puestos y herramientas de evaluación del desempeño contrarrestarán las debilidades identificadas por los colaboradores en la reunión del anterior.	Gestor administrativo / Director administrativo del proyecto DAR.	Transmitirle al 100% del personal el impacto positivo de la implementación de descriptores y perfiles de puestos, así como las herramientas de evaluación del desempeño durante la semana 1 del mes 2.	Semana 1 del mes 2	Semana 1 del mes 2	Q 350.00	Q 350.00
11	Recordatorio de cuarta actividad	Gestor administrativo.	Que el 100% del personal se recuerde de asistir a la segunda actividad de capacitación en la semana 1 del mes 2.	Semana 1 del mes 2	Semana 1 del mes 2	Q 50.00	Q 50.00

No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
12	Desayuno motivacional donde se reconozca el compromiso por parte de los colaboradores en la implementación de las herramientas administrativas a beneficio tanto de ellos mismos como de la fundación.	Gestor administrativo / Director administrativo del proyecto DAR.	Que el 100% del personal se comprometa con el cambio en la semana 2 del mes 2.	Semana 2 del mes 2	Semana 2 del mes 2	Q 2,300.00	Q 2,300.00
12	Documentación de la capacitación.	Gestor administrativo / Director administrativo del proyecto DAR.	Tener pruebas documentadas del 100% de las actividades ejecutadas en la semana 4 del mes 2.	Semana 4 del mes 2	Semana 4 del mes 2	Q 200.00	Q 200.00
13	Evaluar el conocimiento y compromiso de los colaboradores hacia las herramientas presentadas.	Gestor administrativo / Director administrativo del proyecto DAR.	Que el 100% del personal recuerde la importancia de las herramientas propuestas tanto para ellos como para la fundación en la semana 1 del mes 3.	Semana 1 del mes 3	Semana 1 del mes 3	Q 175.00	Q 175.00
TOTAL:						Q 4,275.00	Q 4,275.00

A continuación, se presentan los formatos de las herramientas necesarias a utilizar para la ejecución correcta de las actividades descritas en el plan de acción

- Formato de invitación

En este formato se detalla la capacitación que se pretende dar a todos los colaboradores de la fundación, indicando únicamente las sesiones donde se impartirán charlas informativas más no el desayuno motivacional puesto que este desayuno es para adquirir un compromiso por parte de los colaboradores y tendrá una invitación aparte.

Cabe mencionar que no se detallan fechas ni horas puesto que esto quedará acorde a la disposición del personal encargado, además esta misma invitación servirá para los recordatorios de todas y cada una de las capacitaciones.

Figura 15

Propuesta de invitación a capacitación.

Implementación de Nuevas Herramientas Administrativas en la Fundación

¡Te invitamos a que seas parte de este nuevo cambio en nuestra organización!

Se impartirán tres capacitaciones en las cuales nos es muy importante tu asistencia:

- Semana 1: Generalidades e importancia de las herramientas administrativas.
- Semana 2: Identificación de debilidades en la fundación.
- Semana 3: Implementación de herramientas administrativas en la fundación.

“Reunirse en equipo es **el principio.**

Mantenerse en equipo es **el progreso.**

Trabajar en equipo **asegura el éxito.”**

-Henry Ford

Favor confirmar asistencia.



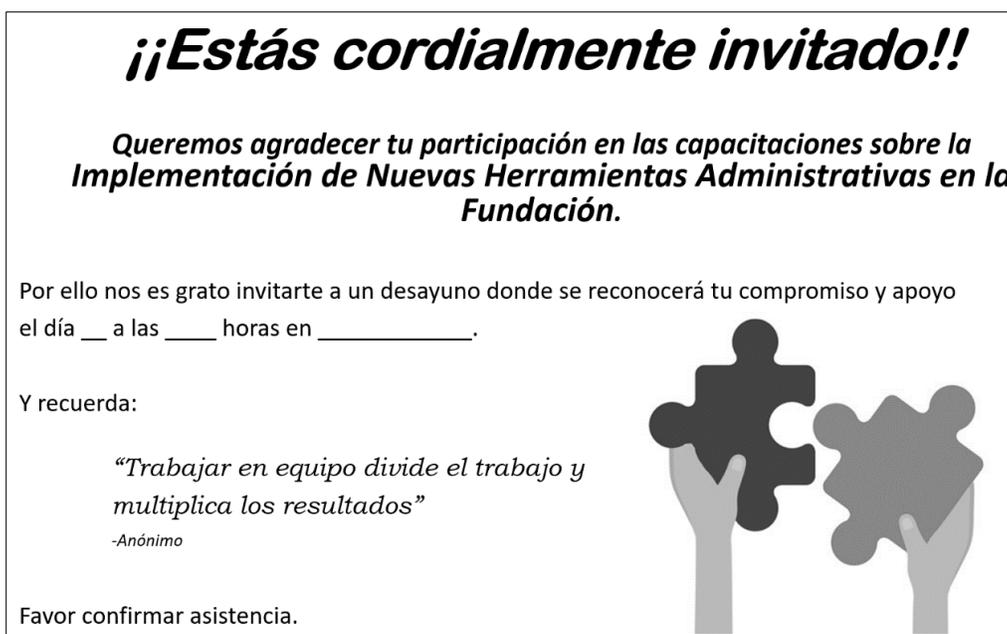
Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

- Formato invitación a desayuno motivacional

En este formato se les realizará la invitación a los colaboradores a un desayuno como parte del agradecimiento por su asistencia y apoyo en las capacitaciones impartidas para la implementación de las herramientas administrativas para la fundación, en donde se buscará contraer el compromiso por parte de ellos en la realización de los cambios.

Figura 16

Propuesta de invitación a desayuno motivacional.



Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

- Formato “Yo me comprometo”

El siguiente formato hace referencia a la hoja que se les impartirá a los colaboradores para llevar a cabo la última actividad previa al cierre de la capacitación donde se les inculque a comprometerse con los cambios a beneficio tanto de ellos como también de la fundación.

Figura 17

Propuesta hoja de compromiso.



Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

A continuación, se presenta la agenda de desarrollo de las actividades plasmadas en el plan de acción.

Tabla 10

Agenda de desarrollo de actividades para el plan de acción de la fase 3.

No.	Actividad	Agenda
1	Presentación de la filosofía organizacional y el organigrama.	Bienvenida.
		1.1. Indicar el motivo de la reunión
		1.2. Proyectar la diapositiva:
		1.2.1. Tema: filosofía organizacional.
		<ul style="list-style-type: none"> ● Definiciones.
		<ul style="list-style-type: none"> ● Ejemplo de filosofía organizacional.
		<ul style="list-style-type: none"> ● Presentación de propuesta de filosofía organizacional para la fundación.
		1.2.2. Tema: organigrama
		<ul style="list-style-type: none"> ● Definición.
		<ul style="list-style-type: none"> ● Líneas de autoridad en un organigrama.
		<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura de un organigrama.
		<ul style="list-style-type: none"> ● Explicación de la propuesta de organigrama.
		Refacción.
		Presentar las generalidades e importancia de los descriptores y perfiles de puestos y el sistema de evaluación de desempeño.
	1.3.1. Tema: descriptores y perfiles de puestos.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Importancia. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Contenido. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Ventajas y desventajas. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación. 	
	Refacción.	
	1.3.2. Tema: evaluación del desempeño.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Importancia. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalezas de la implementación de la evaluación del desempeño en la organización. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultados importantes que brinda la implementación de la evaluación del desempeño. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Participación de los colaboradores en la evaluación del desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo de implementación de evaluación del desempeño para la fundación. 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Ventajas y desventajas. 		
Cierre.		

2	Identificación de las debilidades por parte de cada uno de los colaboradores por no contar con descriptores de puestos que enlisten sus actividades y por no tener una herramienta puntual de evaluación del desempeño.	Bienvenida.
		2.1. Presentación del motivo de la reunión.
		2.2. Indicar cómo se llevará a cabo la actividad.
		2.3. Formar grupos de tres personas preferiblemente del mismo nivel jerárquico con la finalidad de compartir puntos de vista.
		2.4. Trasladarle el formato de identificación de debilidades.
		2.5. Informar el objetivo de la actividad y las instrucciones del llenado del formato de identificación de debilidades.
		2.6. Proceder con el llenado del formato por cada uno de los colaboradores.
		2.7. Comunicar al azar las debilidades identificadas y cómo consideran ellos que podría contrarrestarse.
		2.8. Realizar un pequeño debate entre los colaboradores donde se emitan opiniones a favor o en contra de las debilidades identificadas.
		2.9. Recolección de los formatos.
3	Presentación de la manera en que la implementación de descriptores y perfiles de puestos y herramientas de evaluación del desempeño contrarrestarán las debilidades identificadas por los colaboradores en la reunión del anterior.	Cierre.
		Bienvenida
		3.1. Presentar una realimentación de las reuniones anteriores e indicar el motivo de la reunión.
		3.2. Realimentar a los colaboradores de las ventajas y desventajas de la implementación de la evaluación del desempeño y los descriptores de puestos expuestos en la primera reunión.
		3.3. Presentar la compilación de las debilidades más frecuentemente mencionadas en la segunda reunión.
		3.4. Presentar la manera en que la implementación de los descriptores de puestos y las herramientas de evaluación del desempeño contrarrestarán las debilidades mencionadas en el punto 3.3.
		Refacción.
		3.5. Debatir con los colaboradores los puntos 3.3. y 3.4. para llegar a un acuerdo en donde ambas partes estén de acuerdo en el contrarresto de las debilidades.
		3.6. Realizar lluvia de ideas.
		3.7. Realizar una minuta de la reunión donde se punteen los compromisos de ambas partes (presentador de información / colaboradores).
3.8. Circular la minuta impresa entre los asistentes.		
Cierre.		

4	Desayuno motivacional donde se reconozca el compromiso por parte de los colaboradores en la implementación de las herramientas administrativas a beneficio tanto de ellos mismos como de la fundación.	Bienvenida
		4.1. Agradecerles a los colaboradores el compromiso en la asistencia y colaboración en cada una de las reuniones anteriores.
		4.2. Brindarle palabras de aliento y reconocimiento a los esfuerzos realizados hasta la fecha en pro del desarrollo de la fundación
		4.3. Realizar una charla motivacional tomando en cuenta temas de liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo profesional, actitudes positivas, clima organizacional positivo, entre otros.
		4.4. Darle a cada colaborador una hoja impresa que diga la frase " Yo me comprometo " y solicitarles que coloquen su nombre y firma en la misma.
		4.5. Colocarlos a todos en grupo y tomarles una fotografía con la hoja impresa " Yo me comprometo ".
5	Documentación de la capacitación.	Cierre.
		5.1. Archivar hoja de asistencia.
		5.2. Archivar identificación de debilidades.
		5.3. Archivar lluvia de ideas.
		5.4. Imprimir la fotografía grupal en tamaño 40 x 55 cm.
5.5. Colocar las fotografías grupales en la sala de maestros y en las oficinas centrales.		

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

b) FASE 4: capacitación

En esta fase se llevará a cabo la capacitación a los colaboradores que tienen personal a su cargo para la ejecución de la evaluación del desempeño, desde el llenado de la boleta hasta la comunicación de resultados. Además, se les trasladará una guía impresa donde se enlistan los procesos de llenado de boleta, las recomendaciones y los errores a evitar en la evaluación.

Cabe mencionar que durante esta fase de capacitación se explicará la manera en la que se debe llenar la boleta de evaluación de desempeño y lo relacionado con la calificación de la misma, para efectos de la presente propuesta y orden de su contenido, en la fase 5 se desarrolla detalladamente los aspectos acá mencionados del sistema de evaluación del desempeño.

A continuación, se presenta el plan de acción a seguir para la capacitación del llenado de la boleta y el cálculo de las calificaciones, para las actividades de presentación de la boleta de evaluación del desempeño y presentación de la boleta de resultados de la evaluación del desempeño, se recomienda a la persona encargada imprimir una por cada asistente esperado más algunas extras.

PLAN DE ACCIÓN

NOMBRE DEL PLAN: Capacitación del sistema de evaluación del desempeño							
OBJETIVO: Determinar las actividades a llevar a cabo con la finalidad de capacitar al 100% de los colaboradores con personal a cargo para la correcta aplicación de la evaluación del desempeño en el corto y mediano plazo.							
FECHA DE ELABORACIÓN: Abril 2018				PRESUPUESTO TOTAL Q 1,750.00			
No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Presentación y aprobación de la propuesta.	Gestor administrativo	Que el 100% de los directivos aprueben la implementación del sistema de evaluación del desempeño propuesto en la semana 2 del mes 1.	Semana 2 del mes 1	Semana 2 del mes 1	Q 175.00	Q 175.00
2	Autorización de la propuesta.	Gestor administrativo	Que el 100% de los directivos autoricen la implementación de las nuevas herramientas administrativas en la semana 2 del mes 1.	Semana 2 del mes 1	Semana 2 del mes 1	Q 100.00	Q 100.00
3	Presentación de la boleta de evaluación del desempeño.	Gestor administrativo	Que el 100% de los colaboradores que tienen personal a su cargo tengan copia de la boleta de evaluación del desempeño en la semana 1 del mes 5.	Semana 1 del mes 5	Semana 1 del mes 5	Q 200.00	Q 200.00
4	Presentación de la estructura de la boleta de evaluación del desempeño.	Gestor administrativo	Que el 100% de los colaboradores con personal a cargo comprendan la estructura de la boleta en la semana 1 del mes 5.	Semana 1 del mes 5	Semana 1 del mes 5	Q 50.00	Q 50.00
5	Calificación cuantitativa de la boleta de evaluación del desempeño.	Gestor administrativo	Que el 100% de los colaboradores con personal a cargo comprenda y realice la calificación cuantitativa en la semana 1 del mes 5.	Semana 1 del mes 5	Semana 1 del mes 5	Q 100.00	Q 100.00
6	Calificación cualitativa de la boleta de evaluación del desempeño.	Gestor administrativo	Que el 100% de los colaboradores con personal a cargo comprenda y realice la calificación cualitativa en la semana 1 del mes 5.	Semana 1 del mes 5	Semana 1 del mes 5	Q 100.00	Q 100.00

No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
7	Presentación de la boleta de resultados de la evaluación del desempeño.	Gestor administrativo	Que el 100% de los colaboradores con personal a cargo tenga copia de la boleta de resultados en la semana 1 del mes 5.	Semana 1 del mes 5	Semana 1 del mes 5	Q 175.00	Q 175.00
8	Presentación de la estructura de la boleta de resultados de la evaluación del desempeño.	Gestor administrativo	Que el 100% de los colaboradores con personal a cargo comprenda la estructura de la boleta de resultados de la evaluación del desempeño en la semana 1 del mes 5.	Semana 1 del mes 5	Semana 1 del mes 5	Q 100.00	Q 100.00
9	Presentación de la estructura de la boleta de plan de mejora.	Gestor administrativo	Que el 100% de los colaboradores con personal a cargo comprenda la estructura de la boleta de plan de mejora en la semana 1 del mes 5.	Semana 1 del mes 5	Semana 1 del mes 5	Q 150.00	Q 150.00
10	Presentación de la estructura de la boleta de bitácora de seguimiento del plan de mejora.	Gestor administrativo	Que el 100% de los colaboradores con personal a cargo comprenda la estructura de la boleta de bitácora de seguimiento del plan de mejora en la semana 1 del mes 5.	Semana 1 del mes 5	Semana 1 del mes 5	Q 175.00	Q 175.00
11	Ejercicio de presentación de resultados a los evaluados.	Gestor administrativo	Que el 100% de los colaboradores con personal a cargo realice la actividad de simulacro de presentación de resultados con otro compañero presente en la semana 1 del mes 5.	Semana 1 del mes 5	Semana 1 del mes 5	Q 100.00	Q 100.00
12	Seguimiento de los resultados.	Gestor administrativo	Que el 100% de los colaboradores con personal a cargo pueda darles seguimiento a los resultados de la evaluación en la semana 1 del mes 5.	Semana 1 del mes 5	Semana 1 del mes 5	Q 125.00	Q 125.00

No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
13	Evaluación de la capacitación realizada.	Gestor administrativo	Que el 100% de los colaboradores con personal a cargo conozcan como ejecutar las actividades que conlleva la implementación de una evaluación del desempeño desde el inicio hasta el seguimiento de los resultados, esto se llevará a cabo durante la semana 2 del mes 5.	Semana 2 del mes 5	Semana 2 del mes 5	Q 200.00	Q 200.00
TOTAL:						Q 1,750.00	Q 1,750.00

Ahora, se presenta la guía de llenado de la boleta de evaluación del desempeño, misma que le será entregada impresa a los colaboradores con personal a cargo.

Formato 9

Propuesta de guía para la aplicación de la evaluación del desempeño.

<div data-bbox="1162 569 1359 632" style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Logotipo</div>
<div data-bbox="540 625 1081 737">GUIA PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</div>
<div data-bbox="224 779 1399 919"><p>A continuación, se presentan las pautas a seguir con la finalidad de orientarlo y dar algunas recomendaciones en la realización de la evaluación del desempeño presentado por los colaboradores que tienen personal a su cargo.</p></div>
<div data-bbox="274 961 764 997">1) Proceso de llenado de boleta</div> <div data-bbox="274 1020 1399 1654"><ul style="list-style-type: none">▪ Revisar la boleta de evaluación de cada uno de los subordinados, si considera que algún aspecto no enmarca de acuerdo al puesto que desarrolla el colaborador, favor hacerlo saber al área correspondiente en un lapso máximo de 1 día después de entregada la boleta, en caso contrario, analizar cada factor y los niveles de evaluación para no cometer errores en el llenado.▪ Llenar la boleta de evaluación de todos los colaboradores en el mismo periodo de tiempo en cada periodo que corresponde.▪ Anotar en la casilla que corresponde según su percepción, solo al estar plenamente convencido de que es la correcta.▪ Al terminar el llenado de boletas proceder con el cálculo de la calificación cuantitativa de cada colaborador.</div>
<div data-bbox="274 1734 857 1770">2) Recomendaciones de la evaluación</div> <div data-bbox="274 1793 1399 1887"><ul style="list-style-type: none">▪ Concentrarse en los atributos de la persona en cuanto a la realización de su trabajo y en los resultados del mismo, dejando por un lado cualquier actitud</div>

personal que no tenga relación con lo laboral.

- Ser imparcial, dejando de lado los sentimientos de simpatía o agrado hacia cualquier colaborador.
- Considerar la manera en que se desenvuelve el colaborador con respecto a cada factor o responsabilidad que se indique en la boleta de evaluación, no generalizar.
- Anotar cualquier información adicional que considere que aporta valor a la evaluación del desempeño del evaluado.

3) Errores a evitar en la evaluación

- Si no se tiene conocimiento del significado de alguna palabra, consultar con la persona que elabora o tiene el control de las mismas, esto con el fin de no cometer un error por no tener un criterio claro.
- Evitar el sesgo cognitivo conocido como “efecto halo”, es decir, no dejar que influya la apariencia con lo que es en realidad el colaborador.
- Evitar los extremos en la calificación, es decir, se debe calificar al colaborador tal y como debe ser, sin ser demasiado generosos ni demasiado rígidos.
- Evitar las preferencias.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

Habiendo finalizado la etapa de capacitación, se procede a explicar la fase de evaluación del desempeño como tal.

c) FASE 5: Evaluación del desempeño

En esta fase se llevará a cabo la aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño, partiendo del objetivo de la misma, la aplicación y los formatos, los responsables de la implementación, entre otros.

I. Objetivo

Evaluar el desempeño del 100% de los colaboradores basándose en factores del desempeño del puesto y en responsabilidades específicas e inherentes al puesto, con la finalidad de obtener una calificación cuantitativa y cualitativa del desempeño de la persona y así tomar medidas preventivas o correctivas en razón al rendimiento óptimo de la fundación.

II. Responsables de la implantación

La persona que tiene a cargo el área de recursos humanos de la fundación como parte de sus funciones, que anteriormente se había especificado que es el gestor administrativo, es responsable de la documentación de la evaluación del desempeño y del plan de mejora. Cabe resaltar que el gestor administrativo sólo proveerá a los jefes inmediatos las herramientas para evaluar a los colaboradores, mas no será la responsable de ejecutar la evaluación.

III. Responsables de la evaluación

La evaluación se regirá de arriba hacia abajo según el orden jerárquico del organigrama, es decir, el responsable de evaluar será el jefe inmediato de cada colaborador. A continuación, se presenta el desglose de la manera en que se evaluará, quien evaluará a quién según cada dirección.

Tabla 11

Propuesta de responsables de implementar la evaluación del desempeño.

EVALUADOR	EVALUADOS	CANTIDAD DE PUESTOS
Director ejecutivo	Director de nutrición	1
	Director de Psicología	1
	Director de salud	1
	Director pedagógico	1
	Contador	1
	Director Administrativo del Proyecto DAR	1
	Encargado de relaciones públicas	1
	Gestor administrativo	1
	Recepcionista	1
Director Administrativo del Proyecto DAR	Asistente administrativa	1
	Conserjes	2
	Guardián	1
Director de nutrición	Nutricionista	1
	Encargado de cocina	1
	Auxiliar de cocina	1
Director de psicología	Psicólogo	1
Director de salud	Enfermera	1
Director de pedagogía	Director del colegio	1
Director del colegio	Docentes ciclo pre-primaria	2
	Docentes ciclo primaria	6
	Docentes ciclos básicos	3
	Coordinador Programa de Apoyo Educativo	1

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

IV. Herramienta de evaluación del desempeño

En este apartado de la fase 5 se presenta la boleta de evaluación del desempeño, así también todos los elementos de los cuales constará la herramienta y la manera en que se evaluarán los resultados.

- Boleta de evaluación del desempeño

A continuación, se presenta la boleta propuesta para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Formato 10

Propuesta de boleta de evaluación del desempeño.

	Logotipo			
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
(Nombre de la institución)				
EVALUADO:	_____			
CARGO:	_____			
FECHA:	_____			
EVALUADOR:	_____			
<p>Instrucciones generales: Evalúe al empleado en el cargo que tiene actualmente tomando en cuenta que debe considerar los aspectos históricos comprendidos durante todo el año. La objetividad con que desarrolle la evaluación serán determinantes para la utilidad de la misma tanto para usted como para el colaborador y la fundación.</p>				
Apartado A:				
FACTORES GENÉRICOS DEL PUESTO	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Apartado B:

FACTORES ESPECÍFICOS DEL PUESTO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Apartado C:

FUNCIONES PREDOMINANTES DEL PUESTO		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

RECUENTO DE CALIFICACIONES		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Apartado A: Factores genéricos del puesto					
Apartado B: Factores específicos del puesto					
Apartado C: Funciones predominantes del puesto					

APLICACIÓN DE FÓRMULA DE CALIFICACIÓN CUANTITATIVA

--

CALIFICACIÓN CUALITATIVA: CURSO A SEGUIR SUGERIDO
OBSERVACIONES
DATOS DEL EVALUADOR
Nombre:
Firma:
Fecha:

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

En los siguientes puntos se procede a explicar la manera en que se llenará la boleta de evaluación.

- Apartados de la evaluación del desempeño

En la siguiente tabla se detallan los factores que se tomarán en cuenta para evaluar en apartado A: Factores genéricos de desempeño:

Tabla 12

Factores genéricos de desempeño.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Calidad de trabajo	Medición de la realización eficiente de las funciones que los colaboradores tienen asignadas.
Cantidad de trabajo	Se considerará este factor en función de la eficacia con que desarrolla sus actividades.
Conocimiento del puesto	Grado de conocimiento y entendimiento del por qué realiza sus funciones.
Iniciativa	Medirá la proactividad del colaborador en la realización de sus labores en respuesta a algún problema.
Puntualidad	En cuanto a horarios de entrada, citas a reuniones, entrega de resultados o informes que se le soliciten tomando en consideración el lapso total estipulado para evaluar al colaborador.
Responsabilidad	Grado de compromiso que muestra con relación al cumplimiento de sus obligaciones.
Actitud	Acorde al momento laboral.
Relaciones interpersonales	Comportamiento social adecuado en el trato con sus compañeros de trabajo.
Colaboración	Aptitud para integrarse con sus demás compañeros con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.
Seguir instrucciones	Capacidad de seguir indicaciones de manera correcta.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

En las tablas siguientes se presentan los factores que se considerarán para evaluar en el apartado B: Factores específicos del desempeño, como se mencionó anteriormente en la descripción del modelo de implementación, este apartado será dividido en tres conjuntos de colaboradores siendo estos los que tienen personal a cargo, los que no tienen personal a cargo y los maestros.

- Factores aplicables a los colaboradores con personal a cargo.

La tabla que se presenta a continuación detalla los factores que deberán considerarse únicamente para los puestos que requieren manejo de personal.

Tabla 13

Factores específicos para los colaboradores con personal a cargo.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Liderazgo	Influencia positiva en su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos planteados.
Trabajo en equipo	Habilidad de hacer que todo su equipo trabaje en conjunto.
Toma de decisiones	Implementación de las estrategias más rentables para el logro de metas.
Resolución de problemas	Habilidad de enfrentarse a los problemas que se presenten de forma rápida y eficiente.
Manejo de conflictos	Capacidad de transformar ambientes de confrontación en relaciones de colaboración y conveniencia justa, pacífica y equitativa para todos.
Entrega de resultados	Nivel de respuesta a las metas trazadas y los resultados esperados por parte del equipo.
Comunicación	Manera en que se comunica con su equipo de trabajo indiferentemente de la situación que se trate.
Planeación	Forma en la que planifica sus actividades y las de su equipo.
Consistencia	Capacidad para definir roles y tareas claramente establecidas para los colaboradores.
Innovación	Grado en que constantemente trata de cambiar los procesos introduciendo nuevos en beneficio de todos.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018.

- Factores aplicables a los colaboradores sin personal a cargo.

En la siguiente tabla se detallan los factores que serán aplicables únicamente a personas cuyos puestos no requieren manejo de personal.

Tabla 14

Factores específicos para los colaboradores sin personal a cargo.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Aporte de ideas	Grado de participación en la innovación de procesos o procedimientos.
Entusiasmo	Actitud con la que sigue las instrucciones del jefe inmediato.
Disciplina	Cumplimiento de reglas de comportamiento hacia sus pares y superiores.
Trato con pares	Forma en que se relaciona con los demás miembros de su equipo de trabajo.
Manejo de tiempo	Capacidad de organizar su tiempo a fin de cumplir con las funciones asignadas.
Desafíos	Actitud frente a nuevos desafíos y capacidad de respuesta.
Comunicación eficaz	Capacidad de escuchar los lineamientos planteados y de expresar sus ideas de forma clara y concisa.
Ética	Grado de honestidad, fiabilidad e integridad.
Tolerancia al conflicto	Saber cómo responder ante posibles mal entendidos y mantener la calma ante situaciones difíciles.
Proactividad	Grado en el que el colaborador se involucra en más funciones de las que son netamente de su puesto.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

- Factores aplicables a los colaboradores maestros.

La siguiente tabla detalla los factores que serán aplicables únicamente a los colaboradores que ejercen la docencia en la fundación.

Tabla 15

Factores específicos para los colaboradores maestros.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Planificación anual	Forma en la que organizó las actividades del ciclo escolar.
Cumplimiento de planificación	Nivel de avance de su planificación anual.
Dominio de temas	Grado de conocimiento que tiene sobre los temas que imparte.
Didáctica	Implementación de métodos y técnicas de enseñanza.
Estrategias de enseñanza	Manera en la que implementa nuevas y mejores didácticas para impartir sus clases.
Clima de relación	Manera de convivir con sus alumnos.
Entrega de resultados	Cumplimiento con las fechas estipuladas para entrega de resultados tanto de sus estudiantes como de sus metas asignadas.
Comunicación de resultados	Manera en que se expresa para realimentar a padres de familia sobre el rendimiento de sus hijos, así también para comunicar resultados a su superior inmediato.
Realimentación	Seguimiento y refuerzos que les brinda a sus alumnos
Paciencia	Capacidad de tolerar las actitudes y comportamientos de cada estudiante.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

Cabe mencionar nuevamente que los factores del apartado A son aplicables a la totalidad de colaboradores de la fundación, sin embargo, el apartado B está clasificado por grupos de colaboradores así que solo se aplicará uno de las tres divisiones dependiendo el puesto que se trate. El apartado C se completará tomando en cuenta las funciones que tengan mayor ponderación en el descriptor de puestos.

- Niveles de calificación

Considerando que se implementará el método de escalas gráficas, los niveles de calificación de los factores de desempeño, así como de las responsabilidades específicas del puesto serán clasificados en cinco niveles:

- Excelente:

El colaborador presenta un desempeño óptimo logrando el alcance de los objetivos que tiene asignados, se considera también que el colaborador está dando un plus que agrega valor a la realización de sus funciones y que puede ser considerado en un plan de carrera o sucesión.

- Bueno:

El colaborador realiza de manera correcta sus funciones, alcanzando los objetivos propuestos, rigiéndose en hacer lo que debe hacer, no más.

- Regular:

El colaborador realiza sus funciones alcanza algunos objetivos, sin embargo, comete errores o realiza sus actividades con una actitud no acorde.

- Deficiente:

El colaborador no realiza de manera correcta sus funciones, dejando por un lado el alcance de los objetivos planteados, mantiene una actitud negativa ante la realización de su trabajo, no cumple con lo asignado.

- Calificación del evaluado

El colaborador será evaluado principalmente por medio de una tabla cuantitativa de calificación, luego se procederá a con la calificación cualitativa.

- Calificación cuantitativa del evaluado

Con esta se busca tener un número que dé el parámetro del desempeño general del colaborador, esto para tener una calificación cualitativa lo más objetiva posible del evaluado, este tipo de calificación se verá más adelante.

Los tres apartados con los que consta la evaluación tendrán diferente escala de ponderación según la importancia representada por porcentajes, cabe mencionar que dichos porcentajes fueron solicitados por el personal de la fundación, a continuación se detalla cada uno.

Colaboradores con personal a su cargo

APARTADO	% IMPORTANCIA
A: Factores genéricos del puesto.	20%
B: Factores específicos del puesto.	30%
C: Funciones predominantes del puesto.	50%
TOTAL:	100%

Colaboradores sin personal a su cargo

APARTADO	% IMPORTANCIA
A: Factores genéricos del puesto.	20%
B: Factores específicos del puesto.	20%
C: Funciones predominantes del puesto.	60%
TOTAL:	100%

Colaboradores maestros

APARTADO	% IMPORTANCIA
A: Factores genéricos del puesto.	20%
B: Factores específicos del puesto.	35%
C: Funciones predominantes del puesto.	45%
TOTAL:	100%

Para calificar cada uno de los apartados se utilizará la siguiente tabla de ponderación, misma que también fue adaptada según los requerimientos del personal de la fundación.

Tabla 16

Calificación cuantitativa propuesta.

CANTIDAD DE RESPUESTAS	NIVEL DE CALIFICACIÓN			
	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Deficiente</i>
0	0	0	0	0
1	10	8	6	4
2	20	16	12	8
3	30	24	18	12
4	40	32	24	16
5	50	40	30	20
6	60	48	36	24
7	70	56	42	28
8	80	64	48	32
9	90	72	54	36
10	100	80	60	40

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

La calificación de los colaboradores se obtendrá de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{TOTAL CALIFICACIÓN} = (\sum \text{Total apartado A} * \% \text{ importancia}) + (\sum \text{Total apartado B} * \% \text{ importancia}) + (\sum \text{Total apartado C} * \% \text{ importancia})$$

En donde:

Σ : Sumatoria

Para ejemplificar la manera en que se obtendrá el resultado cuantitativo de la evaluación vamos a suponer que el colaborador X, es un maestro cuyos

resultados en el *Apartado A*, factores genéricos del puesto, son los siguientes: 2 excelentes, 6 buenas, 1 regular y 1 deficiente, se utilizarán estos valores:

CANTIDAD DE RESPUESTAS	NIVEL DE CALIFICACIÓN			
	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>	<i>Deficiente</i>
0	0	0	0	0
1	10	8	6	4
2	20	16	12	8
3	30	24	18	12
4	40	32	24	16
5	50	40	30	20
6	60	48	36	24
7	70	56	42	28
8	80	64	48	32
9	90	72	54	36
10	100	80	60	40

Σ Total apartado A: $20 + 48 + 6 + 4 = 70$

Ahora bien, el colaborador *X* en el *Apartado B*, factores específicos del puesto, obtuvo la calificación de 3 excelentes, 5 buenas, 2 regulares y 0 deficiente.

CANTIDAD DE RESPUESTAS	NIVEL DE CALIFICACIÓN			
	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Deficiente</i>
0	0	0	0	0
1	10	8	6	4
2	20	16	12	8
3	30	24	18	12
4	40	32	24	16
5	50	40	30	20
6	60	48	36	24
7	70	56	42	28
8	80	64	48	32
9	90	72	54	36
10	100	80	60	40

Σ Total apartado B: $30 + 40 + 12 + 0 = 82$

Finalmente, en el *Apartado C*, funciones predominantes del puesto, el colaborador X obtuvo las siguientes calificaciones: 3 excelente, 4 buenas, 2 regulares y 1 deficientes, su calificación se llevaría a cabo de la siguiente manera:

CANTIDAD DE RESPUESTAS	NIVEL DE CALIFICACIÓN			
	<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Deficiente</i>
0	0	0	0	0
1	10	8	6	4
2	20	16	12	8
3	30	24	18	12
4	40	32	24	16
5	50	40	30	20
6	60	48	36	24
7	70	56	42	28
8	80	64	48	32
9	90	72	54	36
10	100	80	60	40

$$\Sigma \text{ Total apartado C: } 30 + 32 + 12 + 4 = \mathbf{78}$$

Teniendo ya la puntuación de cada apartado se procede a aplicar la fórmula completa para obtener la calificación cuantitativa del desempeño del colaborador X, el porcentaje de importancia se tomará de acuerdo a la descripción detallada anteriormente, tomando en cuenta que este ejemplo aplica a un maestro, el apartado A tendrá una importancia de 20%, el apartado B del 35% y el apartado C del 45%:

$$\begin{aligned} \text{TOTAL CALIFICACIÓN} &= (\Sigma \text{ Total apartado A} * 20\%) + \\ & (\Sigma \text{ Total apartado B} * 35\%) + \\ & (\Sigma \text{ Total apartado C} * 45\%) \\ \\ \text{TOTAL CALIFICACIÓN} &= (70 * 20\%) + (82 * 20\%) + (78 * 45\%) \end{aligned}$$

$$\begin{array}{l} \text{TOTAL} \\ \text{CALIFICACIÓN} = \end{array} \quad 14 + 16.4 + 35.1$$

$$\begin{array}{l} \text{TOTAL} \\ \text{CALIFICACIÓN} = \end{array} \quad 65.5 \approx 66$$

Ahora, la interpretación del plan de acción a tomar con el colaborador X se llevará a cabo en la calificación cualitativa detallada a continuación.

- Calificación cualitativa del evaluado

En seguimiento a la calificación cuantitativa del evaluado, en esta calificación se rige la manera de actuar o las medidas a tomar con respecto a la puntuación obtenida de la aplicación de la evaluación del desempeño, este tipo de calificación dará la pauta a la fundación de identificar si lo que el colaborador necesita es un reconocimiento, una capacitación en un aspecto específico, o en algún caso sea necesario, la sustitución del mismo. En este apartado también se utilizarán los niveles de desempeño trabajados en la boleta de evaluación de desempeño, siendo estos excelentes cuando el colaborador obtenga entre 86 a 100 puntos, bueno cuando el colaborador obtenga entre 71 a 85 puntos, regular cuando el colaborador obtenga entre 56 a 70 puntos y deficiente cuando el colaborador obtenga 55 puntos o menos. El curso a seguir sugerido tomando como base la calificación cuantitativa del evaluado es el siguiente:

Tabla 17

Calificación cualitativa propuesta.

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	NIVEL DE DESEMPEÑO	CURSO A SEGUIR
100 a 86 pts.	Excelente	Brindar un reconocimiento público al colaborador por su sobresaliente desempeño, además de un incentivo que considere la fundación pertinente para premiar su esfuerzo.
85 a 71 pts.	Bueno	Brindar un reconocimiento público al colaborador por su buen desempeño e identificar áreas de mejora.
70 a 56 pts.	Regular	Identificar debilidades y oportunidades del colaborador para identificar la raíz del problema del desempeño regular e incentivar al mismo a desarrollar habilidades y comportamientos.
55 o menos pts.	Deficiente	Establecer las posibles causas del mal desempeño e implementar un plan de mejora en conjunto con el colaborador, dando un tiempo máximo dos bimestres para mejorar el desempeño, en caso contrario, evaluar la sustitución del mismo.

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

Continuando con el ejemplo anterior, el colaborador X obtuvo una calificación de 66 puntos, lo cual lo sitúa en un nivel de desempeño regular, por tanto, un curso a seguir con este colaborador será identificar sus debilidades y validar cómo contrarrestarla para aprovechar las oportunidades e incentivarlo a reforzar sus puntos débiles.

V. Responsables

El responsable de llevar a cabo la evaluación será el jefe inmediato de cada colaborador y trasladará dichos resultados al gestor administrativo, quien es la persona que rige la función del recurso humano con el que cuenta la fundación.

El responsable del cálculo de la calificación cuantitativa de cada evaluado será el jefe inmediato, mientras que la implementación del curso a seguir con respecto a la calificación cualitativa los responsables será el jefe inmediato en conjunto con el gestor administrativo de la fundación.

VI. Frecuencia de aplicación de la evaluación

Por razones de calidad en la evaluación, se recomienda que la aplicación de la misma sea cada año, se propone al personal de la fundación realizar un chequeo de seguimiento cada seis meses, esto para validar el avance en los cambios sugeridos al personal, este seguimiento puede controlarlo por medio de una bitácora de plan de mejora, la misma se presenta en la fase 7 de la presente investigación.

d) FASE 6: entrega de resultados

Cuando ya se tengan los resultados de la calificación cuantitativa y cualitativa de la evaluación del desempeño aplicada a cada colaborador, se procederá a comunicar los resultados obtenidos a cada evaluado por medio de una reunión donde participará el jefe inmediato y el colaborador evaluado para posteriormente se aplicar el plan de mejora.

I. Objetivo

Informar al colaborador sobre la calificación obtenida de la evaluación del desempeño realizada con la finalidad de que exista comunicación para así llegar a

una realimentación sobre el comportamiento bueno o malo presentado por el colaborador y también escuchar el punto de vista del mismo.

II. Responsables

El responsable de comunicar los resultados será el jefe inmediato de cada colaborador, debido a que es quien tiene mayor supervisión sobre el desempeño del colaborador.

III. Formato de entrega de resultados

Este formato iniciará identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) personal del colaborador, esto con la finalidad de ampliar la perspectiva de su rendimiento e identificar la manera en la cual se pueden contrarrestar las debilidades y amenazas con las fortalezas y oportunidades y de esta manera hacerle ver al evaluado que se consideró tanto lo positivo como lo negativo de su desempeño.

Posteriormente el formato cuenta con un apartado en donde se explica en resumen las calificaciones del colaborador, mismas que serán presentadas en conjunto con la evaluación como tal, así también se agregará su calificación cuantitativa y cualitativa; también se tiene un apartado de objeciones donde se anotarán los puntos de vista en contra que tuviera el empleado con respecto a los resultados de su evaluación del desempeño, esto para considerar en conjunto con el gestor administrativo y se valide si su ponderación quedará definitiva o si puede sufrir alguna modificación, misma que será detallada en el último apartado del formato denominado “para uso exclusivo de RRHH / jefe inmediato”.

A continuación, se presenta el formato de presentación de resultados de la evaluación del desempeño.

Formato 11

Propuesta de entrega de resultados.

Logotipo

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

(Nombre de la institución)

COLABORADOR: _____
CARGO: _____
FECHA: _____

FODA PERSONAL DEL COLABORADOR

F	
O	
D	
A	

RECuento de CALIFICACIONES

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Apartado A: Factores genéricos del puesto				
Apartado B: Factores específicos del puesto				
Apartado C: Funciones predominantes del puesto				

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA
CALIFICACIÓN CUALITATIVA
OBJECIONES EN LOS RESULTADOS
PARA USO EXCLUSIVO DE RRHH / JEFE INMEDIATO

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

IV. Reunión de entrega de resultados.

Para la primera entrega de resultados se llevará a cabo una reunión, la cual participarán el colaborador evaluado y el jefe inmediato, dicha reunión seguirá el plan de acción detallado a continuación.

PLAN DE ACCIÓN

NOMBRE DEL PLAN: Entrega de resultados de la evaluación del desempeño al evaluado.							
OBJETIVO: Establecer las actividades que permitirán comunicarle al 100% de los colaboradores de la fundación los resultados obtenidos con la implementación de la evaluación de su desempeño en el corto y mediano plazo.							
FECHA DE ELABORACIÓN: Abril 2018				PRESUPUESTO TOTAL Q 550.00			
No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Convocar a reunión al colaborador.	Jefe inmediato.	Que el 100% de los colaboradores asistan a la entrega de sus resultados de evaluación en la semana 1 del mes 10.	Semana 1 del mes 10	Semana 1 del mes 10	Q 50.00	Q 50.00
2	Presentar las generalidades e importancia de los resultados obtenidos en la evaluación y revisar en conjunto los mismos.	Jefe inmediato.	Que el 100% de los colaboradores comprendan la importancia y el impacto de sus resultados para él y para la fundación en la semana 1 del mes 10.	Semana 1 del mes 10	Semana 1 del mes 10	Q 125.00	Q 125.00
3	Considerar pros y contras de los resultados de la evaluación por ambas partes (evaluador y evaluado)	Jefe inmediato.	Que el 100% de los colaboradores evaluados emitan su opinión sobre sus resultados y sean atendidos por el evaluador en la semana 1 del mes 10.	Semana 1 del mes 10	Semana 1 del mes 10	Q 100.00	Q 100.00
4	Conversar las objeciones con la persona a cargo de las funciones de recursos humanos.	Gestor administrativo / Jefe inmediato.	Considerar si procede la corrección en la puntuación obtenida por el colaborador en la evaluación en la semana 1 del mes 10.	Semana 1 del mes 10	Semana 1 del mes 10	Q 100.00	Q 100.00
5	Evaluar las opiniones sobre la evaluación del desempeño	Gestor administrativo / Jefe inmediato.	Evaluar las opiniones del evaluador y del 100% de colaboradores evaluados para validar cambios concretos en la semana 1 del mes 10.	Semana 1 del mes 10	Semana 1 del mes 10	Q 175.00	Q 175.00
TOTAL:						Q 550.00	Q 550.00

V. Plan de mejora

Luego de realizar la primera reunión de entrega de resultados se procederá a una segunda reunión para pactar un plan de mejora entre el jefe inmediato y el colaborador.

El formato para el plan de mejora se presenta a continuación.

Formato 12

Propuesta de plan de mejora.

				Logotipo
PLAN DE MEJORA (Nombre de la institución)				
EVALUADO:	_____			
CARGO:	_____			
FECHA EVALUACIÓN:	_____			
FECHA PLAN DE MEJORA:	_____			
FACTOR / FUNCIÓN	COMPORTAMIENTO DESEADO	RECURSOS NECESARIOS	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO DE REVISIÓN
Observaciones del evaluado:				
Observaciones del evaluador:				
F. _____ Evaluado		F. _____ Evaluador		

Formato: Elaboración propia, mayo 2018.

VI. Reunión plan de mejora.

Como se mencionó con anteriormente, esta reunión se llevará a cabo con la finalidad de pactar un plan de mejora entre el colaborador evaluado y el jefe inmediato, dicho plan tiene como finalidad comunicarle al colaborador el comportamiento o desempeño deseado para contrarrestar los puntos débiles detectados en la evaluación del desempeño que le fue realizada, en el mismo, se acordará los recursos necesarios para que el colaborador pueda llevar a cabo el plan de mejora, el resultado esperado y el tiempo en que se revisará la implementación de las mejoras en su desempeño, cabe mencionar que para los campos de recursos necesarios y tiempo de revisión se tomará en consideración las observaciones del colaborador, sin embargo, las mismas no serán determinantes dejando como válida la opinión final del jefe inmediato. Se propone que esta reunión siga el plan de acción detallado a continuación.

PLAN DE ACCIÓN

NOMBRE DEL PLAN: Plan de mejora del desempeño del colaborador evaluado.							
OBJETIVO: Establecer las actividades para implementar un plan de mejora del desempeño actual que presenta el colaborador según los resultados de la última evaluación del desempeño que se le realizó, en el corto y mediano plazo.							
FECHA DE ELABORACIÓN: Abril 2018				PRESUPUESTO TOTAL: Q 650.00			
No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Convocar a reunión al colaborador.	Jefe inmediato.	Que el colaborador asista al acuerdo de plan de mejora en la semana 2 del mes 10.	Semana 2 del mes 10	Semana 2 del mes 10	Q 50.00	Q 50.00
2	Realimentar al colaborador sobre la primera reunión de entrega de resultados y comunicarle si hubo cambios.	Jefe inmediato.	Que el colaborador tenga conocimiento de los resultados finales de su evaluación del desempeño en la semana 2 del mes 10.	Semana 2 del mes 10	Semana 2 del mes 10	Q 75.00	Q 75.00
3	Comunicarle los factores genéricos y/o específicos o bien, las funciones que debe mejorar, así también como el comportamiento deseado para que mejore.	Jefe inmediato.	Que el colaborador tenga conocimiento de los factores y funciones que debe mejorar y la propuesta de comportamientos deseados en la semana 2 del mes 10.	Semana 2 del mes 10	Semana 2 del mes 10	Q 75.00	Q 75.00
4	Validar en conjunto los recursos necesarios para alcanzar el comportamiento deseado.	Jefe inmediato.	Que el colaborador emita su opinión sobre los recursos necesarios para mejoras en su desempeño en la semana 2 del mes 10.	Semana 2 del mes 10	Semana 2 del mes 10	Q 75.00	Q 75.00
5	Indicar el resultado que se espera.	Jefe inmediato.	Que el colaborador tenga en consideración el resultado que debe alcanzar con la implementación de los recursos necesarios para mejorar su comportamiento en la semana 2 del mes 10.	Semana 2 del mes 10	Semana 2 del mes 10	Q 75.00	Q 75.00
6	Pactar un tiempo de revisión oportuno para cada factor o función a mejorar.	Jefe inmediato.	Que el colaborador tenga en consideración la periodicidad de revisión de los resultados esperados en la semana 2 del mes 10.	Semana 2 del mes 10	Semana 2 del mes 10	Q 75.00	Q 75.00

No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
7	Agregar observaciones adicionales de ambas partes y firmar el plan de mejora.	Jefe inmediato / Colaborador	Que el colaborador y el jefe inmediato emitan observaciones adicionales si así se requiere y firmen el plan de mejora en la semana 2 del mes 10.	Semana 2 del mes 10	Semana 2 del mes 10	Q 100.00	Q 100.00
8	Evaluar el seguimiento al plan de mejora pactado.	Jefe inmediato / Gestor administrativo	Que se evalúe el seguimiento a los resultados obtenidos contra los resultados deseados durante la semana 1 del mes 12.	Semana 1 del mes 12	Semana 1 del mes 12	Q 125.00	Q 125.00
TOTAL:						Q 650.00	Q 650.00

e) FASE 7: medición del seguimiento

Previo a que llegue la segunda evaluación del desempeño se le deberá dar seguimiento al plan de mejora pactado en la fase 6, para ello se llevará una bitácora de medición de seguimiento del desempeño del colaborador, como se mencionó en el apartado 5.7, se recomienda que esta medición sea cada seis meses, el formato se presenta a continuación.

Formato 13

Propuesta de bitácora de seguimiento del plan de mejora.

<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">Logotipo</div>				
BITÁCORA DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA (Nombre de la institución)				
COLABORADOR: _____				
CARGO: _____				
FECHA DE INICIO DE DOCUMENTACIÓN DE BITÁCORA: _____				
FECHA	FACTOR / FUNCIÓN	RESULTADO ESPERADO	CAMBIOS OBSERVADOS	FECHA PRÓXIMA REVISIÓN (si procede)

Formato: Elaboración propia, mayo 2018.

El proceso a llevar a cabo en el llenado de la bitácora de seguimiento del plan de mejora es el siguiente:

- a. Jefe inmediato anotará en la columna “FECHA” la pactada en el plan de mejora y tendrá que tenerlo en cuenta para la revisión.
- b. En la columna “FACTOR / FUNCIÓN” deberá colocar las debilidades anotadas en el plan de mejora al igual que en la columna “RESULTADO ESPERADO”
- c. En la columna “CAMBIOS OBSERVADOS” deberá anotar si hubieron cambios en el colaborador o si éste sigue con las mismas debilidades.
- d. En la última columna “FECHA PRÓXIMA REVISIÓN” se anotará si se requiere prorrogar el lapso de tiempo de revisión para notar algún cambio positivo en el colaborador.
- e. Si no procede prorrogar la fecha se prosigue con la comunicación de resultados observados al colaborador, tanto positivo como negativo.

Por otro lado, como se propuso anteriormente, lo ideal sería que la fundación lleve a cabo su evaluación del desempeño cada año, para ello se propone llevar una tabla donde se puedan comparar las calificaciones obtenidas entre una evaluación y otra para denotar avances, mejoras o desempeños deficientes, se propone un formato de comparación de dos años pero se deja a criterio del personal de la fundación la ampliación en el historial de resultados. A continuación, se presenta el formato propuesto.

Formato 14

Propuesta de historial de resultados de aplicación de la evaluación del desempeño.

<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">Logotipo</div>					
HISTORIAL DE RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
(Nombre de la institución)					
COLABORADOR: _____					
CARGO: _____					
FECHA DE INICIO DOCUMENTACIÓN DE HISTORIAL: _____					
PRIMERA EVALUACIÓN		SEGUNDA EVALUACIÓN		PROMEDIO ANUAL	COMPARATIVA DE RESULTADOS ANUALES
FECHA EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA	FECHA EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA		

Fuente: Elaboración propia, mayo 2018.

3.5. Presupuesto integrado de la implementación de la propuesta

Para que la fundación sin fines de lucro dedicada a la educación de desarrollo integral ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala lleve a cabo la implementación del sistema de evaluación del desempeño debe recurrir a ciertos costos mismos que se encuentran calculados por cada actividad a realizar, como se evidenció en los planes de acción.

Cabe destacar que en varios aspectos del cálculo del presupuesto de los planes de acción se consideraron tanto recursos materiales como recursos humanos tomando en consideración las horas hombre.

Ahora bien, a continuación, se muestra el detalle del presupuesto integrado para la implementación de la propuesta siendo un total estimado de costo de Q10,175.00.

PRESUPUESTO INTEGRADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FECHA DE ELABORACIÓN:		Abril 2018	
PRESUPUESTO CONSOLIDADO:		Q 10,175.00	
Nombre del plan de acción	Objetivo	Costo	Cantidad de actividades
Presentación y autorización de las herramientas administrativas.	Obtener la aprobación el 100% de los directivos de la fundación de las herramientas administrativas propuestas.	Q 975.00	7
Fase 2, propuesta de descriptores y perfiles de puestos	Recopilar el 100% de información que permita estructurar los descriptores y perfiles para todos los puestos en la fundación.	Q 1,975.00	11
Implementación de nuevas herramientas administrativas.	Capacitar a por lo menos el 90% del personal sobre las nuevas herramientas administrativas a emplear en la fundación.	Q 4,275.00	13
Capacitación del sistema de evaluación del desempeño	Capacitar al 100% de los colaboradores con personal a cargo para la correcta aplicación de la evaluación del desempeño.	Q 1,750.00	13
Entrega de resultados de la evaluación del desempeño al evaluado.	Comunicar los resultados obtenidos con la implementación de la evaluación del desempeño al 100% de los colaboradores de la fundación.	Q 550.00	5
Plan de mejora del desempeño del colaborador evaluado.	Establecer un plan de mejora del desempeño actual que presenta el colaborador según los resultados de la última evaluación del desempeño que se le realizó.	Q 650.00	8
TOTALES:		Q 10,175.00	57

CONCLUSIONES

Derivado del análisis que se efectuó en la fundación, las conclusiones a las que se llegó se detallan a continuación.

1. Partiendo del análisis de la filosofía actual de la fundación se propuso una nueva filosofía que cumple con todos los requisitos para ser considerada válida, además, la fundación ya contaba con valores bien fundamentados por tanto se propuso la implementación de una imagen representativa de los valores que ya tenían formulados.
2. Con el organigrama de la fundación actualizado se pretende que los niveles jerárquicos estén mejor establecidos, así también las líneas de autoridad, tramos de control y vías de comunicación. Actualmente la fundación cuenta con un organigrama difícil de comprender a simple vista, por ello se procedió con la propuesta de un organigrama fácil de comprender.
3. En la investigación de campo se determinó que los colaboradores no tenían conocimiento del motivo por el cual fueron contratados y los encargados de reclutar no tenían herramientas bases para atraer a los perfiles indicados para los puestos que se encontraban vacantes, por ello, se propuso la implementación de perfiles de puestos acordes a las necesidades de reclutamiento que tuviera la fundación.

4. Derivado de que en la investigación de campo realizada a los colaboradores de la fundación se determinó que los mismos no tienen establecidas formalmente sus funciones, se propone la implementación de descriptores de puestos según las necesidades de la fundación.
5. El sistema de evaluación del desempeño se encuentra estructurado basándose en las necesidades de la fundación, entre las cuales se encuentra que además de los resultados presentados por la realización de sus labores, la misma también tome en cuenta aspectos actitudinales, habilidades y destrezas propias del puesto.
6. En la evaluación del desempeño se consideró la entrega de resultados y el plan de mejora, proceso que será útil para comunicarle al colaborador su status actual de desempeño y como podría mejorarlo, cabe mencionar que se hace énfasis tanto en los puntos débiles como en los fuertes.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones a las que se llegó en el proceso de análisis a la fundación, se le recomienda a la misma lo siguiente:

1. Implementar las actualizaciones a su misión y visión en torno a las necesidades que la fundación posee, así también que los jefes inmediatos de cada área le comuniquen las mismas a los colaboradores para que ellos se sientan identificados con la filosofía organizacional y por ende aumente su sentido de pertenencia hacia la misma.
2. Que el jefe inmediato de cada área dé a conocer el organigrama de la fundación para que se familiarice con los niveles jerárquicos que hay en la misma y tengan conocimiento de a quién debe reportar directamente, quién le reporta (si fuera el caso), cómo se conforma la fundación, cuál es el tipo de autoridad que ejerce un puesto sobre otro, etcétera, además, que el mismo sea colocado en la sala de reuniones para que todos los colaboradores puedan verlo y se tenga la apertura a explicar su estructura y aclarar dudas de los colaboradores.
3. Poner en práctica, por medio de la persona que ejerce el puesto de gestor administrativo, el uso de las herramientas de perfiles de puestos en la fundación, puesto que será de gran utilidad para seleccionar y reclutar a las personas correctas para los puestos vacantes, esto ayudará en gran manera en el rendimiento de la misma dado que se estaría contratando personal acorde a las necesidades del puesto y de la fundación.

4. Para el uso de los descriptores de puestos se recomienda que, al tener terminados los mismos, sea el jefe inmediato quien comparta una copia al colaborador para que él tenga acceso a la información de las funciones que son inherentes a su puesto, esto con la finalidad de que se tenga soporte para evaluar su desempeño en la realización de funciones.

5. Conforme pasa el tiempo las necesidades de la fundación irán cambiando, por ello se recomienda que cuando se estime necesario sean modificados los aspectos a considerar en la evaluación del desempeño de determinado puesto, lo recomendable es que la persona que ejerce el puesto de gestor administrativo en conjunto con los jefes inmediatos validen anualmente para evaluar modificaciones en la herramienta, esto para evitar caer en la monotonía y estancamiento en la evolución del proceso de evaluación.

6. Se recomienda que los jefes inmediatos tomen en consideración las opiniones del colaborador en cuanto a sus resultados presentados y darle seguimiento al plan de mejora para validar las mejoras en el desempeño del colaborador.

Bibliografía

1. Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México: McGraw Hill.
2. Franklin, B. (1998). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. ANÁLISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA*. México: McGraw Hill.
3. Hernández y Rodríguez, S. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN*. México: McGraw Hill.
4. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). *GESTIÓN POR COMPETENCIA LABORAL*. Guatemala: INTECAP.
5. Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. México: McGraw Hill.
6. Sastre, M. (2003). *DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, UN ENFOQUE ESTRATÉGICO*. España: McGraw Hill.

E-Grafía

7. Secretaría de la Contraloría General. (Abril de 2005). *Guía para la elaboración de organigramas*. Recuperado el 10 de abril de 2018, de <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/13-guia-para-elaborar-organigramas.pdf>