

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA
DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE UNA
MUNICIPALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

JOSUÉ DAVID FLORES LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

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:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.7, subinciso 7.7.2 del Acta 19-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de julio de 2018.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. María Belén León Carranza
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

Guatemala, 23 de septiembre de 2019

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
DECANO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento designado de su decanatura, con fecha veintidós de enero del año dos mil diecinueve en el que me designa asesor de tesis del estudiante **JOSUÉ DAVID FLORES LÓPEZ**, carné 201316772, en la elaboración del trabajo de tesis **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE UNA MUNICIPALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

En virtud de lo anterior recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciatura

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado

Colegiado No. 1804



J.D-TG. No. 00585-2020
Guatemala, 02 de septiembre del 2020

Estudiante
JOSUÉ DAVID FLORES LÓPEZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de agosto de 2020, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas; en las que se informa que los estudiantes que se indican 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

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

JOSUÉ DAVID FLORES LÓPEZ	201316772-3	"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE UNA MUNICIPALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"
-----------------------------	-------------	---

3º. Manifiestar a la estudiante que se le fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

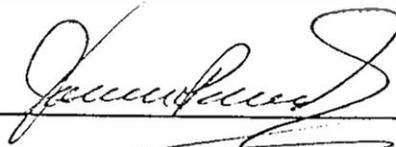
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



A quien interese:

Nosotros la Terna Examinadora, por este medio hacemos constar que el alumno Josué David Flores López con No. De carné 201316772 estudiante de la Escuela de Administración de Empresas, entrego sus correcciones de tesis, las cuales a nuestro criterio son satisfactorias, por lo que se extiende la presente a los 31 días del mes de julio de 2020, firmando de conformidad.

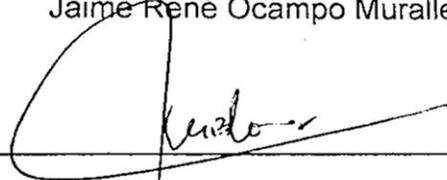
f.



Lic. Presidente

Jaime René Ocampo Muralles

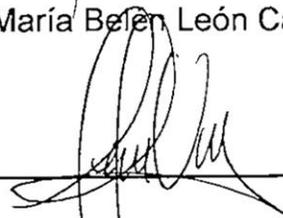
f.



Licda. Secretaria

María Belén León Carranza

f.



Licda. Examinadora

Lissy Vanessa Vasquez Maroquin



A quien interese:

Por este medio hago constar que he revisado las correcciones de forma y fondo del estudiante Josué David Flores López con numero de carné No. 201316772 de la carrera de Administración de Empresas, las cuales fueron satisfactorias. Por lo anterior expuesto, firmo y sello en la Ciudad de Guatemala a los 31 días del mes de julio de 2020.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Agradecimientos

A Dios

A Él sea el honor y la gloria, por haberme brindado dones y talentos que me permitieron llegar hasta este día, el cual representa una de las mayores bendiciones de mi vida.

A mis padres

Gelbert Flores y Ana López por su apoyo, amor y motivación incondicional a lo largo de mi vida y carrera, por brindarme todos los recursos necesarios para mi superación personal, este éxito es de ustedes y por ustedes.

A mis hermanos

Mariajose, Pedro y Ana por su apoyo, consejos y ejemplos a seguir para mi superación personal y profesional, los amo mucho

A mi familia

Abuelos, tía y primo gracias por todo su apoyo y cariño, por estar siempre pendiente de mí.

A mis amigos

Que he conocido a lo largo de mi vida, en especial a los carmelitas, los que me ha dejado la universidad desde los primeros semestres y los que se han ido integrado en el camino, porque son una parte fundamental para mi motivación, progreso y culminación de mi carrera.

A la Universidad San Carlos de Guatemala

Y a la junta directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, que me han permitido desarrollar mi educación superior y brindarme los conocimientos necesarios para lograr ser un profesional de tan prestigiosa casa de estudios.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresas de Servicios	1
1.1.1.1 Empresa pública	2
1.1.1.2 Municipalidad	2
1.1.1.3 Marco Legal	3
1.1.1.4 Ley de Servicio Municipal	3
1.1.1.5 Código Municipal	4
1.2 Administración	7
1.2.1 Proceso Administrativo	7
1.2.1.1 Planeación	7
1.2.1.2 Organización	8
1.2.1.3 Integración	9
1.2.1.4 Dirección	34
1.2.1.5 Control	35

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE UNA MUNICIPALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la Investigación	36
2.1.1 Métodos de investigación	36

Contenido	Página
2.1.2 Técnica de investigación	37
2.1.3 Instrumentos de investigación	39
2.2 Antecedentes de la Institución Gubernamental	40
2.2.1 Filosofía organizacional	41
2.2.1.1 Misión	41
2.2.1.2 Objetivo organizacional	42
2.2.1.3 Organigrama general de una municipalidad en el departamento de Guatemala	43
2.2.1.4 Dirección de Desarrollo Social y Económico	44
2.3 Situación actual de la Evaluación de Desempeño en la Dirección de Desarrollo Social y económico de una Municipalidad del Departamento de Guatemala	46
2.3.1 Resultados de la guía de entrevista a los jefes inmediatos	46
2.3.2 Resultados y gráficas de los cuestionarios estructurados a los colaboradores	51
2.4 Análisis de resultados	59

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE UNA MUNICIPALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	61
3.2 Objetivos de la propuesta	62
3.2.1 Objetivo General	62
3.2.2 Objetivos específicos	62
3.3 Alcance de la propuesta	63

Contenido	Página
3.4 Sistema de evaluación de desempeño propuesta	63
3.4.1 Fase de planificación	64
3.4.1.1 Políticas	65
3.4.1.2 Responsables	66
3.4.1.3 Calendarización	67
3.4.1.4 Programa de concientización de la evaluación de desempeño	69
3.4.2 Fase de preparación	71
3.4.2.1 Método de evaluación a utilizar	71
3.4.2.2 Factores y grados de evaluación	71
3.4.2.3 Calificaciones cuantitativas y cualitativas de evaluación	72
3.4.2.4 criterios de resultados	75
3.4.2.5 Acciones correctivas de la escala de resultados	76
3.4.2.6 Diseño de formatos para la evaluación de desempeño	77
3.4.3 Fase de ejecución	78
3.4.3.1 Periodo de evaluación	78
3.4.3.2 Aplicación de la evaluación de desempeño	78
3.4.3.3 Programa de capacitación al comité de evaluación de desempeño	80
3.4.3.4 Tabulación de los datos	82
3.4.3.5 Análisis de datos	82
3.4.3.6 Entrevista de retroalimentación	83
3.4.3.7 Plan de mejora	83
3.4.4 Fase de monitoreo	84
3.4.4.1 Informe de plan de mejora	84
3.4.4.2 Retroalimentación	85
3.4.4.3 Plan de acción	85
3.4.4.4 Presupuesto estimado	90
3.4.5 Análisis costo beneficio	91
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94

Contenido	Página
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Beneficios del sistema de evaluación de desempeño	16
2	Integración de la evaluación de desempeño en las prácticas de la administración de recursos humanos	18
3	Criterios para la evaluación de desempeño	20
4	Escalas de puntuación o valoración para el método de escala gráfica	22
5	Factores de evaluación de desempeño	23
6	Características para un buen manejo del método de escalas graficas	25
7	Modelo de evaluación por medio de elección forzada	27
8	Método de evaluación de desempeño por medio de la investigación de campo	28
9	Método de evaluación de desempeño por medio de incidentes críticos	30
10	Método de evaluación de desempeño por medio de lista de verificación	31
11	Fases del sistema de evaluación de desempeño	32
12	Obstáculos y errores en la evaluación de desempeño	33
13	Puestos de trabajo Dirección de Desarrollo Social y Económico	38
14	Calendarización	68
15	Plan de acción para la fase de preparación	84
16	Plan de acción para la fase de planificación	85
17	Plan de acción para la fase de ejecución	86
18	Plan de acción para la fase de monitoreo	87
19	Presupuesto estimado para la implementación del sistema de evaluación de desempeño	90

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Organigrama general actual municipalidad de Mixco	43
2	Organigrama específico Dirección de Desarrollo Social y Económico	44
3	Organigrama nominal Dirección de Desarrollo Social y Económico	45
4	Existencia de un sistema de evaluación de desempeño	51
5	Conoce las deficiencias que tiene en su área de trabajo	52
6	Conocimiento del desempeño	53
7	Conocimiento de las expectativas de los jefes inmediatos	55
8	Inducción a los colaboradores	56
9	Capacitación para los colaboradores	57
10	Existencia de un programa de incentivos para los colaboradores	58
11	Fases del proceso administrativo	64

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Los seis procesos de la administración de recursos humanos	10
2	Escala de calificación para los jefes inmediatos	74
3	Escala de calificación para los colaboradores	74
4	Escala de resultados	75
5	Acciones correctivas	76

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Trifoliar informativo de concientización sobre el sistema de evaluación de desempeño, parte externa	99
2	Trifoliar informativo de concientización sobre el sistema de evaluación de desempeño, parte interna	100
3	Afiche de concientización sobre el sistema de evaluación de desempeño	101
4	Diploma para los colaboradores con buen desempeño	102
5	Diseño de evaluación de desempeño para jefes inmediatos, encargados y coordinadores	103
6	Diseño de evaluación de desempeño para puestos administrativos sin personal a cargo	106
7	Diseño de boleta de resultados para jefes inmediatos, encargados, coordinadores y personal administrativo	109
8	Diseño de boleta de entrevista de retroalimentación sobre la evaluación de desempeño	111
9	Cotización asesoría en el tema de evaluación de desempeño	112

Introducción

La presente tesis corresponde al tema sobre el Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño, para la Dirección de Desarrollo Social y Económico de una Municipalidad del departamento de Guatemala, con el cual se pretende ayudar a optimizar los niveles de eficiencia y eficacia de los colaboradores de la organizaciones y su impacto en el alcance de los objetivos institucionales, por lo que su diseño demanda tener una medición objetiva, que permita identificar la calidad y capacidad del recurso humano, para que se puedan tomar decisiones que incrementen las capacidades y habilidades de los colaboradores por medio de planes de mejora como posible soluciones a los resultados obtenidos.

La tesis inicia con el capítulo I, que desarrolla todo el marco teórico para tener bases que sustenten el diseño de la propuesta, aporta contenido proporcionado por diferentes autores que dan fundamento al objeto particular de estudio, se plantean definiciones, conceptos y categorías relacionadas al tema.

Posteriormente se formula el capítulo II, que da a conocer la situación actual de la Dirección se empieza por los antecedentes de la organización, luego con los resultados obtenidos de la investigación de campo como lo son la guía de entrevista y los cuestionarios estructurados realizados a los jefes inmediatos y colaboradores respectivamente, lo que permite la elaboración de las herramientas necesarias en la propuesta.

Se continua con el capítulo III, al tener la información del capítulo anterior se desarrolla la propuesta de manera objetiva y acorde a las disposiciones y necesidades de la Dirección, para que su implementación y aplicación se haga de manera fácil y efectiva, se presentan las conclusiones y recomendaciones, anexos con los formatos de los diseños elaborados para el capítulo III, por último, se enlista la bibliografía y e-grafía consultadas.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

A continuación, se presenta la recopilación de contenidos teóricos de varios autores que fundamentan la investigación, permitirán la interpretación de los resultados obtenidos en el capítulo siguiente y la formulación de conclusiones para poder facilitar la elaboración de la propuesta final.

1.1 Empresa

“una empresa es una unidad económica-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de tener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios, para esto hace uso de los factores productivos” (20:s.p.)

Una empresa está formada por una o varias personas, dedicadas a una actividad económica específica, busca satisfacer las necesidades de un mercado o segmento de personas por medio de productos, bienes o servicios con el fin de alcanzar un beneficio a cambio.

Las empresas se clasifican según el giro del negocio, tamaño, creación o forma jurídica y ámbito de actuación.

1.1.1 Empresas de Servicios

“Es aquella que genera sus ingresos al proveer servicios específicos en vez de productos materiales” (23:s.p.)

Las empresas de servicios pueden ser lucrativas o no lucrativas, la investigación se llevará a cabo en una entidad no lucrativa, en virtud que es una organización

del sector público que busca satisfacer las necesidades de la población, debido a que el capital se obtiene a través de los impuestos que pagan.

1.1.1.1 Empresa Publica

"Una empresa pública es aquella donde la participación del gobierno es total o mayoritaria" (25:s.p.)

Normalmente las empresas u organizaciones públicas surgen con la motivación de brindar bienes y servicios a una población, con el fin de alcanzar un bien común o bienes de naturaleza social para el desarrollo de una población en específico.

Para llevar a cabo la investigación se estudiará una organización publica como lo es la municipalidad.

1.1.1.2 Municipalidad

"Una municipalidad es la corporación estatal que tiene como función administrar una ciudad o población" (19:s.p.)

La Municipalidad es un ente del Estado e institución autónoma la cual no depende del gobierno central, se encarga de administrar y gobernar un municipio o ciudad, una de las funciones es la planificación del desarrollo y crecimiento de su municipio, debidamente controlado y evaluado, de igual forma con los eventos sociales del territorio, pretende la mejora y calidad de vida de los vecinos.

Para llevar a cabo este desarrollo y crecimiento, la municipalidad obtiene los recursos necesarios por medio de impuestos que pagan los vecinos, a través del boleto de ornato, impuesto único sobre inmuebles (IUSI) y tasas que se cobran en algunas gestiones.

“La Constitución Política de la República reconoce y establece el nivel de Gobierno Municipal, con autoridades electas directa y popularmente, lo que implica el régimen autónomo de su administración, como expresión fundamental del poder local, y que la administración pública será descentralizada” (8:1)

De conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala se organiza para proteger a la persona y la familia, siendo su fin supremo la realización del bien común, y son deberes del Estado garantizar a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona, por lo que, para el cumplimiento de tales fines, es imperativo modernizar el ordenamiento jurídico de la Administración Pública

el cual pretende desarrollar los principios constitucionales de organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios, además de todas las competencias que corresponden a los municipios y su regularización.

1.1.1.3 Marco legal

A continuación, se presenta la base legal de las municipalidades y la evaluación de desempeño como parte de la ley de servicio civil, en la cual hace constar el deber de realizarla e implementarla tanto en la organización como en la dirección.

1.1.1.4 Ley del servicio municipal

Según el Decreto No. 1-87 en su parte considerativa establece que de conformidad al “Artículo 262 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de las municipalidades, se normarán por Ley de Servicio Municipal y que el Artículo 9 de las Disposiciones Transitorias y Finales de la misma Constitución, preceptúa que tal ley, ajustada a los preceptos constitucionales, debe emitirse a más tardar, en el plazo de un año a partir de la instalación del Congreso de la República” (17:s.p.)

Por lo tanto, debe de cumplirse con esta disposición legal, de manera que se regularice la relación entre la municipalidad y los colaboradores al tomar en cuenta sus derechos y obligaciones en sus actividades de trabajo, lo que garantiza un adecuado desempeño administrativo de la institución.

Además, que en el título VIII, capítulo único, en el Artículo 55 establece que las autoridades nominadoras, están obligadas a evaluar el desempeño de los trabajadores municipales que dependan de ellos. Deberán velar porque dicha evaluación se realice en forma justa y objetiva, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la Corporación Municipal con la asesoría de la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades

De modo que se considera obligatorio realizar este tipo de evaluación a los colaboradores, lo cual ayudara no solo a medir la manera en la que cumplen con sus tareas laborales, sino que también los resultados servirán como base para promociones, ascensos, traslados y tomas de decisiones respecto a carreras administrativas municipales, programas de adiestramiento y capacitación conforme a los recursos financieros de la institución.

1.1.1.5 Código Municipal

El objetivo de este código es desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios, en el cual se establece el Artículo 34 sobre los reglamentos internos, el cual dice que “El Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, de los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal, reglamento de viáticos y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal” (8:8)

Por lo tanto, el Concejo Municipal tiene la responsabilidad de aprobar herramientas y lineamientos para una adecuada gestión administrativa y gerencial de la municipalidad, además de velar por una buena coordinación de los procesos de planificación del desarrollo de sus respectivos municipios, debido a ello se requiere que cada municipalidad cuente con manuales administrativos, dentro de los cuales se encuentra el Manual de Organización y Funciones.

“El Concejo Municipal es un cuerpo colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente” (8:3)

El Manual de Organización y Funciones, es un instrumento técnico normativo de gestión creado por cada municipalidad para hacer cumplir las funciones asignadas a las diferentes áreas administrativas y técnicas, así como las atribuciones a los puestos aprobados para la asignación de personal evitando duplicidad, superposición, interferencia y fragmentación, orientado a la eficiencia y eficacia del servidor público, también facilita el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso y el de capacitación y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus atribuciones y responsabilidades del puesto al que han sido asignados.

En dicho manual describe a la Dirección de Recursos Humanos como “La responsable de la administración, capacitación y desarrollo del personal de la Municipalidad mediante la eficiente gestión humana, inducción, capacitación y desarrollo del recurso humano; es también, la encargada de velar por el

cumplimiento de las normas disciplinarias establecidas y atención a las necesidades del personal de las diferentes áreas que conforman la Municipalidad” (15:30)

De modo que debe de apoyar la planificación, desarrollo y ejecución del diseño de la evaluación de desempeño junto a la aprobación del Concejo Municipal, con ello reunir información sobre el desempeño de los colaboradores cualitativa y cuantitativamente con el fin de promover planes de mejora que puedan disminuir, corregir y eliminar el desempeño negativo en el personal, hasta lograr resultados óptimos en ellos, además de contribuir a la toma de decisiones respecto a ascensos, traslados, despidos y capacitaciones

Con relación a las capacitaciones en el Código Municipal se hace mención en el Artículo 94 que “Las municipalidades en coordinación con otras entidades municipalistas y de capacitación, tanto públicas como privadas, deberán promover el desarrollo de esfuerzos de capacitación a su personal por lo menos una vez por semestre, con el propósito de fortalecer la carrera administrativa del empleado municipal. En lo que respecta al sistema de capacitación de competencias de funcionarios municipales, establecido en este Código, es responsabilidad de la municipalidad elaborar los programas que orientarán la capacitación.” (8:27)

Por lo que la evaluación de desempeño servirá de apoyo para diagnosticar las necesidades a capacitar, debido a que en ella se podrá reflejar temas sobre actitud, comportamiento, procesos y funciones en las cuales se debe de mejorar o cambiar.

1.2 Administración

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (9:4)

Administración es el uso adecuado de los recursos que existen en la organización, con el fin de lograr la máxima productividad y beneficio posible, se considera importante el recurso humano, debido a que por medio de las personas y del proceso administrativo se cumplirán sus objetivos de forma eficiente.

1.2.1 Proceso Administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (14:26)

Este proceso administrativo hace posible que se logren los objetivos de las organizaciones, por medio de cinco etapas sucesivas que sirven de guía para el administrador, la planeación, organización, integración, dirección y control, de manera que será fácil la gestión de los recursos.

1.2.1.1 Planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.” (8:108)

La planeación es el curso de acción a seguir para lograr los objetivos, se llevan a cabo las primeras decisiones sobre la filosofía empresarial, lo cual servirá para la prevención y manejo del futuro, como la buena ejecución de los demás procesos administrativos.

a) Instrumentos administrativos de planeación

Para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse, es necesario saber que hacer, como hacerlo, cuando y quienes lo harán, por lo cual se utilizan planes de acción como instrumentos que hacen posible el proceso de planeación de forma adecuada.

- **Plan de acción**

“Traduce las estrategias del plan estratégico al nivel operativo específico para cada elemento organizacional, para luego integrarlos continuamente de forma holística.”
(10:334)

Es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control del conjunto de actividades encaminadas a materializar cada una de las estrategias o tareas establecidas, la cual incluye objetivo, metas, calendarización, responsables, recursos y costos.

1.2.1.2 Organización

“La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe de ejecutar” (16:1)

La organización se refiere a la reunión de recursos humanos, económicos y materiales que se tienen, de manera ordenada y acomodada con los colaboradores, la estructura organizacional que se tendrá de forma estratégica, táctica y operativa, con puestos y funciones necesarios para que se desempeñen los colaboradores.

a) Instrumentos administrativos de organización

Para materializar el diseño de la estructura organizacional y todo lo que con lleva son necesarios los instrumentos para conservar una organización de acuerdo con las necesidades de cada grupo social, estos instrumentos nos permiten guiar y orientar a una organización administrativa de manera eficiente.

- **Organigrama**

“El organigrama es una representación grafica del esqueleto de una organización, mostrando los cargos jerárquicos. El organigrama permite obtener una idea rápida de como esta organizada una empresa, corporativa u organización. En segundo lugar, es una herramienta para el análisis organizacional, ya que como instrumento de análisis servirá para detectar fallas en la estructura, en un organigrama vemos claramente cada unidad o departamento y la relación con otras unidades.” (21:s.p.)

Se entiende como el diseño de la estructura interna de la organización jerárquicamente, la cual ayuda a obtener una idea rápida de como estará organizada respecto a los puestos estratégicos, mandos medios y operativos, es importante que esa información se mantenga actualizada en virtud de los cambios que emergen en el trascurso de los años.

3.2.1.3 Integración

“Es la obtención y la agrupación de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios” (18:s.p.)

La integración está estrechamente ligada con los colaboradores y su gestión dentro de la organización, se encarga de cubrir y mantener cubiertos los puestos de trabajo que dispone la estructura organizacional, además tiene la función de compensar, evaluar y capacitar al talento humano, de modo que sea efectiva su gestión.

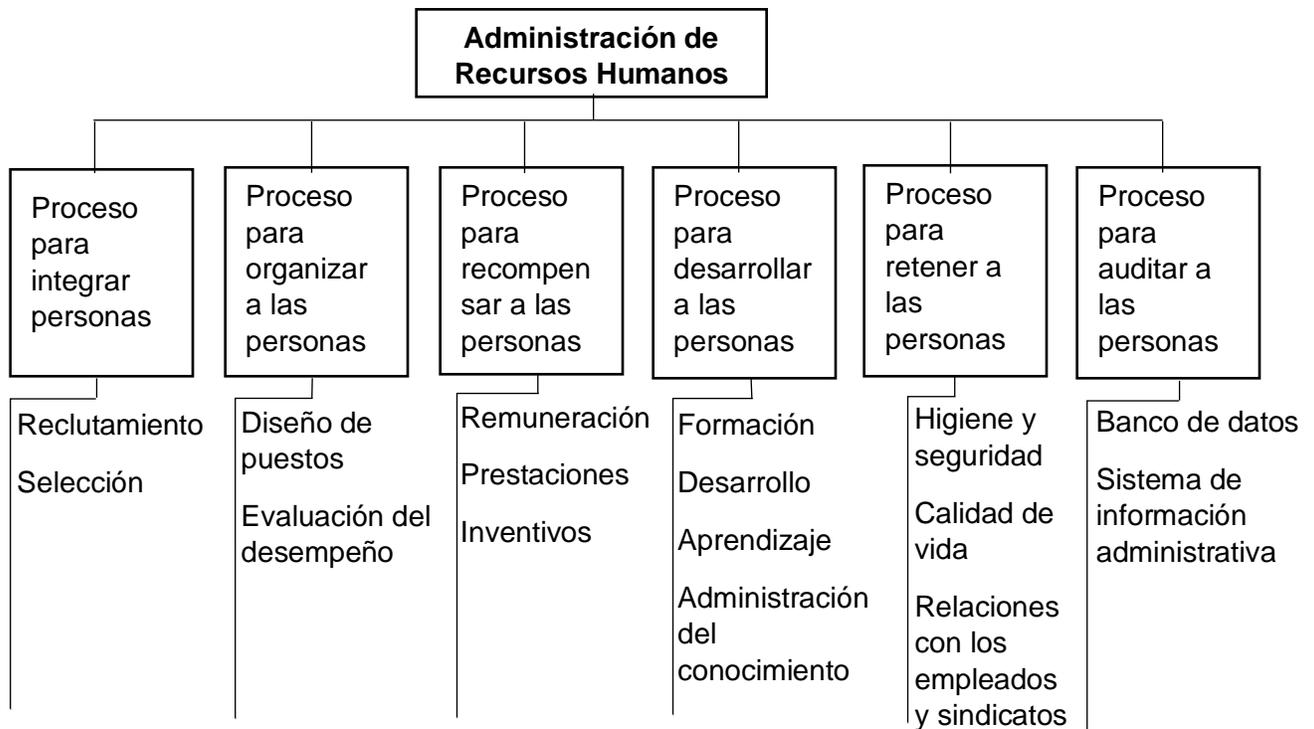
I. Administración de recursos humanos

Es la administración de políticas y prácticas necesarias para dirigir a los colaboradores, dividida en seis procesos que son: integrar, mantener, desarrollar, compensar, auditar y organizar al personal; debido a que son el capital intelectual y la base del éxito de cualquier organización.

En una institución pública el director ejerce el papel de administrador de sus colaboradores, por el hecho de tenerlos a su cargo, de manera que tiene cierta influencia en su formación, desarrollo y evaluación, con tal de aprovechar e impulsar el desempeño de cada uno y así lograr los objetivos de la Dirección. Ver esquema 1.

Esquema 1

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. México. P.15

➤ **Proceso para integrar personas**

“Proceso para incluir a nuevas personas en la empresa. Se puede llamar procesos para proveer y abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal” (4:15)

Debido a las necesidades que surgen durante el tiempo, tanto en desarrollo, cambio y fortalecimiento de cada organización, existe este proceso, el cual busca atraer con un conjunto de procedimientos y técnicas a personas calificadas y capaces de ejercer un puesto, para ello también realiza una selección de candidatos interna o externamente que cumplan con los requisitos y competencias laborales para optar al puesto, con tal de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño de las personas y de la organización.

➤ **Proceso para recompensar a las personas**

“Proceso para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales” (4:15)

El fin de este proceso es incentivar y motivar a los colaboradores, siempre que logren los objetivos de la organización y los individuales, por medio de una retribución a su desempeño, tiempo y esfuerzo que intercambian por beneficios económicos, como el salario base, diferentes bonos que se le ofrezcan en el contrato, prestaciones como el IGSS, indemnización, vacaciones, jubilación, aguinaldo y otros.

➤ **Proceso para desarrollar a las personas**

“Proceso para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las

competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad” (4:15)

Se genera, impulsa y mejora las competencias laborales de los colaboradores, para que tengan los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias que incrementen la productividad individual y general, de esta manera será fácil y rápido lograr los objetivos planteados de la organización. Al desarrollar al recurso humano se crea valor en ellos, debido a que se modifican sus hábitos y comportamientos, la manera para solucionar conflictos que se presentan, tienen nuevas ideas y conceptos en sus actividades productivas, de manera que los hace ser eficientes en su trabajo.

Está relacionado con la capacitación, programas de cambio, desarrollo de carreras y programas de comunicación para los colaboradores, de modo que al cumplirse se tendrá un progreso mutuo con la organización.

➤ **Proceso para retener a las personas**

“Proceso para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales” (4:16)

Luego de integrar al recurso humano se pretende retenerlas a largo plazo dentro de la organización, se busca la satisfacción de los colaboradores durante su periodo laboral, también se necesita tener las condiciones sociales, físicas y psicológicas idóneas, las cuales se logran con prácticas y relaciones correctas con los colaboradores.

También depende del estilo de administración que utilizan las máximas autoridades de la organización, la disciplina que exijan en el área de trabajo, reglas y normas para regular el comportamiento de los colaboradores, clima organizacional positivo y reconocimiento que se le proporcione a cada colaborador por el buen rendimiento.

➤ **Proceso para auditar a las personas**

“Proceso para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativas” (4:16)

Proporciona el seguimiento y control a las actividades de los colaboradores, es decir la supervisión debe ser de acompañamiento, orientación y control del comportamiento, hasta alcanzar los resultados esperados. Se toman en cuenta los bancos de datos y sistemas de información administrativas, es decir la base de datos de los colaboradores.

➤ **Proceso para organizar a las personas**

“Proceso para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación de desempeño” (4:15)

Su fin es garantizar que las personas incorporadas a la organización desempeñen debidamente sus actividades productivas y tengan la capacidad de realizarlas, por lo que tiene a su cargo la creación y administración de puestos de trabajo, reglas, requisitos y atribuciones de cada uno, con el fin de delimitar las acciones de los colaboradores y así funcione correctamente la organización, en virtud que a veces la incorporación de personal no es idóneo y se contraten colaboradores que no

tienen cualidades y capacidades correctas para los puestos de trabajo, se toma en cuenta la evaluación de desempeño que servirá para diagnosticar las desviaciones que aporta el rendimiento de los colaboradores para corregirlas o solucionarlas.

a) Evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” (11:165)

En la evaluación de desempeño se proporciona una valoración a los colaboradores en función de las actividades que realizan, metas y resultados que debe cumplir. La evaluación detalla la contribución que el colaborador genera en la organización, además de justificar su permanencia en el puesto de trabajo o un ascenso.

Con la evaluación de desempeño también se busca tener acciones correctivas, hasta que el rendimiento de los colaboradores satisfaga o exceda las expectativas que se tienen de ellos.

▪ Objetivos de la evaluación de desempeño

“Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño pueden presentarse de tres maneras

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento del recurso humano como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales” (3:364-365)

Por lo tanto, los objetivos radican en medir el potencial del recurso humano para determinar su desempeño real, desarrollar ese potencial para utilizarlo como ventaja competitiva y dar oportunidades de crecimiento, ascensos y salario entre otros. Otros objetivos para realizar la evaluación de desempeño son:

- Recompensas: la evaluación permitirá tener justificaciones para aumentos salariales, promociones, transferencias y en situaciones negativas los despidos.
- Realimentación: dará a conocer, aparte del desempeño dependiendo el tipo de evaluación, sus actitudes y competencias, como la adecuación correcta del colaborador en un puesto.
- Desarrollo: informa sobre las fortalezas y debilidades de cada colaborador para aumentar y mejorar el rendimiento, a través de capacitaciones, carreras profesionales, planes de mejora, entre otros.
- Relaciones: debido a que el colaborador evaluado conocerá las expectativas que se tienen de él, este tendrá la oportunidad de mejorar esa impresión.

- **Beneficios de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño al realizarla de forma sistemática genera beneficios tanto para el evaluador, evaluado y organización, también se toma en cuenta que el evaluador en su momento será evaluado. Ver tabla 1.

Tabla 1

Beneficios del sistema de evaluación de desempeño

Para el Evaluador	Para el Evaluado	Para la organización
Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados.	Conocer las expectativas que tienen sobre él, como las atribuciones que valora la institución acerca de su desempeño.	Evalúa el potencial humano que tiene y mide la contribución que proporciona cada uno a la organización.
Tener un sistema de medición subjetivo físico, que ayude para justificar tomas de decisión.	Identifica las fortalezas y debilidades del colaborador en el trabajo.	Identifica a los colaboradores que se deben despedir, trasladar o capacitarse, como a los que deben ascender y promocionar.
Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.	Tener la oportunidad para que el jefe lo capacite, oriente y enseñe con el fin de mejorar el desempeño, mejorar por cuenta propia, corregirse, aumentar su dedicación y atención al trabajo y tomar cursos de interés personal.	Retroalimentar las políticas de recursos humanos y su gestión con el fin de mejorar la productividad y las relaciones humanas en el trabajo.
Proporcionar planes de mejora y acciones correctivas.	Una autoevaluación y crítica personal y contractiva acerca de su rendimiento.	

Fuente: Chiavenato I. 1999. Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 248

▪ **Importancia de la evaluación de desempeño**

“Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario.

Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas” (6:227)

Debido a esas tres razones surge la importancia del sistema de evaluación de desempeño y no se debe tomar como un gasto o tiempo perdido para la organización, sino como una inversión de tiempo y dinero para mejorar la eficacia de los colaboradores, al logro de los objetivos institucionales.

- **Aplicación de la evaluación de desempeño**

El sistema de evaluación de desempeño tiene varios propósitos o aplicaciones como ayuda a los demás procesos de la gestión de recursos humanos.

Debido a que es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Por lo tanto, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa que ayuda a mejorar las prácticas de la administración de los mismos. Ver tabla 2.

Tabla 2

Integración de la Evaluación de desempeño en las prácticas de la administración de recursos humanos

Proceso	Característica
Para integrar a las personas	Encontrar a las personas que tienen características y actitudes adecuadas para los negocios de la organización.
Para colocar a las personas	Indicar si las personas están bien integradas a sus respectivos puestos y tareas.
Para recompensar a las personas	Indicar si las personas reciben una remuneración y recompensas adecuadas.
Para desarrollar a las personas	Indicar los puntos fuertes y débiles, es decir, las fortalezas que se deben ampliar y las debilidades que se deben corregir.
Para retener a las personas	Indicar el desempeño y los resultados que alcanzan las personas.
Para monitorear a las personas	Proporcionar realimentación a las personas de su desempeño y su potencial de desarrollo.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 269

▪ **Responsables de la evaluación de desempeño**

“Con frecuencia el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implantación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los administradores de línea desempeñen un papel fundamental desde el inicio hasta el fin. Estos individuos por lo general realizan evaluaciones y deben participar en forma directa en el programa para que éste tenga éxito” (12:245)

La evaluación de desempeño tiene relación con el departamento de recursos humanos, debido a que es aquí donde se diseña, implementa y ejecuta, sin embargo también es responsabilidad del jefe o superior inmediato por ser quien tiene mayor contacto con los colaboradores y conoce mejor las condiciones y características a evaluar; por lo tanto puede tomar decisiones con base a los

resultados obtenidos con la evaluación, lo negativo es que en ocasiones la subjetividad de quien evalúa no permite tener resultados objetivos de la evaluación.

- **Elementos de la evaluación de desempeño**

“Para mitigar, en cierta medida, la subjetividad que pueda existir dentro del proceso de evaluación es importante contar con una herramienta confiable que ayude a cumplir el propósito de evaluar a los colaboradores; por tanto, integrar criterios o juicios para estandarizar la herramienta, redactando e incluyendo frases descriptivas que definan cada una de las características a considerar, es de importancia para guiar la ejecución de la misma” (1:31)

Estos elementos varían según el método de evaluación que se diseñe y para que los resultados sean objetivos. Son escogidos por los responsables del diseño del sistema de evaluación de desempeño.

A continuación, se describen los factores y criterios para medir el desempeño y su grado de valoración.

- **Criterios para la evaluación de desempeño**

Los criterios están divididos en tres aspectos, como las habilidades, capacidades, necesidades y rasgos, comportamientos, metas y resultados, los cuales tienen un listado que servirá para escoger y definir los factores que se evaluarán, de los cuales se tomarán como base los presentados por Idalberto Chiavenato. Ver tabla 3.

Tabla 3
Criterios para la evaluación de desempeño

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

Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill, México. P. 254

- Factores de desempeño

Los factores son las características que se evaluarán al colaborador con relación a su puesto de trabajo y actividades que realiza, derivados de los criterios que selecciona y valora la organización.

- **Métodos tradicionales de la evaluación de desempeño**

Actualmente existen varios métodos para evaluar el desempeño, que dependen del giro de las empresas y organizaciones, además a la cantidad de personal que tengan, sin embargo, siempre existen algunas modificaciones de quienes las diseñan para que se acoplen a los intereses y características de los puestos a evaluar.

Para la presente investigación se tomarán en cuenta los métodos tradicionales de evaluación de desempeño.

- Escalas graficas

“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” (4:253)

En este método se evalúan factores que la institución valora y selecciona para ser evaluados, deben definirse o describirse de manera simple y objetiva como las características que se consideran evaluar, a los que se les da una puntuación según el criterio del evaluador, que van desde lo malo o insatisfactorio hasta lo bueno o satisfactorio, llamadas escalas, asignándoles una puntuación o valor a cada uno, luego se suman las puntuaciones de cada factor y quien obtenga calificaciones altas será el colaborador que tiene buen rendimiento y el que tenga baja calificación será el colaborador que no se desempeña de manera adecuada.

“El método de evaluación del desempeño por escalas graficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación de los cuales los más conocidos son: escalas graficas continuas, semicontinuas y discontinuas” (24:s.p.)

Las escalas de puntuación o valoración son llamadas continuas porque solo existe un límite mínimo y uno máximo, semicontinuas con puntos intermedios entre lo bueno y lo malo, por ultimo las discontinuas con puntos intermedios, pero cada punto tiene diferente valor para tener resultados cuantitativos como cualitativos a cerca del desempeño de cada colaborador, por lo cual las discontinuas se consideran aptas para utilizar en la investigación, debido a que muestra resultados descriptivos y precisos según sean los factores y calificación dada. Ver tabla 4.

Tabla 4

Escalas de puntuación o valoración para el método de escala gráfica

Excelente	Bueno	Regular	Tolerante	Malo
Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 255

Los factores que comúnmente se utilizan en este método, son seleccionados de los criterios proporcionados en los elementos de la evaluación de desempeño y las escalas de puntuación suelen ser cinco. Ver tabla 5.

Tabla 5
Factores en la evaluación de desempeño

Factores
Producción (cantidad de trabajo realizado): Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por iniciativa propia, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.
Calidad (esmero en el trabajo): Proporciona una adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor, evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo): Proporciona una adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor, evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas
Cooperación (relaciones interpersonales): Mantiene a sus compañeros informados de las tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros en proyectos de equipo.
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas): nuestra capacidad en la gestión de conflictos en los equipos y trabajo para desvanecer los problemas y evitar que se extiendan con la búsqueda de posibles soluciones y alternativas en las diferentes situaciones que puedan existir, crear una situación de problema en una oportunidad de crecimiento
Creatividad (capacidad para innovar): Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente
Realización (capacidad para hacer): conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea

Fuente: Ayala Villegas, Sabido. 2012, Factores a tomar en cuenta en la evaluación de desempeño de los colaboradores. Consultado el 25 de noviembre de 2019. Disponible en <https://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/>

Al tener los factores propuestos se continúa con los grados de valoración que se le proporciona a cada uno, se utilizan cinco grados de evaluación, que son las escalas de variación en el desempeño de cada colaborador, es decir, son las calificaciones numéricas colocadas en el diseño de la evaluación, con el fin de

cuantificar el rendimiento de cada colaborador como excelente, muy bueno, bueno, regular y malo.

Las ventajas de este método son la facilidad de planificar y diseñar el instrumento por este método, sencillo, fácil de entender y utilizar; tiene una visión gráfica y general de los factores que se evaluarán; facilita la comparación de resultados entre varios colaboradores y provee una realimentación de datos a los colaboradores evaluados.

Las desventajas que se consideran con este método, es la evaluación que suele ser muy superficial y subjetiva es un sistema cerrado para evaluar y sólo evalúa el desempeño pasado, tiende a caer en la rutina y estandarización de los resultados.

Debido a las ventajas y desventajas se recomienda tomar en cuenta las siguientes características para una buena implementación y manejo del método. Ver tabla 6.

Tabla 6

Características para un buen manejo del método de escalas graficas

Característica	Concepto
Criterios nebulosos	Es necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor, así será más fácil para el evaluador asignar las diferentes escalas calificativas
Efecto de halo	Este efecto hace que el evaluador considere una impresión general cuando evalúa cada factor, el cual se debe evadir al calificar el grado de valoración que más se iguale al evaluado.
Tendencia central	Se refiere a evaluar todos los factores de la misma manera, por lo tanto, hay que evitarlo al mostrar que cada factor tiene un objetivo diferente al calificar por lo que deben de ser lo más objetivo posible.
Benevolencia frente a rigor exagerado	Implica subjetividad en la evaluación, de manera que se debe de calificar la realidad del desempeño y no percepciones que se tengan del mismo, con una crítica razonable.
Prejuicios	Es la tendencia de valuar diferencias individuales como edad, sexo, color de tez, entre otras que afecten la evaluación de las personas.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2007. Evaluación de desempeño. En administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. México. P. 253

- Elección forzada

Este método “obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con

frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. Por ejemplo,

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Aprende con rapidez | 1. Trabaja con gran empeño |
| 2. Su trabajo es preciso y confiable | 2. Es un buen ejemplo para sus compañeros |
| 3. Con frecuencia llega tarde | 3. Se ausenta con frecuencia” (2:316) |

El evaluador se obliga a escoger una descripción o frase que más se asemeja al desempeño del colaborador, se diseña con dos bloques, uno positivo y otro negativo, es un método fácil de aplicar y de acondicionar a los puestos de trabajo.

Las ventajas que tiene este método son que evita el efecto de halo, no permite la influencia del evaluador o subjetividad y no es necesaria una capacitación a los evaluadores para su ejecución.

Las desventajas son su planificación y diseño muy complejos, este método no genera una visión general de los resultados; no provoca realimentación de la información, ni se pueden realizar comparaciones y el evaluado no tiene ningún tipo de participación. Ver tabla 7.

Tabla 7

Modelo de evaluación por medio de elección forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____								
A continuación, encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.								
Frases	No.	+	-		Frases	No.	+	-
Presenta producción elevada					Tiene dificultad para lidiar con las personas			
Comportamiento dinámico					Tiene bastante iniciativa			
Tiene dificultad con los números					Le gusta reclamar			
Es muy sociable					Teme pedir ayuda			
Tiene espíritu de equipo					Tiene potencial de desarrollo			
Le gusta el orden					Toma decisiones con criterio			
No aguanta la presión					Es lento y tardado			
Acepta críticas constructivas					Conoce su trabajo			
Tiene buena presencia personal					Nunca es desagradable			
Comete muchos errores					Producción razonable			
Ofrece buenas sugerencias					Tiene buena memoria			
Difícilmente decide					Se expresa con dificultad			

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. México. 256 p.

- Investigación de campo

Este método se desarrolla con base a entrevistas de un asesor o especialista en la evaluación, junto al superior inmediato, quienes evalúan el desempeño de los colaboradores juntos, con el fin de detectar las causas, orígenes y motivos del desempeño que tienen, de manera que realizan un análisis de hechos y situaciones para encontrarlos; al final se emite un diagnóstico con todas las características encontradas. Se realiza en cuatro etapas que son: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior a los resultados.

Las ventajas de este método son, se comparte la responsabilidad y conocimiento para aplicarla; permite planificar acciones futuras; resalta la búsqueda de mejora de desempeño y consecución de resultados; evalúa a fondo el desempeño por los análisis y diagnósticos que se realizan.

Sus desventajas serían que el costo es más elevado, debido a que se necesita el asesoramiento de un especialista; es lento por los análisis que requiere la evaluación y no participa el evaluado en este proceso. Ver tabla 8.

Tabla 8
Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ puesto: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: *muy satisfactorio *satisfactorio *insatisfactorio	
Evaluación inicial	3 ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 3 ¿Qué motivos puede justificar ese desempeño? 4 ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 5 ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 6 ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	7 ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 8 ¿Cuáles fueron los resultados? 9 ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya recibió entrenamiento?
Planificación	10 ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 11 ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 12 Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado 13 ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	14 ¿Qué evaluaciones adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 15 ¿Este desempeño es característico del empleado? 16 ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 17 ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. México. 257 p.

- Incidentes críticos

“En el método del incidente crítico, el supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Aproximadamente cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen a discutir el desempeño de este último, utilizando los incidentes como ejemplos” (5:348)

Este método está fundamentado en los antecedentes de cada colaborador, debido a que se guardan sus buenas y malas acciones en su rendimiento, para que cada cierto tiempo se analice y discuta, con el fin de plasmar el rendimiento del colaborador en el periodo de tiempo propuesto.

Las ventajas de este método son aplicativas porque evalúa el rendimiento positivo como negativo; otorga mayor relevancia a los aspectos buenos del desempeño para aprovecharlos y los malos reciben su corrección, para ser eliminados; es fácil de utilizar y aplicar.

La desventaja indica que los factores no son los idóneos para evaluar el desempeño, como los de otros métodos. Ver tabla 9.

Tabla 9

Método de evaluación de desempeño por medio de incidentes críticos

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre: _____		Puesto: _____	
Departamento: _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe atender correctamente a las personas		Comete muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta visión amplia de los asuntos	
Presenta ideas innovadoras		Tarda en tomar decisiones	
Tiene características para el liderazgo		Espíritu cobservador y limitado	
Facilidad para argumentar		Dificultad para manejar números	
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente	

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. México. 258 p.

- Lista de verificación

En este método se enumeran los factores que se toman en cuenta para evaluar por medio de un listado de cotejo para cada colaborador, cada factor enlistado recibe una evaluación cuantitativa con la cual el evaluador recibe y verifica lo que el colaborador cumple según la lista y le otorga una valoración a cada factor.

Las ventajas del método es lo simple y económico que resulta su elaboración, aplicación y comprensión; sus desventajas son que se considera la subjetividad y por ser muy simple no cubra las necesidades a evaluar. Ver tabla 10.

Tabla 10

Método de evaluación del desempeño por medio de lista de verificación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____											
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planifica y organiza					
Atención a los costos						Cuida el patrimonio					

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. México. 250 p.

▪ **Sistema de evaluación de desempeño**

“Engloba un conjunto de factores que enumeramos a continuación, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento, de medición y evaluación del rendimiento:

La(s) forma(s) o método(s) empleado(s) para recabar los datos de la evaluación son cinco.

- El análisis del puesto de trabajo.
- La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos.
- Las características del evaluador y del sujeto evaluado.
- El proceso que supone utilizar la información.
- La evaluación del grado en que está utilizándose.” (7:229)

El sistema de evaluación será entonces, un conjunto de procesos ordenados y previamente planificados con el fin de alcanzar los resultados esperados, que permita el diseño, implementación y ejecución positiva de la evaluación. Luego con los resultados se logren tomar decisiones respecto a planes de mejora que impulsen el desempeño.

- **Fases del sistema de evaluación de desempeño**

Para realizar el diseño es necesario cumplir con cuatro fases, para su correcta creación, implementación y ejecución. Ver tabla 11.

Tabla 11
Fases del Sistema de Evaluación de Desempeño

FASES	DESCRIPCIÓN
Planificación	Es la primera fase guía las demás, para que se tomen las decisiones adecuadas, para que el diseño de la evaluación de desempeño tenga éxito y minimice errores en su elaboración, se toma en cuenta el alcance del sistema de evaluación, políticas, objetivos, responsables, procedimientos, calendarización y concientización
Preparación	Se prepara el diseño a implementar, lo primordial es escoger el método a utilizar, determina las características necesarias, parámetros, factores, indicadores, descripciones y criterios de valoración, para tomar en cuenta en los formatos.
Ejecución	Es cuando lo planificado y diseñado se ejecuta, es realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores, recopilar los resultados y tener información cuantitativa, luego hacer la entrevista de retroalimentación, por consiguiente, planificar y organizar las acciones correctivas, para enmendar el desempeño.
Monitoreo	Se realizan los últimos detalles del proceso del sistema de evaluación, los responsables deben verificar que se cumpla el plan de mejora o acciones correctivas para mejorar los resultados obtenidos, además de una actualización al diseño del sistema de evaluación, que se adapte a las necesidades y cambios presentes.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. México. 248 p.

- **Obstáculos y errores en la evaluación de desempeño**

Al realizar la implementación se producen errores de percepción en el sistema de evaluación de desempeño, que generan problemas a la hora de ejecutarlos y en la obtención de los resultados. Ver tabla 12.

Tabla 12
Obstáculos y errores en la evaluación de desempeño

Obstáculos y Errores	Descripción
Falta de objetividad	Sucedo cuando algunos factores son difíciles de medir o tengan poca relación con el desempeño.
Efecto de halo	Se observa cuando el evaluador generaliza un factor, situación o característica positiva o negativa a los demás aspectos que le siguen.
Indulgencia	Se presenta cuando las calificaciones se otorgan de forma inmerecida.
Tendencia central	Cuando a los colaboradores se les coloca una calificación incorrecta cerca del promedio de la escala, lo que provoca controversias o críticas del evaluador.
Prejuicio de comportamiento reciente	Ocurre cuando se conoce que se realizara una evaluación, los colaboradores moderan o mejoran su desempeño de manera temporal, con la finalidad de obtener resultados positivos.
Prejuicio personal	Acontece cuando hay diferencias individuales del evaluador con el evaluado.
Manipulación de la evaluación	Cuando el evaluador o alguien de los responsables de la evaluación modifican los resultados o calificación, con el fin de favorecer o causar agravio a un colaborador.

Fuente: R. Wayne Mondy. 2010. Administración de recursos humanos. Ed. Pearson. México. 253 p.

- **Entrevista de evaluación**

“Las sesiones de revisión del desempeño crean con frecuencia hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre el gerente y el empleado. Para minimizar la posibilidad de sentimientos negativos, la entrevista personal y la revisión escrita deben de tener como meta el mejoramiento del desempeño y no la crítica” (13:274)

Las entrevistas se realizan al final de la ejecución del sistema de evaluación de desempeño, cuando se tienen los resultados de cada colaborador, donde el jefe inmediato o evaluador se reúne con cada colaborador para hablar sobre los resultados obtenidos, con el fin de elaborar planes de mejora que aumenten el desempeño según los resultados.

Se debe analizar el resultado del colaborador, para establecer planes y metas con el propósito de desarrollar su rendimiento para la siguiente evaluación de desempeño y sugerir medios para cumplir su propósito y metas establecidas, además de brindar el apoyo necesario para lograrlas.

Para la entrevista se utilizan elogios, cuando se justifiquen y críticas de manera constructiva para el colaborador, también se deben eliminar las amenazas o palabras hirientes; el empleado debe enlistar y realizar un informe de cómo ha mejorado o bien la manera de eliminar el mal desempeño diagnosticado y por último deben concluir la entrevista como medio para resolver problemas, no para criticar y juzgar errores.

1.2.1.4 Dirección

La dirección es fundamental en el proceso administrativo, debido que en esta fase se desarrolla la ejecución de los planes; en la dirección también se trabaja con la

motivación, comunicación y supervisión, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

1.2.1.5 Control

Con el control se finaliza el proceso administrativo, se encarga de evaluar el desarrollo general de la organización, de manera que se obtenga una correcta planificación, estructura organizacional y dirección, el control es necesario, para conocer la orientación real hacia la cual se encaminan los objetivos, así como detectar debilidades y errores para corregirlos.

CAPÍTULO II

Diagnóstico Sistema de Evaluación de Desempeño para la Dirección de Desarrollo Social y Económico de una Municipalidad en el Departamento de Guatemala.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del estudio documental y de campo, por medio de métodos y técnicas de recolección de datos realizados a los colaboradores de la Dirección de Desarrollo Social y Económico de una Municipalidad en el departamento de Guatemala, los cuales se analizarán para identificar las causas del problema establecido

2.1 Metodología de la Investigación

Se llevará a cabo un conjunto de procedimientos que se aplicaran de manera ordenada y sistemática para la realización de la investigación, con el fin de otorgar una mayor validez a los resultados obtenidos en el proceso de estudio y análisis.

2.1.1 métodos de investigación

Para conocer la situación actual de la unidad de análisis se utilizaron diferentes métodos para la obtención de información tales como científico, deductivo y de análisis.

- **Método científico**

En este método se realizó una serie de pasos sistemáticos e instrumentos que permitieron realizar la investigación de campo y cumplir con el objetivo de comprobar la hipótesis al utilizar sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva.

En la fase indagadora se recolecto información por medio de una guía de entrevista y cuestionario, así como documentos de la organización para los antecedentes, filosofía, estructura organizacional, entre otros.

Para la parte demostrativa se comprueba la validez de la hipótesis, con el análisis de las respuestas de los colaboradores, los cuales se presentan en este capítulo.

Por último, al finalizar los análisis correspondientes de la investigación, se expondrán los resultados en el informe final, es decir, la exposición de los datos obtenidos y la propuesta al problema encontrado en el capítulo III.

- **Método deductivo**

Al tener los resultados finales y la comprobación de la hipótesis se logró deducir conclusiones lógicas a partir de técnicas y conocimientos específicos de evaluación de desempeño y administración de recursos humanos, obtenidos en el marco teórico, para realizar una propuesta profesional a la solución del problema de investigación.

- **Método de análisis**

Este método se aplicó luego de tabular la información proporcionada por los colaboradores de organización, al tener las respuestas en un formato de Excel se analizó cada una de las preguntas con las respuestas de los colaboradores con su respectiva gráfica.

2.1.2 Técnica de investigación

La técnica que se utilizó para obtener la información fue la del censo y la observación directa.

- **Censo**

Se trabajó con el cien por ciento de los colaboradores de la Dirección que se integra por 24 colaboradores, 16 subordinados y ocho jefes inmediatos entre ellos están jefes, coordinadores, encargados y el director, quienes integran el área objeto de estudio. Además, se cuenta con 16 puestos de trabajo en la dirección. Ver tabla 13.

Tabla 13
Puestos de trabajo Dirección de Desarrollo social y Económico

No.	Puesto
1	Director de Desarrollo Social y Económico
2	Coordinadora de la Dirección de Desarrollo Social y Económico
3	Jefe del departamento de Organización Comunitaria
4	Jefe del Departamento de Cultura y Deporte
5	Encargado de Cultura
6	Encargado del Deporte
7	Encargada de la Oficina Municipal de Protección Animal
8	Jefa de la Oficina Municipal de Personas con Capacidades Diferentes
9	Auxiliares de los diferentes departamentos y oficinas
10	Secretaria de la Dirección de Desarrollo Social y Económico
11	Asistente de diferentes departamentos de la Dirección de Desarrollo Social y Económico
12	Enlace comunitario de la Dirección de Desarrollo Social y Económico
13	Supervisor del Departamento de Cultura y Deporte
14	Promotor del Departamento de cultura y Deporte
15	Jefe de Organización Municipal de Protección a la niñez y adolescencia
16	Veterinario de la Oficina Municipal de Protección animal

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Observación directa**

La observación directa sirve de apoyo para generar más información en la investigación como en las expresiones o conductas que tienen los colaboradores al momento de realizarles ciertas preguntas, sin intervenir ni alterar el ambiente en el que se desenvuelve cada situación sobre el objeto de estudio.

- **investigación bibliográfica**

Este tipo de investigación es la parte en la cual se indaga en material bibliográfico e informativo existente con relación a un determinado tema o problema a estudiar, se selecciona la fuente de información para lograr el desarrollo de la investigación con el fin de construir nuevos conocimientos.

2.1.3 Instrumentos de investigación

Se realizó un cuestionario con 15 preguntas abiertas y cerradas al director, jefes y encargados que lo integran departamentos y oficinas de la dirección, los cuales tenían subalternos a los que se les proporciono un cuestionario con 11 preguntas para recabar información acerca del tema de investigación, también se efectuó un plan piloto con los dos instrumentos que sirvió para aceptar la adecuada obtención de datos.

Se utilizó una guía de observación para detectar la forma en la que reaccionaban los colaboradores con cada pregunta sobre sus gestos positivos o negativos hacia las mismas, así como las fichas bibliográficas para respaldar cada pregunta y el tema de investigación.

2.2 Antecedentes de la Institución Gubernamental

La historia de Mixco se remonta a la época precolombina, donde una población de cakchiqueles habitó en una fortaleza conocida hoy día como Mixco Viejo. Posteriormente los Pocomames la obtuvieron y la conservaron como santuario. En 1,525 Pedro de Alvarado acompañado por los Tlascaltecas y de la caballería ataca esta fortaleza derrotando a sus habitantes, quienes se dispersaron, pero gran parte de esta tribu pobladora se asentó en 1,526 para completar la conquista pacífica iniciada en el lugar que actualmente ocupa la cabecera municipal, en aquel entonces se le llamó Santo Domingo de Mixco, en honor a Santo Domingo de Guzmán.

El significado etimológico de Mixco según Antonio de Fuentes y Guzmán, quien interrogó al indígena Marcos Tahuit, el término proviene de Mixco Cucul, que se traduce como “Pueblo de Loza Pintada”. Sin embargo, según Luís Arriola, la palabra Mixco viene del Nahuatl Mixconco, que significa “Lugar Cubierto de Nubes”.

Fueron los conquistadores los que traen la figura y nombre de alcalde a Guatemala. “La Municipalidad de Mixco en ese entonces dependió de la alcaldía mayor de Sacatepéquez. Con el Gobierno del General Justo Rufino Barrios y del Licenciado Miguel García Granados, todas las Municipalidades de Guatemala ganaron la autonomía en la firma del acta de Patzicía de 1,877. Sin embargo, a 1,915 aún mantenían la costumbre de tener dos alcaldes: uno ladino y uno indígena, a este último lo llamaban “Alcaldito”, se debe recalcar que los Alcalditos de aquel entonces, tenían más poder que los alcaldes ladinos.

La mayoría de los alcaldes ladinos, eran personajes de la “Calle Real”, que voluntariamente aceptaban el cargo por un período no mayor de un año, sin sueldo al igual que el alcalde de indígenas, que era electo por el pueblo en la cofradía de

Santo Domingo”, al cual le llamaban Alcaldito, ahora se le llama Primer Mayordomo de Santo Domingo. A los regidores se les llamaba también “Chitor” y a los demás mayordomos se les llamaba “Mortomá”.

Mixco alcanzó la categoría de Villa, y se habla de una categoría menor que ciudad y mayor que pueblo conforme el Acuerdo Gubernativo del 7 de abril de 1938, que establece los requisitos a llenarse para que un poblado pueda obtener por disposición del ejecutivo la categoría de Villa.

Según Acuerdo Gubernativo número 524-99 de fecha 14 de julio de 1,999 se acuerda elevar a categoría de ciudad el lugar denominado Villa de Mixco, Municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

2.2.1 Filosofía organizacional

A continuación, se presenta la filosofía institucional de la Municipalidad objeto de estudio conformada por la misión, visión, objetivos y valores.

2.2.1.1 Misión

“Somos un municipio seguro, con servicios públicos de calidad que, con un desarrollo social, económico y ambiental sostenible, una infraestructura vial óptima y un ordenamiento territorial brinda una mejor calidad de vida a los vecinos de la Ciudad de Mixco, por lo tanto, se cuenta con un personal calificado que con base a valores y principios administra con transparencia los recursos y los transforma en beneficios para la población mixqueña” (21:s.p.)

- **Visión**

“Ser una Municipalidad que brinde servicios públicos eficientes para garantizar el desarrollo integral sostenible del municipio que permita una mejora de la calidad de vida y un bienestar integral a la población mixqueña” (22:s.p.)

- **Valores y principios**

Los valores y principios que la municipalidad de Mixco considera para su gestión son:

- a) **Respeto:** Los trabajadores municipales se desempeñan con consideración y reconocimiento a sus compañeros y vecinos en el cumplimiento del trabajo diario.
- b) **Honestidad:** Mostrada en la Municipalidad en la relación de confianza entre funcionarios y trabajadores municipales en el desarrollo de sus actividades diarias.
- c) **Responsabilidad:** Se refiere a la conciencia de cada trabajador municipal que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar sus acciones personales y laborales, las cuales buscan el compromiso y eficiencia en la gestión municipal.

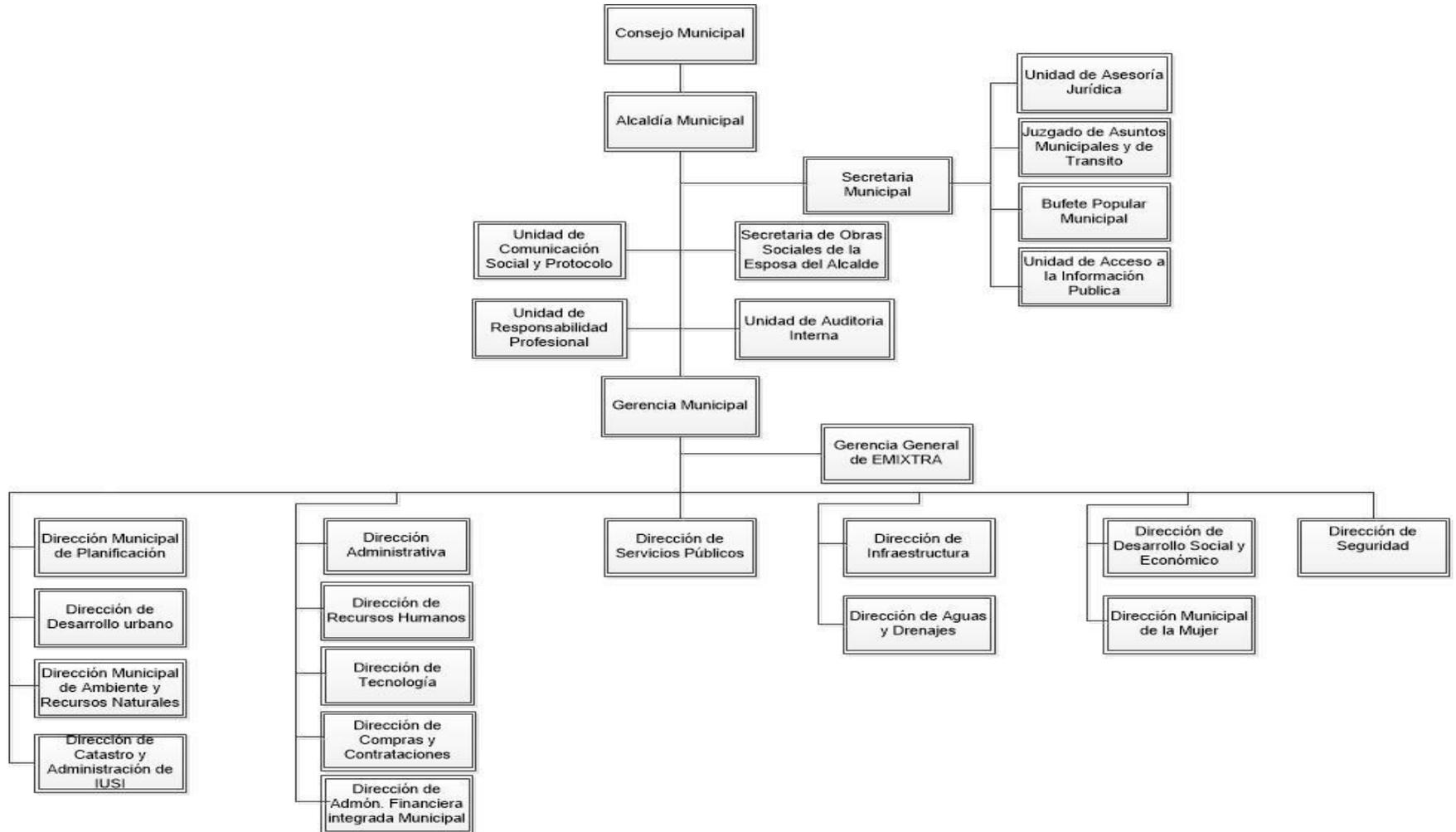
2.2.1.2 Objetivo organizacional

Satisfacer las necesidades de los vecinos mixqueños para gozar de una mejor calidad de vida.

2.2.1.3 Organigrama general de una Municipalidad en el Departamento de Guatemala

A continuación, se presenta el organigrama general que corresponde a la Municipalidad de Mixco. Ver gráfica 1

Gráfica 1
Organigrama general Actual
Municipalidad de Mixco



Fuente: Manual de Organización y Funciones, Dirección de Desarrollo Social y Económico, diciembre 2017

2.2.1.4 Dirección de Desarrollo Social y Económico

Se toma en cuenta esta dirección por la importancia que tiene en el impacto social del municipio, debido a que es la responsable de contribuir con la labor social del municipio de Mixco, fomenta principalmente el desarrollo integral, amplía las oportunidades de desarrollo socioeconómico para los vecinos del municipio, respeta sus diversos ámbitos, particularmente locales, culturales, deportivos y religiosos.

a) Organigrama de la Dirección de Desarrollo Social y Económico

A continuación, se presenta el organigrama de la Dirección, el cual presenta dos departamentos y tres oficinas, seguido del organigrama Nominal Ver gráfica 2 y 3



Fuente: Manual de Organización y Funciones, Dirección de Desarrollo Social y Económico, diciembre 2017

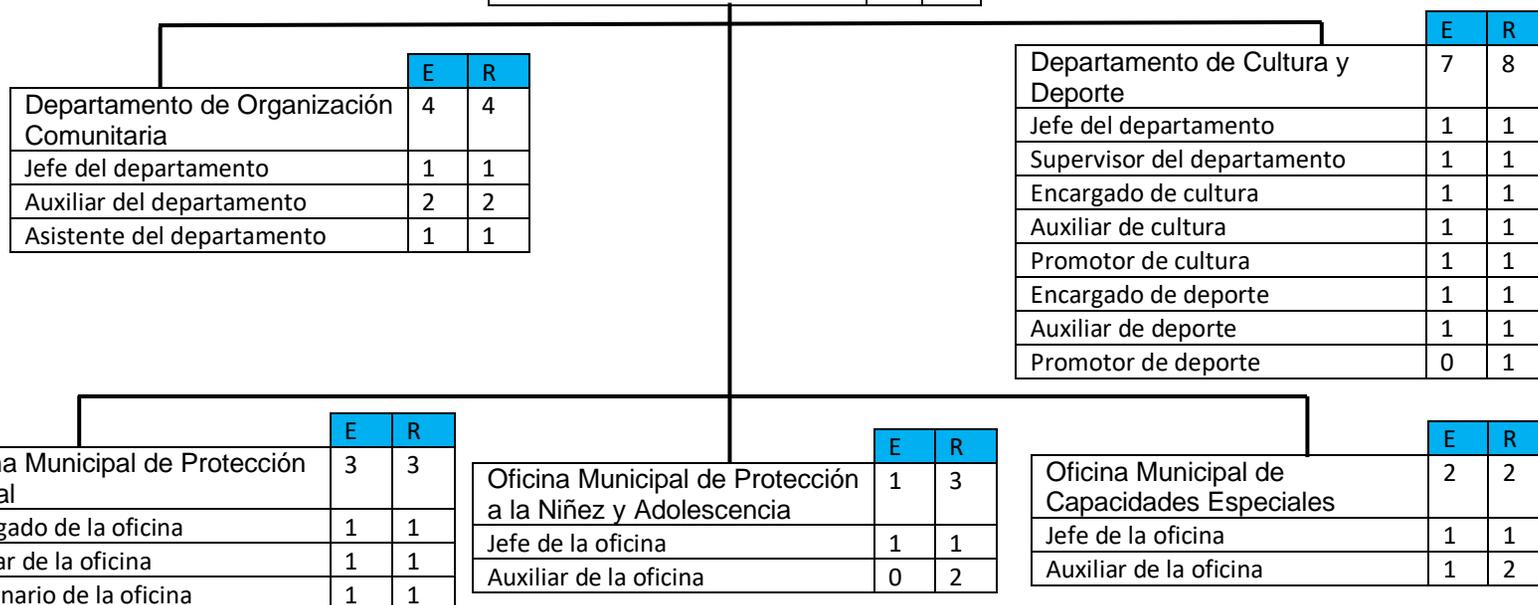
Grafica 3

Organigrama Nominal Actual

Dirección de Desarrollo Social y Económico

	E	R
Dirección Desarrollo Social y Económico	7	7
Director	1	1
Auxiliar de la dirección	2	2
Secretaria de la dirección	1	1
Coordinadora de la dirección	1	1
Asistente de la dirección	1	1
Enlace comunitario	1	1

E	Existentes
R	Requeridos



Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Organización y Funciones, Dirección de Desarrollo Social y Económico, diciembre 2017

2.3 Situación actual de la Evaluación de Desempeño en la Dirección de Desarrollo Social y Económico de una Municipalidad del Departamento de Guatemala

Se entrevistó a ocho personas con puestos de jefatura los cuales son: el director y la coordinadora de Desarrollo Social y Económico, jefe del Departamento de Organización comunitaria, jefe del Departamento de Cultura y Deporte, encargado de cultura, encargado de deporte, encargada de la Oficina Municipal de Protección Animal y al jefe de la Oficina Municipal de Personas con Capacidades Diferentes, quienes tienen personal a su cargo.

Así mismo se encuestó a 16 personas, con puestos administrativos y operativos, subordinados de los jefes inmediatos anteriormente descritos, los cuales son: dos auxiliares, una secretaria, un asistente y un enlace comunitario de la dirección; dos auxiliares y un asistente del Departamento de Organización comunitaria; un auxiliar, un supervisor, un asistente, un promotor de cultura y un promotor de deporte del Departamento de Cultura y deporte; un auxiliar y un veterinario de la Oficina de Protección Animal y al Jefe de Organización Municipal de Protección Contra la Niñez.

2.3.1 Resultados de la guía de entrevista a los jefes inmediatos

A continuación, se muestran los análisis de las respuestas obtenidas en cada pregunta realizada en la entrevista.

La primera pregunta fue para comprobar si existía una evaluación de desempeño, de los ocho puestos de jefatura solo tres indican realizar una evaluación de desempeño, mencionan que fueron elaboradas por ellos mismos, debido a la carencia de una en la unidad de análisis, sin embargo, ninguno presentó físicamente las evaluaciones que realizan. En cuanto a los otros cinco no realizan

ningún tipo de evaluación, el director indica que solo conocen el desempeño de sus colaboradores por medio de lo que observan.

En la siguiente se trató sobre la cantidad de veces que realizan la evaluación de desempeño para conocer la periodicidad en que evalúan, si es constante o no, en la cual las jefaturas y encargados de áreas que la realizan contestaron efectuarla tres veces; para el encargado de área que expresa llevarla a cabo, según la información obtenida con sus subordinados ninguno de ellos responde en las encuestas que han sido evaluados por él, lo que muestra que la información del encargado no es verídica y se descarta como uno de los mandos medios en realizar la evaluación.

Con respecto al control y registro del desempeño, de manera que solo cuatro mencionan hacerlo y los otros cuatro no, indican que lo llevan de manera informal con llamadas de atención, reportes y catalogan a los que trabajan de manera correcta con los que no, únicamente con lo que observan y demuestran en sus puestos de trabajo, de esa manera saben en quien apoyarse y en quién no.

En relación con quienes creen que no evaluar a los colaboradores afecte su rendimiento y por el desconocimiento de este se evite crear planes de mejora y concientizar a los colaboradores sobre la manera en que ejecutan sus funciones.

Una persona indico que las deficiencias que existen en los colaboradores no eran por no evaluar su desempeño y las otras siete indicaron que sí, debido a que no conocían en que se desempeñaban mal para poderlo corregir y por qué no conocen bien sus tareas y actividades de sus puestos, también por otras causas como personal inadecuado para los puestos, falta de interés y compromiso.

Se prosiguió a preguntar sobre las expectativas que tienen ellos como jefes hacia sus colaboradores, si se las transmiten o no a sus colaboradores. Tres colaboradores entrevistados no dan a conocer las expectativas que tienen como jefes inmediatos a cerca de ellos y cinco sí, pero de manera verbal las cuales no se evalúan y no se les da seguimiento para percatarse si las cumplen o no.

Después se preguntó sobre que tanto conocen los jefes inmediatos las deficiencias del personal a su cargo, lo cual sin una evaluación de desempeño seria de forma informal. Tres respondieron que sí lo conocen, afirman tener una evaluación de desempeño y los otros cinco no, mencionan que no tienen ningún instrumento físico que justifique dicho desempeño, solo lo que a simple vista se observa y conoce del rendimiento de cada uno.

En relación con la existencia de algún instrumento de evaluación de desempeño que cubra las habilidades, capacidades, conocimientos y comportamientos para ser evaluado.

En la cual, de ocho entrevistados, tres afirman tener un instrumento que evalúa el desempeño de sus colaboradores respecto a sus habilidades, capacidades, conocimientos y comportamientos, los otros cinco no poseen ninguno, sin embargo, ninguno presento físicamente los instrumentos.

En cuanto a quienes realizan el proceso de inducción a sus colaboradores al momento de ingresar o ser trasladados a la Dirección. Cuatro respondieron que sí y cuatro que no, los que si indican que ellos mismos lo realizan o ponen a alguien a explicarle sus funciones y responsabilidades según el perfil del puesto, los que no mencionan que únicamente se trasladan y que es responsabilidad de recursos humanos otorgar esa inducción sin embargo se les da una explicación corta de lo que deben de hacer y cómo hacerlo.

Posteriormente se preguntó sobre capacitaciones si realizan o no en la unidad de análisis o en sus diferentes departamentos u oficinas, cuatro entrevistados si efectúan capacitaciones, al menos una vez al año tratan de capacitar a los colaboradores a su cargo para que aprendan algo nuevo o mejoren parte de los conocimientos que ya tienen y los otros cuatro entrevistados no realizan ningún tipo de capacitación, debido a que no tienen presupuesto para llevarlos a cabo y no lo han tomado en cuenta, además el director comenta que no existen capacitaciones que involucren a todos los colaboradores de la Dirección sino que quedan a disposición de cada jefe inmediato.

Acerca de programas de incentivos para conocer si existen o no, lo cual refleja parte de la motivación que se les da a los colaboradores por desempeñarse de manera correcta. De los ocho entrevistados dos respondieron que, si tienen un programa de incentivos, aunque no son de la Dirección sino por parte de ellos para motivar a sus colaboradores, los otros seis respondieron que no, debido a que el director afirma que no existe.

Referente a la supervisión hacia los colaboradores, seis jefes inmediatos respondieron que, si supervisan el cumplimiento adecuado de las funciones de trabajo de sus colaboradores y dos personas no, debido a que la supervisión es una función principal de los jefes inmediatos en sus subordinados la mayoría lo hace, sin embargo, dos personas no, quienes indican que no les alcanza el tiempo para hacerlo.

Concerniente a la importancia de la evaluación de desempeño, todos respondieron que, si consideran importante tener y plasmar una en la unidad de estudio, debido a que solo así pueden estimar de manera formal y general el rendimiento de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, además de otorgar el

conocimiento necesario para planificar planes de mejora, capacitaciones y toma de decisiones.

Respecto a planes de mejora, se podría considerar que el sistema de evaluación de desempeño ayudaría a crear y planificar de manera objetiva estas acciones de cambio, ocho colaboradores entrevistados respondieron que si consideran que la evaluación de desempeño puede ayudar a crear planes de mejora para eliminar o minimizar las deficiencias que existen en los colaboradores, de esa manera pueden detectar las deficiencias que existen y las que más se repiten, con ello organizar e implementar de manera fácil los planes de mejora.

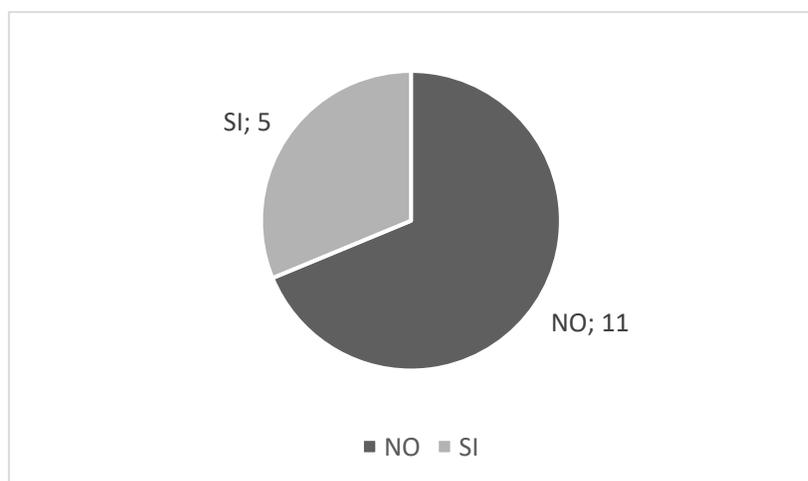
Por último, se preguntó sobre el impacto en dinero que provoca tener errores en el trabajo producidos por un mal desempeño de los colaboradores, en la cual cuatro lo desconocen y cuatro si lo conocen basándose en los procesos quienes indican un aproximado que sobre pasa los Q10,000.00 debido a que existen errores en los procesos y responsabilidades con sus funciones, las cuales generan atrasos, cambios de logísticas, perdida de proveedores, gastos innecesarios de materiales, entre otros.

Por lo tanto, se comprueba la falta de un sistema de evaluación de desempeño formal y general, para conocer el rendimiento cualitativo y cuantitativo de cada colaborador, no se puede justificar el buen o mal rendimiento de los colaboradores para tomar decisiones como traslados, ascensos, aumento de salario, entre otras cosas, por ende, no pueden realizar planes de mejora para que el rendimiento de todos o de la mayoría sea positivo y mejoren los procesos de trabajo, así evitar errores que generen perdidas en los recursos asignados a la unidad de análisis.

2.3.2 Resultados y graficas de los cuestionarios estructurados a los colaboradores

A continuación, se presentan los análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados a los colaboradores de la Dirección de Desarrollo Social y Económico, con su gráfica respectiva.

Gráfica 4
Dirección de Desarrollo Social y Económico
Existencia de un sistema de evaluación de desempeño
2019



Fuente: investigación de campo 2019

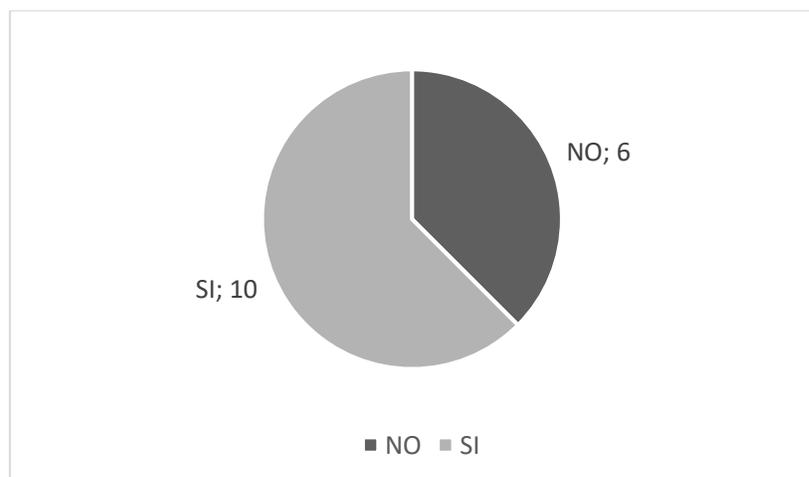
De la información obtenida, cinco indicaron haber sido evaluados y 11 que no, lo cual provoca tener en la mayoría de los colaboradores errores en sus funciones de trabajo y por ende que no se alcancen los objetivos de la dirección, en virtud que no se cuenta con un instrumento de medición para conocer el rendimiento y compromiso del desempeño de los colaboradores se dificulta la implementación de planes de mejora que ayuden a mejorar y aumentar sus competencias laborales y responsabilidad en sus actividades productivas.

La segunda pregunta fue sobre la periodicidad con la que realizan la evaluación de desempeño, en la cual de cinco colaboradores a tres los evalúan dos veces al año y una vez a los otros dos, ninguno de ellos corresponde al encargado de área que menciono llevar a cabo dicha evaluación por lo que se descarta como parte de los jefes inmediatos que la realiza

por lo tanto, se entiende que son evaluaciones distintas por no realizarlas al mismo tiempo, además en las entrevistas a las jefaturas y encargados de área ellos mencionan que los formatos de evaluación fueron elaborados por ellos mismos.

Lo cual indica que no son evaluados de la misma manera y con los mismos objetivos y los resultados son distintos, también al ser evaluaciones diferentes toman distintos aspectos a evaluar, además pueden estar elaborados de manera incorrecta.

Gráfica 5
Dirección de Desarrollo Social y Económico
Conoce las deficiencias que tiene en su área de trabajo
2019

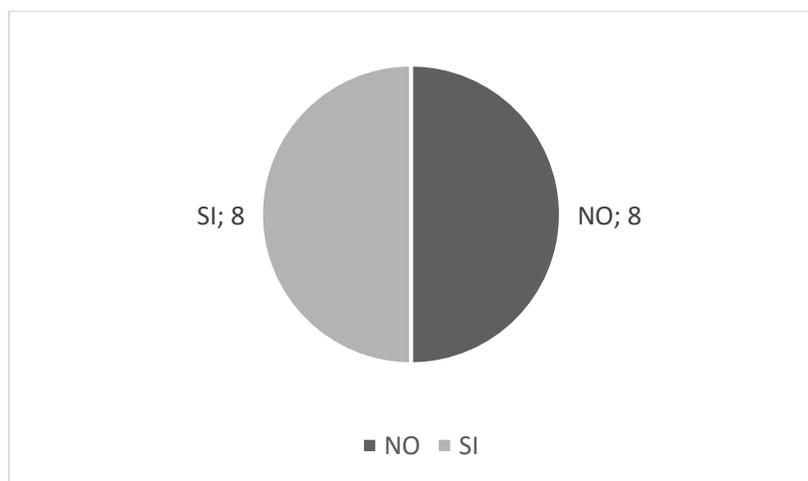


Fuente: investigación de campo 2019

De los 16 colaboradores 10 indicaron que, si conocen sus deficiencias en su área de trabajo y los otros seis no, sin embargo, no es por algún tipo de evaluación que ellos lo conocen sino por los regaños que reciben de parte del jefe inmediato.

Por lo tanto, se nota la importancia de una herramienta técnica que ayude a conocer de manera formal las deficiencias que tienen en su área de trabajo y no solo tener la idea de cuáles podrían ser, también los ayudaría a comprender algunos aspectos que no toman en consideración para mejorar su rendimiento, además de conocer de manera cuantitativa y cualitativa su nivel de desempeño y así evitar malentendidos con las llamadas de atención que reciben.

Gráfica 6
Dirección de Desarrollo Social y Económico
Conocimiento del desempeño
2019



Fuente: investigación de campo 2019

La mitad de los colaboradores encuestados respondieron que, si conocen si su desempeño es alto o bajo, de los cuales a cinco les hacen una evaluación de desempeño para conocerlo y los otros tres lo conocen por las llamadas de atención y reconocimientos que tienen, los otros ocho no lo conocen.

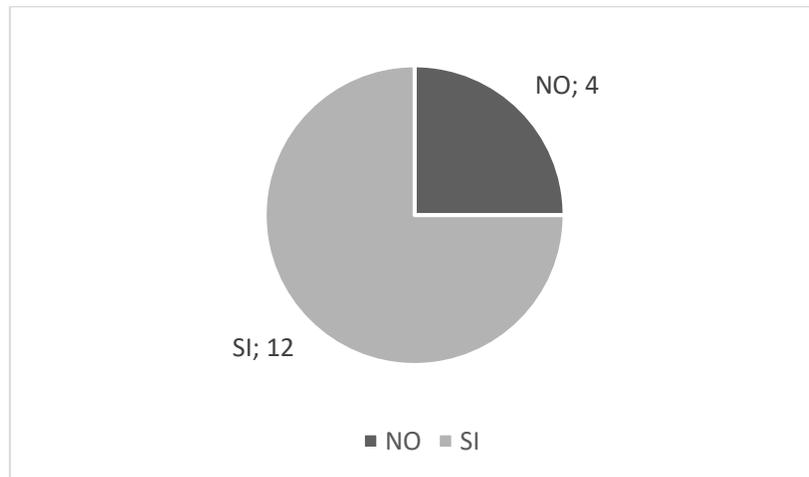
De manera que el desconocimiento del desempeño afecta directamente el mismo, debido a que no se percatan de lo que deben de mejorar y corregir, por lo tanto, seguirán trabajando de la misma manera, también afecta su motivación, de modo que, si su desempeño es alto, no lo reconocen y el colaborador podría dejar de esforzarse de buena manera y como consecuencia bajaría su rendimiento.

La siguiente pregunta fue sobre la importancia de la evaluación de desempeño, en la cual los 16 colaboradores respondieron que, si es importante realizar una evaluación de desempeño, debido a que ayudaría a implementar estrategias o planes de mejora que aumenten la eficacia y rendimiento de los colaboradores, conocerían las expectativas que el jefe inmediato tiene hacia ellos en su desempeño laboral, mida su capacidad en el cumplimiento de sus funciones y sean reconocidos sus esfuerzos por trabajar de manera correcta, además de ayudarlos a mantener su puesto de trabajo.

Posteriormente se preguntó si consideran que realizar una evaluación de desempeño ayudaría a planificar e implementar planes de mejora para los aspectos negativos en su rendimiento y los 16 colaboradores respondieron que, si ayudaría a crear planes de mejora o actividades correctivas en su rendimiento.

De modo que podrían detectar y observar las deficiencias que más se repiten y planificar, organizar e implementar las medidas de cambio, al mismo tiempo ayudaría al desarrollo, capacitación y promoción de cada colaborador, de lo contrario no podrían detectar las necesidades a corregir en el personal.

Gráfica 7
Dirección de Desarrollo Social y Económico
Conocimiento de las expectativas de los jefes inmediatos
2019



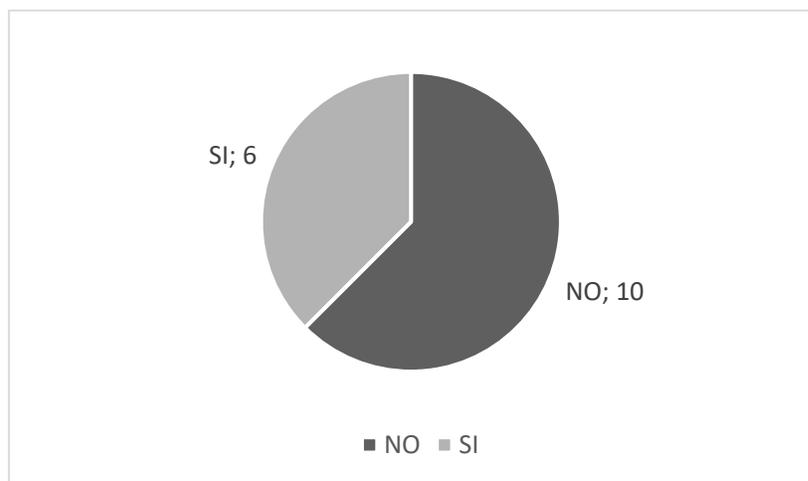
Fuente: investigación de campo 2019

Se observa que 12 colaboradores respondieron que, si conocen las expectativas que tiene su jefe inmediato respecto a su desempeño en su puesto de trabajo, que su desempeño debería de ser alto y positivo, por lo tanto ellos deberían de comprometerse a tener un rendimiento positivo y alcanzar dichas expectativas o superarlas y los otros cuatro encuestados respondieron que no las conocen, lo cual podría ser ocasionado por no tener una inducción adecuada en el momento que fue ubicado en su puesto de trabajo o falta de comunicación con su jefe inmediato.

Un sistema de evaluación de desempeño ayuda a que se conozcan y comuniquen dichas expectativas, es importante para que tengan oportunidad de alcanzar un buen rendimiento, minimizar errores y llamadas de atención, además de mantener su puesto de trabajo al pasar el tiempo o aspirar a un puesto diferente.

Consecutivamente se preguntó si los colaboradores aceptarían ser evaluados de su desempeño, a lo que todos respondieron que si accederían a ser evaluados, lo cual demuestra la importancia e interés por conocer su rendimiento y estimulación para mejorar y cambiar su mal desempeño, también para que sus esfuerzos sean reconocidos y valorados, además al estar de acuerdo, los jefes inmediatos podrán tomar decisiones de cambio con base a los resultados obtenidos de cada colaborador respaldándose en ellos.

Gráfica 8
Dirección de Desarrollo Social y Económico
Inducción a los colaboradores
2019

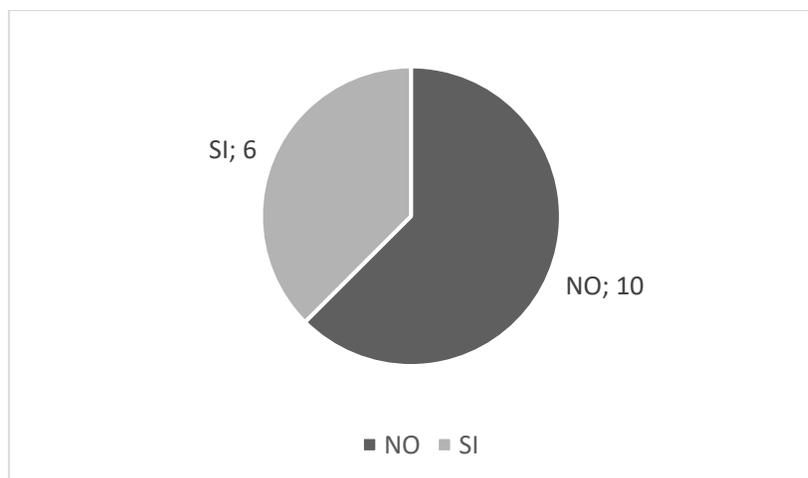


Fuente: investigación de campo 2019

Seis colaboradores indican que al momento de ubicarlos en su puesto si se les proporciono inducción verbal como de observación, sobre sus tareas y actividades de trabajo, lo cual es importante para que conozcan sus funciones, responsabilidades, reglas y normas; a los otros 10 no, los cuales posiblemente se tuvieron que adaptar con el tiempo por medio de observación, ayuda de sus compañeros y correcciones de sus tareas, lo que afecta a corto plazo el desempeño de cada colaborador por no recibir una inducción.

La falta de dicha inducción y de no transmitirles a los colaboradores sus funciones, obligaciones y responsabilidades afectaría los resultados de una evaluación de desempeño por no conocer o ignorar algunas tareas de trabajo, además en la unidad de análisis si existen manuales de inducción como descriptores de puestos los cuales no son socializados por las jefaturas.

Gráfica 9
Dirección de Desarrollo Social y Económico
Capacitación para los colaboradores
2019

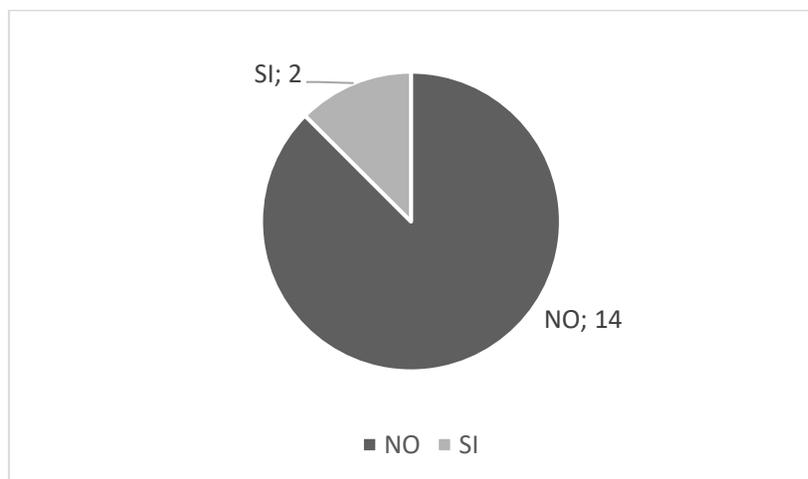


Fuente: investigación de campo 2019

Seis colaboradores respondieron que, si han recibido capacitaciones y los otros diez indican que no, debido a que las capacitaciones quedan a disposición de cada jefe inmediato y no son realizadas de manera general sino por departamento u oficina, por lo tanto, no existe un programa de capacitaciones por parte de la unidad de análisis, sin embargo, cada jefatura decide si realiza o no según sean sus posibilidades.

La falta de un programa de capacitaciones provoca que no exista un desarrollo personal y profesional de los colaboradores, que sean menos productivos y apropiados en sus puestos de trabajo, de modo que contar con un sistema de evaluación de desempeño mostraría algunas necesidades a capacitar que existen en los colaboradores, por lo cual ayudaría a organizar y planificar un plan de capacitaciones en la Dirección.

Gráfica 10
Dirección de Desarrollo Social y Económico
Existencia de un programa de incentivos para los colaboradores
2019



Fuente: investigación de campo 2019

Se observa que la mayoría de los colaboradores no conocen un programa de incentivos dentro de la Dirección, debido a que no existe, el director confirma que no hay, sin embargo, dos empleados mencionan que a ellos si les dan un incentivo monetario por parte de su jefe inmediato, el cual fue creado por el en su departamento.

Implementar un programa de incentivos generaría un desempeño positivo en los colaboradores, debido a que premiarían a los colaboradores con alta ponderación, estimularía y motivaría a alcanzar un buen rendimiento y a cumplir de manera directa o indirecta los objetivos de su puesto de trabajo y conjuntamente los de la unidad de análisis, tales como incentivos en su formación, monetarios, motivacionales o en sus horarios.

2.4 Análisis de resultados

Luego de haber realizado la investigación de campo y cuestionarios se llegó a un análisis final, los resultados muestran la falta e inexistencia de un sistema de evaluación de desempeño en la Dirección de Desarrollo Social y Económico de una Municipalidad en el Departamento de Guatemala, se conoce por medio de los jefes inmediatos que es variada la manera en que cada uno conoce, controla y registra el desempeño de sus colaboradores, la cual se lleva a cabo de manera informal, al no tener ningún diseño de evaluación dos de ocho de ellos han tenido la iniciativa de crear una a sus necesidades, todos consideran importante realizar dicha evaluación, estiman que algunas deficiencias en los colaboradores son provocadas porque no son evaluados, lo cual realizarla ayudara a ponderarlos en la ejecución de sus actividades productivas como buenos o malos, lo que permitirá realizar planes de mejora de manera objetiva y apropiados, tomar decisiones con base a los resultados y otorgar reconocimientos verbales o escritos a quienes se lo merezcan, además de minimizar el impacto en dinero de los errores cometidos por bajo rendimiento que de acuerdo a la información proporcionada por los jefes inmediatos en las entrevistas indican alcanzar una suma de hasta Q 40,000.00 lo que perjudica el presupuesto y eficiencia de la unidad de análisis.

Los colaboradores confirman que no son evaluados de su desempeño con excepción a los subordinados de los dos jefes que diseñaron las suyas, no conocen de manera formal su desempeño y las deficiencias que poseen, por lo

cual todos consideran importante realizar la evaluación para conocer y corregir lo negativo, debido a que dependen de su rendimiento conservar su trabajo.

Por lo tanto es necesario el diseño de un sistema de evaluación de desempeño para la dirección que determine el valor del trabajo realizado por el colaborador en la organización, descubra el talento con el que cuenta la Dirección, ayude a mejorar el rendimiento de cada uno para tener y mantener un equipo de trabajo eficiente, además de planificar y organizar acciones de cambio que ayude a optimizar sus competencias laborales al eliminar y minimizar sus deficiencias, capacitaciones las cuales no todos reciben, programas de incentivos para reconocer y premiar el buen desempeño el cual no existe, dar a conocer las expectativas que tienen los jefes inmediatos hacia los colaboradores para que todos estén enterados de lo que se espera de ellos, debido a que no todos reciben una inducción al momento de ingresar y puede que no conozcan bien sus funciones y responsabilidades.

Es importante que el sistema de evaluación pueda tener una retroalimentación de este para modificar y corregir actividades o procesos que ayuden a ser mejor cada vez que se ejecute. Derivado de lo anterior, se presenta una propuesta en el capítulo III.

CAPÍTULO III

Propuesta del Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para la Dirección de Desarrollo Social y Económico de una Municipalidad en el Departamento de Guatemala

A continuación, se presenta la propuesta del diseño de un sistema de evaluación de desempeño luego de haber obtenido la información necesaria para desarrollarla y ajustarla a las necesidades de la unidad de análisis.

3.1 Justificación de la propuesta

El recurso humano es el más importante para las organizaciones, debido a que es el que ejecuta los procesos de trabajo y en conjunto alcanzan los objetivos organizacionales, deben de ser eficientes y eficaces en sus funciones de trabajo al mismo tiempo estar motivados y en continuo desarrollo.

Luego de conocer la situación actual de la Dirección de Desarrollo Social y Económico de una Municipalidad del Departamento de Guatemala, se propone el diseño de un sistema de evaluación de desempeño que ayude a evaluar, medir e influir en los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el rendimiento de los colaboradores, permita identificar la calidad y capacidad del talento humano en la ejecución de sus tareas laborales, así tomar medidas que incrementen las capacidades y habilidades de los trabajadores.

También para que se conozcan las expectativas de los jefes inmediatos hacia sus subordinados, descubrir talento en su equipo de trabajo y reconocerlo, revelar necesidades a capacitar y corregir lo negativo, además aporta una justificación formal para aumentos salariales, promociones, transferencias y despidos.

3.2 Objetivos de la propuesta

Se presentan los objetivos de la propuesta realizada uno general y cuatro específicos.

3.2.1 Objetivo General

Brindar a la Dirección de Desarrollo Social y Económico un sistema de evaluación de desempeño que permita conocer y ponderar el desempeño de los colaboradores al momento de ejecutar sus tareas y actividades productivas en el periodo de un año, de modo que ayude a diseñar un plan de mejora que atienda los resultados negativos que afectan la productividad de la unidad de análisis para el siguiente año y así se pueda comparar año con año dicho rendimiento, tener el 80% de colaboradores arriba de los resultados positivos y un aumento del 100% de colaboradores evaluados del año anterior respecto al año.

3.2.2 Objetivos específicos

- Ayudar a eliminar y minimizar el 50% de las deficiencias existentes en los colaboradores que no cumplen de manera idónea sus funciones de trabajo.
- Reconocer cada año los méritos y resultados positivos obtenidos por los colaboradores con un buen desempeño.
- Contribuir a la toma de decisiones anuales, para incrementar en un 50% las competencias laborales de los colaboradores año tras año en la ejecución de sus labores.
- Informar anualmente a los colaboradores como realizan su trabajo y que se espera de ellos para para el año siguiente y que los resultados de las evaluaciones aumenten en un 100% comparado a sus evaluaciones anteriores.

3.3 Alcance de la propuesta

La implementación del sistema de evaluación de desempeño permite alcanzar un conjunto de resultados como:

- Evaluar el desempeño que tienen los colaboradores.
- Detectar y poner de manifiesto fortalezas y debilidades de los colaboradores.
- Permitir a los colaboradores conocer su desempeño y cambiar su proyección a futuro sobre su rendimiento.
- Reconocer los resultados positivos.
- Corregir las desviaciones y posibles errores de los colaboradores en sus funciones de trabajo y comportamientos.
- Adecuar a las personas idóneas en los puestos correctos.
- Descubrir carencias y necesidades de capacitación que existen para que los colaboradores realicen de manera correcta sus funciones.
- Realizar planes de mejora de manera adecuada a las necesidades de cambio para minimizar o eliminar las deficiencias existentes en el desempeño de los colaboradores.
- Mejorar relaciones interpersonales entre el jefe inmediato y el subordinado.
- Servir de referencia para incrementos salariales, promoción, traslados y despidos.

Se tomarán en cuenta para las evaluaciones de desempeño a los colaboradores de la Dirección de Desarrollo Social y Económico de una Municipalidad en el Departamento de Guatemala, tales como las jefaturas encargados de área y puestos administrativos.

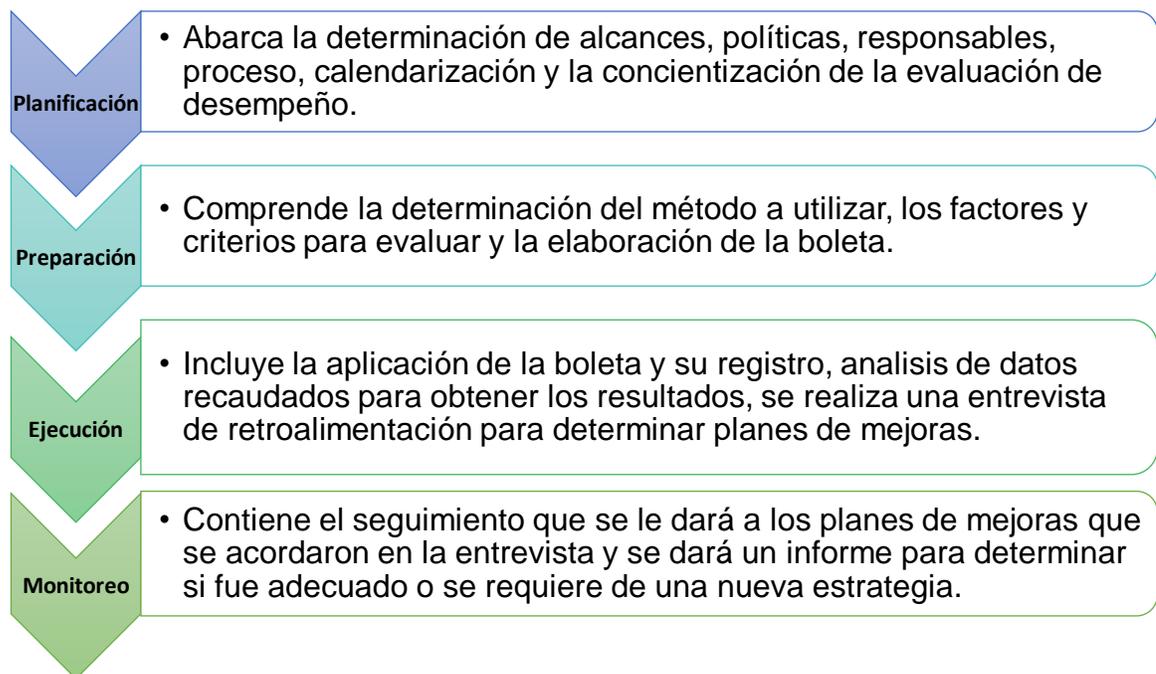
3.4 Sistema de evaluación de desempeño propuesto

Es importante conocer el proceso de un sistema de evaluación de desempeño como guía de su realización y facilitar la secuencia de pasos a tomar en cuenta,

debido a que da a conocer la estructura y procedimientos de la medición y evaluación.

Las fases del proceso ayudan en la retroalimentación del sistema elaborado y si se pretende diseñar e implementar uno diferente. Ver gráfica 11.

Gráfica 11
Fases del proceso administrativo
2019



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. México. 248 p.

3.4.1 Fase de planificación

Esta fase es la más importante debido a que de ella dependen las demás, anteriormente se mencionaron ya los objetivos de la propuesta y el alcance, a continuación, se desarrollan los demás procesos de planificación.

3.4.1.1 Políticas

Con la finalidad de que el modelo cumpla su objetivo, se deben cumplir las siguientes políticas:

- La evaluación del desempeño debe aplicarse a todos los colaboradores de la Dirección sin desigualdad alguna.
- Para cualquier traslado, promoción, aumento salarial y despido debe de presentarse el registro de evaluaciones del colaborador como respaldo para las decisiones a tomar con Recursos Humanos.
- Queda prohibido realizar la evaluación sin la presencia del evaluado; si en la fecha programada el trabajador se encontrara con goce de licencia, permiso, vacaciones o suspensión por el servicio social, la evaluación deberá realizarse al incorporarse a sus labores.
- Se creará un comité de evaluación para que sean los responsables de realizar la evaluación del desempeño. Para el caso de los jefes, coordinadores, encargados se hará junto al director y el director deberá ser evaluado por un superior.
- Todas las boletas de evaluación del desempeño deben estar firmadas por el colaborador y por el comité de evaluación, además deben llevar sello y firma del director.
- La evaluación se aprueba con un resultado igual o mayor a 75 puntos, de conformidad con la escala de calificación de la presente guía.
- Cada año, los factores a valorar en la evaluación del desempeño, deben ser analizados y ajustados a las necesidades que surjan, para lo cual se tomará en cuenta la opinión de los jefes, encargados y coordinadores de Departamentos o áreas.
- La entrevista de retroalimentación deberá realizarse con el colaborador evaluado, cinco días hábiles después de haber realizado la evaluación.

- Los resultados de cada evaluación del desempeño deberán ser archivados y enviados a las autoridades correspondientes.
- Todos los colaboradores estarán comprometidos a cumplir los planes de mejora a realizar.
- Todos los involucrados en el desarrollo de la evaluación de desempeño, son responsables de la creación de planes de mejora con objetividad en los resultados.

3.4.1.2 responsables

Para alcanzar los objetivos planteados se propone crear un comité de colaboradores responsables de los procesos del sistema de evaluación de desempeño junto a un consultor o asesor experto en el tema.

Los integrantes del comité sería personal del departamento de recursos humanos, por lo tanto, se realiza un conjunto de actividades que deben cumplir para alcanzar los objetivos con los siguientes pasos consecutivos del sistema de evaluación.

- 1) El comité formula un documento de estrategias para concientizar a los colaboradores sobre la evaluación de desempeño.
- 2) El comité realiza un cronograma de actividades para llevar a cabo el sistema de evaluación de desempeño.
- 3) El comité traslada la información a los jefes inmediatos de cada área departamento y oficina, como al director.
- 4) El Asesor aplica las estrategias de concientización en los colaboradores.
- 5) El comité propone el diseño de evaluación de desempeño a los jefes inmediatos.
- 6) El asesor analiza y propone ideas o cambios para el diseño de la evaluación.
- 7) El comité aprueba y realiza los cambios en el diseño de la evaluación.
- 8) El comité notifica a los colaboradores las fechas en las que se aplicara la evaluación de desempeño.

- 9) El asesor capacita al comité para realizar la evaluación de desempeño.
- 10) El comité realiza las evaluaciones a los colaboradores.
- 11) El comité registra y analiza los datos obtenidos de las evaluaciones.
- 12) El comité llena las boletas de resultados para trasladárselas al director.
- 13) El director recibe los resultados trasladados del comité para archivarlos.
- 14) El comité realiza las entrevistas de retroalimentación con los colaboradores a cerca de los resultados obtenidos.
- 15) El comité entrega las boletas de resultados a los colaboradores.
- 16) El comité propone planes de mejora para corregir y eliminar los resultados obtenidos en los colaboradores.
- 17) El director aprueba los planes de mejora.
- 18) El comité ejecuta los planes de mejora aprobados hacia los colaboradores.
- 19) El comité brinda seguimiento a los planes de mejora para que se cumplan de manera correcta
- 20) El comité realiza un informe sobre los planes de mejora y su desarrollo y se los trasladan al director
- 21) El director recibe el informe y lo analiza para tomar las decisiones correspondientes sobre cada colaborador.
- 22) El director archiva el informe
- 23) El comité realiza una retroalimentación de los planes de mejora y del sistema de evaluación de desempeño

3.4.1.3 Calendarización

Para una mejor planificación e implementación del sistema de evaluación de desempeño es necesario calendarizar las actividades por fase, esto ayudara a mantener una organización correcta de cada una y fijar una proyección razonable de los tiempos de consecución entre ellas. Ver tabla 14.

Tabla 14

Calendarización de actividades

No.	Fase	Actividad	Meta	Semanas															
				Mes 1				Mes 2				Mes 3							
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Planificación	Planificación de actividades y contenido del sistema de evaluación de desempeño propuesto, así como el programa de concientización	Proporciona las directrices necesarias para el desarrollo del sistema de evaluación de desempeño	■	■	■													
2	Diseño	diseñar el método y herramientas mediante las cuales se va a evaluar el desempeño, así como identificación de los factores y escalas de clasificación	Otorgar un diseño de la boleta de evaluación adecuado a las necesidades presentes				■	■	■										
3	Ejecución	Aplicación de la evaluación de desempeño a los colaboradores de la Dirección	Obtener información cuantitativa del desempeño de los colaboradores, para clasificarlos según la escala de desempeño							■	■								
4	Monitoreo	Seguimiento a los planes de mejora aplicados con base a los resultados obtenidos y retroalimentación del sistema de evaluación	corregir y eliminar el desempeño negativo y mejorar la eficacia de la evaluación futura									■	■	■	■				

Fuente: Elaboración propia 2019

3.4.1.4 Programa de concientización de la evaluación de desempeño

La concientización es la toma de conciencia sobre una situación de nuestras acciones, por mostrar una verdad o realidad presente y conocer las consecuencias de ellas.

En este programa se pretende estimular el interés en la aplicación del sistema de evaluación de desempeño con el objetivo de tener la confianza y aceptación de los colaboradores por su realización, de manera que puedan comprender su importancia y el alcance de este como planes de mejora, capacitaciones, promoción, ascensos, aumento salarial o bien mantener su puesto de trabajo para evitar despidos y traslados.

- **Objetivo:** Dar a conocer la importancia y beneficios de la evaluación de desempeño al 100% de los colaboradores de la unidad de análisis.
- **Periodo de la campaña:** se recomienda realizarla durante un mes completo antes de empezar con las evaluaciones de desempeño, lo cual genere una participación y sin oposiciones de los colaboradores.
- **Responsables:** el comité de evaluación de desempeño será el responsable de llevar a cabo las actividades del programa de concientización, con el previo consentimiento del director de la unidad de análisis.
- **Temas para tratar:** ¿qué es la evaluación de desempeño?, objetivos de la evaluación de desempeño, alcance de la evaluación de desempeño, beneficios e importancia de la evaluación de desempeño
- **Medios de divulgación:** debido a que cada persona tiene diferentes características para poder adquirir y desarrollar la información, se proponen diferentes medios de propaganda para hacerles llegar la información de modo visual, auditiva y kinestésico, es decir que puedan ver, escuchar y tocar o tener un contacto directo con la información, por lo tanto, se proponen los siguientes medios.

- Reuniones programadas: se programa una reunión con los jefes inmediatos y los colaboradores con fecha y hora para que puedan asistir todos, en la cual se exponga la importancia y beneficios de la evaluación de desempeño y todo lo relacionado al tema e implementación de este desde el diseño, ejecución y monitoreo, asimismo dar un espacio para resolver dudas e inquietudes respecto al tema, de manera que sea aceptada por los colaboradores.
- Boletines electrónicos: una de las herramientas de hoy en día es el internet, el cual hace llegar el mensaje de manera directa a cada persona por medio del correo electrónico personal o de trabajo, hace tener mayor efectividad que otras herramientas y llega al 100% de las personas seleccionadas, el contenido sería el mismo que los trifoliales de manera escrita.
- Poster o cartel: este ayudara a generar diferentes tipos de reacciones entre los colaboradores, los cuales pueden buscar en él información, reflexión en el tema, curiosidad, motivación entre otras
- Volante: este será el mismo diseño del poster o cartel en un tamaño más reducido, de esta manera se podrá socializar la información de forma rápida y fácil entregándose uno a cada colaborador para empezar a atraer su atención al tema
- Trifoliar: este será un folleto con todo el contenido que se quiere transmitir y socializar, con la información clara y concisa de lo que se trata la evaluación de desempeño
- Redes sociales: se sugiere la creación de una página de Facebook la cual su enfoque principal sea la evaluación de desempeño, se coloque y comparta información acerca de la misma, como tener la imagen del poster y trifoliar para descargarlo, de igual manera compartir frases e imágenes persuasivas sobre el tema.
- Plan piloto: se propone realizar la evaluación de desempeño a un colaborador de cada departamento u oficina para que puedan tener experimentar e involucrarse más con la metodología que se utilizara, así mismo tener una

retroalimentación de esta para poder modificar detalles que hagan falta tomar en cuenta.

3.4.2 Fase de preparación

En esta fase se prepara todo lo útil y necesario para poder llevar a cabo el sistema de evaluación de desempeño según el método por el cual se evaluará.

3.4.2.1 Método de evaluación a utilizar

El método de escalas gráficas discontinuas consiste en evaluar el desempeño del trabajador, mediante factores previamente definidos, utiliza una boleta de doble entrada, en la cual las líneas horizontales representan los factores a evaluar, y las columnas representan las calificaciones de valoración de los factores.

Los factores son criterios considerados importantes por los evaluadores, están definidos y descritos de manera simple y objetiva, se les otorga una puntuación según el juicio del evaluador. Al tener los factores propuestos se continúa con los grados de valoración que se le proporciona a cada uno, que son las escalas de variación en el desempeño de cada colaborador, es decir, son las calificaciones numéricas colocadas en el diseño de la evaluación, con el fin de que la suma total de la puntuación de como resultado un desempeño excelente, muy bueno, bueno, regular y malo.

3.4.2.2 Factores y grados de evaluación

Los siguientes factores son considerados los adecuados para el método de escala gráfica, debido a las necesidades a evaluar en la Dirección, así definir el desempeño correcto de los colaboradores, los cuales deben ser aplicadas de forma individual

Se escogieron los siguientes debido a que ayudan a medir el grado de cumplimiento de los objetivos de su puesto, la capacidad que tiene para cumplir con sus tareas laborales y la participación, comportamiento y actitud que posee en su ambiente laboral, los cuales también son importantes para poder detectar puntos de mejora para los planes de cambio posteriores a los resultados de las evaluaciones, a continuación, se presentan los factores propuestos:

- **Realización:** cantidad de trabajo realizado
- **Eficiencia:** evalúa la capacidad del trabajador para satisfacer las necesidades de su puesto de trabajo adecuadamente, según el conocimiento de este y que optimicen el uso de los recursos.
- **Eficacia:** Evalúa la capacidad de cumplir con los objetivos organizacionales trazados para cada puesto de trabajo y cumplir con las características y estándares de calidad establecidos de las atribuciones asignadas
- **Liderazgo:** evalúa la capacidad de influir, coordinar y organizar a los demás trabajadores para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Desarrollo:** evalúa la capacidad del trabajador de contribuir al crecimiento y progreso institucional.
- **Comportamiento:** actitud o conducta de un colaborador en su entorno laboral, lo que hace y deja de hacer en una situación determinada.

3.4.2.3 Calificaciones cuantitativas y cualitativas de evaluación

Se emplean escalas de calificación numérica para evaluar aspectos cualitativos, de esta manera se obtienen los datos cuantitativos, descritos de la siguiente manera:

- **Aspectos cuantitativos:** se considera como base una escala comprendida de 0 a 100 puntos para ambas categorías de puestos, con el fin de ponderarlo dentro de estos límites.

- **Aspectos cualitativos:** valora la capacidad de la persona, se toma como fundamento las siguientes respuestas:
 - a) **Nunca:** sitúa al colaborador cuya actuación en el desempeño de su trabajo incumple con las normas y procedimientos establecidos por la Dirección y organización, así como el incumplimiento de conducta profesional y personal esperada.
 - b) **Pocas veces:** según su desempeño ubica al colaborador en que cumple de manera regular las normas y procedimientos establecidos, así como el cumplimiento regular de conducta profesional y personal esperada, se considera que la misma no se cumple de forma normal.
 - c) **Normalmente:** el colaborador tiene un desempeño que cumple las normas y procedimientos establecidos, así como el cumplimiento de la conducta profesional y personal esperada, sin embargo, no va actúa más de lo esperado.
 - d) **Muchas veces:** se considera que el desempeño del colaborador cumple de forma habitual las normas y procedimientos establecidos, así como el cumplimiento habitual de la conducta profesional y personal esperada.
 - e) **Siempre:** el desempeño del colaborador cumple de forma constante las normas y procedimientos establecidos, así como el cumplimiento constante de la conducta profesional y personal esperada, que sobrepase la expectativa normal del cumplimiento.

Para poder adquirir una puntuación es necesario que cada escala cualitativa tenga su puntuación cuantitativa. Ver esquema 2 y 3.

Esquema 2
Escala de calificación para los jefes inmediatos

Cuantitativa	Cualitativa
0	Nunca
1	Pocas veces
2	Normalmente
3	Muchas veces
4	Siempre

Fuente: elaboración propia 2019

Esquema 3
Escala de calificación para los colaboradores

Cuantitativa	Cualitativa
0	Nunca
1	Pocas veces
2	Normalmente
3	Muchas veces
4	Siempre

Fuente: elaboración propia 2019

3.4.2.4 criterios de Resultados

La siguiente escala muestra los criterios utilizados para obtener la calificación cualitativa y cuantitativa final del trabajador, la cual corresponde a la sumatoria de los factores evaluados en cada categoría de puestos. Ver esquema 4.

Esquema 4
Escala de Resultados

Cuantitativa	Cualitativa
90 – 100	Excelente
80 – 89	Muy Bueno
70 – 79	Bueno
60 – 69	Regular
0 – 59	Deficiente

Fuente: elaboración propia 2019

Para aprobar la evaluación, el trabajador debe obtener un resultado mínimo de 75 puntos, el cual es el puntaje idóneo para considerar un buen desempeño. Para los resultados cualitativos sobre el nivel del desempeño del colaborador, se emitieron con base a los siguientes criterios:

- **Excelente:** califica al colaborador que cumple en forma notable y excepcional. El desempeño está muy por encima de la gran mayoría de los trabajadores.
- **Muy bueno:** considera al colaborador con un desempeño satisfactorio que cumple con los requerimientos esperados para el puesto.
- **Bueno:** caracteriza al colaborador cuyo desempeño es adecuado. Cumple con los requerimientos normales del puesto, pero no va más allá de las expectativas.

- **Regular:** califica al colaborador con un rendimiento que está por debajo de lo que se espera normalmente, y que se requiere mejorar a corto plazo en uno o más aspectos.
- **Deficiente:** identifica al colaborador que no cumple con los estándares mínimos esperados en el puesto, de igual forma no se han presentado mejoras, por lo tanto, Presenta un desempeño completamente insatisfactorio.

3.4.2.5 Acciones correctivas de la escala de resultados

Al definir la escala numérica y cualitativa de los resultados en las evaluaciones se proponen acciones correctivas. Ver esquema 5.

Esquema 5
Acciones correctivas

Cuantitativa	Cualitativa	Acciones Correctivas
90 – 100	Excelente	Diploma de reconocimiento al mejor desempeño. Reconocimiento en publico Carta firmada por el director, en la cual se reconoce su desempeño. Se considera para un aumento salarial. Se considera para un ascenso. Se considera para un traslado hacia un área de su interés para crecimiento personal.
80 – 89	Muy Bueno	Diploma de reconocimiento de buen desempeño. Reconocimiento en público. Carta firmada por el director, en la cual se reconoce su desempeño. Se considera para un aumento salarial. Se considera para un ascenso.

Cuantitativa	Cualitativa	Acciones Correctivas
70 – 79	Bueno	Diploma de reconocimiento de buen desempeño. Reconocimiento en publico
60 – 69	Regular	Plan de mejora en áreas débiles con necesidad a cambiar y mejorar Carta de llamada de atención por parte del director.
0 – 59	Deficiente	Plan de mejora en áreas débiles con necesidad a cambiar y mejorar Llamada de atención por parte del director. Reporte de desempeño inadecuado

Fuente: elaboración propia 2019

3.4.2.6 Diseño de formatos para la evaluación de desempeño

Se diseñó un formato de evaluación para jefes inmediatos y otra para los subordinados, algunos factores en los formatos cambian debido a las necesidades a evaluar de los diferentes puestos, las cuales están en la parte de anexos.

Los formatos de evaluación están compuestos de la siguiente manera:

- Encabezado con el nombre de la organización, nombre de la boleta y el año
- Datos del colaborador a evaluar
- Propósito de la evaluación
- Instrucciones
- Cuadro con factor y escalas de valoración
- Resumen de resultados
- Datos del evaluador
- Firma y sello del evaluador

Para un debido registro se elaboró una boleta de resultados la cual resume los datos de los formatos de evaluación, la cual también está en la parte de anexos, el formato está diseñado de la siguiente manera:

- Encabezado con el nombre de la organización, título de la boleta,
- Datos del evaluador
- Factores con el punto final
- Observaciones
- Escala de resultados

3.4.3 Fase de ejecución

Durante esta fase lo planificado y diseñado anteriormente se ejecuta, por lo tanto, se debe de llevar a cabo las evaluaciones de desempeño a los colaboradores, recopilar los resultados e información cuantitativa, luego realizar la entrevista de retroalimentación para luego pasar a la siguiente fase.

En esta fase el comité de evaluación de desempeño será el encargado de realizar cada actividad de manera eficiente.

3.4.3.1 Período de evaluación

La evaluación de desempeño se recomienda aplicarla según la ley de servicio civil una vez al año para obtener resultados y cambios a mediano plazo según el artículo 46 del código de servicio civil.

3.4.3.2 Aplicación de la boleta de evaluación de desempeño

Se establece un periodo no más de media hora para que el comité evalúe a cada colaborador. Se recomiendan las siguientes acciones antes de la evaluación:

- Asegurarse de haber leído este documento de sistema de evaluación

- Comprobar que los formatos estén completos
- Leer detalladamente cada factor
- Completar el llenado de información con la calificación que más se ajuste al desempeño del colaborador
- Ser objetivo con sus respuestas
- No utilizar lápiz
- Firmar cada formato
- Luego del análisis de datos hacer llegar cada formato de resultados a cada colaborado

La manera correcta para llenar la boleta de evaluación de desempeño debe ser la siguiente:

- Enumerar las boletas
- Colocar el año al que corresponde la evaluación de desempeño
- Llenar los datos del evaluado
- Leer cada uno de los criterios de evaluación según los factores escogidos de izquierda a derecha
- Colocar en el recuadro derecho la puntuación que corresponde a los rangos propuestos
- En el recuadro derecho con título TOTAL ir sumando la calificación concedida a los rangos de evaluación
- En el cuadro de resumen de resultados colocar la puntuación final de cada factor
- Sumar los punteos finales y colocar el total sobre 100
- Colocar la fecha en que se realiza la evaluación
- Llenar la información del evaluador
- Por último, se solicita la firma y sello del evaluador y del director del Departamento de Recursos Humanos.

Para la boleta de resultados luego de haber llenado la evaluación de desempeño se debe de llenar de la siguiente manera:

- Colocar la información del colaborador evaluado
- En el cuadro siguiente se coloca los resultados finales de cada factor y su respectivo total
- Se describen ciertas observaciones que el evaluador tenga a cerca del evaluado
- En el cuadro de escala de resultados al final se coloca el rango en el que se encuentra el evaluado con su resultado final.

Después de haber llenado la boleta de resultados se debe de llenar la boleta de entrevista de retroalimentación de la siguiente manera:

- Datos del colaborador evaluado
- Se coloca información sobresaliente a cerca de la reacción del empleado al informarle los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño
- Se procede a describir las acciones de cambio a tomar para mejorar o mantener el desempeño del evaluado.
- Luego se describen las conclusiones acordadas con el evaluado a cerca de sus resultados y el plan de mejora respecto a su resultado
- Se solicita la firma del evaluado del evaluador y del director del Departamento de Recursos Humanos.

3.4.3.3 Programa de capacitación al comité de evaluación de desempeño

Antes de aplicar la evaluación de desempeño es necesario que se realice una capacitación por el asesor experto en el tema para el comité encargado, con el fin de ampliar y desarrollar sus conocimientos y habilidades respecto al tema.

- Objetivo: Orientar el proceso de evaluación de desempeño para implementar al 100% el desarrollo de las actividades durante y después del proceso, así mismo, proveer al comité el uso adecuado de los procedimientos y formatos que se van a utilizar.
- Período de la capacitación: se recomienda realizarla al inicio de la fase de ejecución
- Responsables: el asesor experto en el tema debe de ser encargado de realizar esta capacitación, debido a su experiencia y conocimientos en el tema, el cual puede ser personal del Departamento de Recursos Humanos o un asesor externo a la institución.
- Temas para tratar: procedimiento para llenar las boletas, tabulación de datos y análisis de estos, como realizar la entrevista de con el evaluado, planes de mejora y un espacio de dudas relacionadas al proceso para que puedan ser resueltas.
- el procedimiento: indica las etapas y fechas del proceso de evaluación, se entregan los formatos para que puedan observarlos leerlos y se explica cada factor e inciso a llenar.
- responder la evaluación: realiza un ejemplo de cómo llenar el formato de evaluación y de resultados, los posibles errores y distorsiones que pueden existir en el llenado.
- Tabulación de datos: deberá explicar la manera adecuada de como tabular la información obtenida para luego compararla y analizar los resultados.
- beneficios: describen y explican los beneficios de los resultados obtenidos como también las consecuencias.
- entrevista: explica la importancia de la entrevista como retroalimentación y un ejemplo de esta para que puedan tener un buen control y transmisión de la información de manera adecuada el evaluado.
- plan de mejora: explican parte de posibles planes de mejora y actividades de cambio que pueden realizarse dependiendo de los resultados obtenidos.

- dudas: da un tiempo para que expongan sus dudas y comentarios acerca del sistema de evaluación de desempeño.

3.4.3.4 Tabulación de los datos

Luego de haber concluido con el llenado de las evaluaciones se procede a tabular los datos para obtener la información en los formatos de resultados para analizarlos y compararlos, de modo que ayude a la planificación de la entrevista y planes de mejora.

También se debe de realizar una base de datos, la cual ayude a ver el progreso y cambios logrados en el desempeño de los colaboradores, tener un respaldo para futuras decisiones y justificación de estas.

3.4.3.5 Análisis de datos

Con los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño se procede a analizar la información reunida, para identificar las debilidades y fuertes de los colaboradores y las áreas que necesitan atención.

Realizar el análisis es importante debido a que se conoce de manera individual y grupal el desempeño de los colaboradores y el camino que se toma hacia el alcance de las metas y objetivos, se concluye en la toma de decisiones para realizar planes de mejora más adecuados e idóneos para aumentar el rendimiento en áreas específicas que necesitan apoyo, lo que ayuda a mejorar su objetividad.

Además, ayuda a que una vez detectado el problema evitar que este vuelva a ocurrir en el futuro y derivado de la información cuantitativa se tomen decisiones con mayor respaldo.

3.4.3.6 Entrevista de retroalimentación

La entrevista la realiza el comité de evaluación, sin embargo, se puede contar con la presencia del director o jefes inmediatos de los subordinados a entrevistar. Se les comunica los resultados de las evaluaciones de desempeño a los colaboradores con el fin de hacer conciencia y acordar en un plan de acción para corregir las deficiencias encontradas o por el contrario reconocer y felicitar el buen rendimiento.

Se debe de realizar de manera inmediata después de obtener sus resultados; debe ser de manera formal, personal, confidencial y con respeto, evitar que terceros interfieran con el proceso correctivo; el colaborador puede expresar su inconformidad y dar a conocer los factores que no fueron expuestos en la evaluación o considera no aplicar; debe de ser una entrevista objetiva sin hacer uso de críticas no constructivas, evitar comentarios negativos o involucrar asuntos personales que desestabilice el objetivo de la entrevista.

3.4.3.7 Plan de mejora

La evaluación de desempeño tiene como uno de sus objetivos identificar las áreas débiles de los empleados con el fin de que tengan la oportunidad de analizarlas y corregirlas, luego de terminar la entrevista de retroalimentación se debe de concluir en qué tipo de planes de mejora llevaran a cabo para mejorar y aumentar sus resultados positivos.

El comité de evaluación debe de planificar, organizar y ejecutar dichos planes con el director para que sean aprobados y ejecutados de manera inmediata, se tomara en cuenta las necesidades de capacitación en la insuficiencia de conocimientos, deficiencias de habilidades o actitudes para el eficiente y correcto desempeño de sus funciones.

El comité junto a los jefes inmediatos son los principales encargados de dar seguimiento al cumplimiento de las acciones de cambio, acuerdos y compromisos, si el colaborador que hubiere obtenido un resultado inferior a lo indicado no participará o este comprometido con las actividades, el jefe deberá notificar por escrito la falta de cumplimiento.

3.4.4 Fase de monitoreo

En esta fase se concluyen los detalles finales del sistema de evaluación de desempeño, se verifica el cumplimiento de los planes de mejora realizados, se monitorea que todas las actividades se lleven a cabo y de manera correcta para cumplir con su objetivo correctivo, de lo contrario se planifican cambios o modificaciones para evitar problemas.

El propósito de darle seguimiento a las actividades de cambio es guiar constantemente al colaborador, para evitar el incumplimiento de este y desviaciones de los resultados, este seguimiento debe de considerar un tiempo sensato en el cual se pueda comprobar el cambio en el rendimiento de los participantes.

3.4.4.1 Informe de plan de mejora

El informe es un documento formal que tiene como objetivo manifestar el cumplimiento del plan de mejora y todas sus actividades de cambio, incluye la descripción del seguimiento y monitoreo que se dio desde el inicio al final de este, también el progreso que se dio en el reforzamiento de las debilidades detectadas en los colaboradores, el compromiso que tomo cada colaborador al realizarlo y su esfuerzo por cambiar.

3.4.4.2 Retroalimentación

La retroalimentación es la parte final del sistema de evaluación de desempeño se escriben y analizan los resultados obtenidos de cada fase, que objetivos se cumplieron y cuáles no, las actividades que pueden reforzarse y las que deben de cambiar, con el fin de realizar mejoras en el diseño existente y actualizaciones que se adapten a las necesidades actuales para ayudar a alcanzar los objetivos del sistema en la próxima evaluación.

3.4.4.3 Plan de acción

Se presenta cuatro planes de acción para llevar a cabo la implementación de cada fase del sistema de evaluación de desempeño, con las actividades, metas, responsables, duración, costo y presupuesto. Ver tablas 15, 16, 17 y 18

Tabla 15

Plan de acción para la fase de preparación

2019

Actividad: elaboración de alcances, políticas, responsables, procesos, calendarización y concientización de la evaluación de desempeño				Responsables: Director de Desarrollo Social y Económico, jefes inmediatos y comité de evaluación		
Objetivo General: Determinar actividades para implementar al 100% el desarrollo de acciones a corto y mediano plazo sobre el diseño del sistema de evaluación de desempeño					Costo Total: Q. 3,950.00	
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo	Costo	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a las autoridades de la Municipalidad	Presentarla al 100% en una sesión	Comité de evaluación de desempeño	Del 26/02/2021 al 26/02/2021	Equipo de audio Q200 Cañonera Q50	Q250.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobar al 100% en una sesión	Consejo municipal	Del 27/02/2021 al 27/02/2021	A definir por la investigación	A definir por la investigación
3	Descripción del alcance que tendrá un sistema de evaluación de desempeño en la Dirección.	Determinar al 100% el impacto que tendrá la evaluación de desempeño en una sesión.	Director y jefes inmediatos	Del 2/03/2021 al 6/03/2021	papelería y útiles Q 1,000.00	Q 1,000.00
4	Elaboración de las políticas del sistema de evaluación de desempeño.	Establecer al 100% el carácter formal que tendrá el diseño de la evaluación en una sesión.	Director y jefes inmediatos	Del 6/03/2021 al 10/03/2021	papelería y útiles Q 500.00	Q 500.00
5	Selección de los responsables del comité y actividades del sistema de evaluación de desempeño.	Formar un equipo idóneo que vele al 100% el cumplimiento de cada actividad propuesta en una sesión	Director y jefes inmediatos	Del 10/03/2021 al 13/03/2021	papelería y útiles Q 500.00	Q 500.00
6	Elaboración de la calendarización de las actividades del sistema de evaluación de desempeño.	Estipular al 100% el tiempo adecuado para llevar a cabo las actividades propuestas en una sesión	Comité de evaluación de desempeño	Del 13/03/2021 al 17/03/2021	Papelería y útiles Q 700.00	Q 700.00
7	Descripción de las actividades de concientización.	Crear un programa que concientice al 100% de los colaboradores en 2 sesiones	Comité de evaluación de desempeño	Del 17/03/2021 al 20/03/2021	papelería y útiles Q 1,000.00	Q 1,000.00
8	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 15 días	Comité de evaluación de desempeño	Del 26/02/2021 al 21/03/2021	A definir por la investigación	A definir por la investigación
Observaciones: el comité de evaluación será apoyado con un asesor externo experto en el tema, el valor de dicho asesoramiento queda como un costo aparte.						
Elaborado Por: Josué Flores			Autorizado Por: Director de Desarrollo Social y Económico			

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 16

Plan de acción para la fase de diseño

2019

Actividad: determinar el método a utilizar, factores y criterios para evaluar y la elaboración de la boleta de evaluación.					Responsables: Comité de evaluación	
Objetivo General: determinar actividades para implementar al 100% el desarrollo del diseño de las boletas a utilizar en las evaluaciones que se utilizarán en el presente año					Costo Total: Q. 480.00	
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo	Costo	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a las autoridades de la Municipalidad	Presentarla al 100% en una sesión	Comité de evaluación de desempeño	Del 21/03/2021 al 21/03/2021	Equipo de audio Q200 Cañonera Q50	Q250
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobar al 100% en una sesión	Consejo municipal	Del 22/03/2021 al 22/03/2021	A definir por la investigación	A definir por la investigación
3	Investigación, consulta y descripción del método de evaluación a utilizar	Determinar al 100% la metodología necesaria a utilizar en la evaluación de desempeño en cuatro días	Comité de evaluación de desempeño	Del 23/03/2021 al 27/03/2021	papelería y útiles Q 30.00	Q 30.00
4	Selección y descripción de los factores y grados de evaluación que se utilizarán	Establecer al 100% las necesidades a evaluar en el personal en cuatro días	Comité de evaluación de desempeño	Del 28/03/2021 al 02/04/2021	papelería y útiles Q 50.00	Q 50.00
5	Asignación de las calificaciones cualitativas y cuantitativas que tendrá la evaluación y criterios de resultados para las evaluaciones	Fijar el 100% de los resultados cualitativos y cuantitativos que obtendrán los evaluados como resultado en cuatro días	Comité de evaluación de desempeño	Del 02/04/2021 al 05/04/2021	papelería y útiles Q 50.00	Q 50.00
6	Establecimientos de las acciones correctivas de la escala de resultados	Formar al 100% un listado de acciones a tomar según los resultados en las evaluaciones en dos días	Comité de evaluación de desempeño	Del 06/04/2021 al 07/04/2021	papelería y útiles Q.50.00	Q.50.00
7	Diseño de los formatos para la evaluación de desempeño	Elaboración del 100% de los diseños de evaluación según el método a utilizar en cuatro días	Comité de evaluación de desempeño	Del 07/04/2021 al 10/04/2021	papelería y útiles Q 50.00	Q 50.00
8	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 8 días	Comité de evaluación de desempeño	Del 21/03/2021 al 11/04/2021	A definir por la investigación	A definir por la investigación
Observaciones: el comité de evaluación será apoyado con un asesor externo experto en el tema, el valor de dicho asesoramiento queda como un costo aparte.						
Elaborado Por: Josué Flores			Autorizado Por: Director de Desarrollo Social y Económico			

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 17
Plan de acción para la fase de ejecución
2019

Actividad: Incluye la aplicación de la boleta y su registro, análisis de datos para obtener los resultados, entrevista de retroalimentación y establecimiento de planes de mejora.					Responsables: Comité de evaluación	
Objetivo General: Determinar actividades para implementar al 100% la ejecución de la evaluación de desempeño así, contar con una retroalimentación apropiada que pueda concluir con planes de mejora, los cuales presenten resultados positivos a mediano y largo plazo.					Costo Total: Q. 550.00	
No.	Actividad/Paso	Meta	Responsable	Tiempo	Costo	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a las autoridades de la Municipalidad	Presentarla al 100% en una sesión	Comité de evaluación de desempeño	Del 12/04/2021 al 12/04/2021	Equipo de audio Q200 Cañonera Q50	Q250
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobar al 100% en una sesión	Consejo municipal	Del 13/03/2021 al 13/03/2021	A definir por la investigación	A definir por la investigación
3	Capacitación de parte de un asesor experto en el tema para que realizar la fase de ejecución	Establecer al 100% un programa de capacitación al comité para realizar la evaluación en dos sesiones	Comité de evaluación de desempeño	Del 14/04/2021 al 15/04/2021	Papelería y útiles Q 100.00	Q 100.00
4	Ejecución de las evaluaciones de desempeño	Evaluar al 100% de los colaboradores de la unidad de análisis en dos días	Comité de evaluación de desempeño	Del 16/04/2021 al 17/04/2021	Papelería y útiles Q 50.00	Q 50.00
5	Tabulación y creación de base de datos sobre los resultados obtenidos para su respectivo análisis y retroalimentación	Obtener el 100% de los resultados de cada evaluación de desempeño para la toma de decisiones en tres días	Comité de evaluación de desempeño	Del 18/04/2021 al 20/04/2021	Papelería y útiles Q 50.00	Q 50.00
6	Entrevista de retroalimentación con cada colaborador	Dar a conocer al 100% los resultados de desempeño a cada colaborador en tres días	Comité de evaluación de desempeño	Del 21/04/2021 al 23/04/2021	Papelería y útiles Q 100.00	Q 100.00
7	Planificación de planes de mejora, que ayuden a corregir y disminuir los resultados negativos	Trasmitir el 100% de las decisiones respecto a las acciones de cambio en tres días	Comité de evaluación de desempeño	Del 22/04/2021 al 24/04/2021	A definir por la investigación	A definir por la investigación
8	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 8 días	Comité de evaluación de desempeño	Del 12/03/2021 al 25/04/2021	A definir por la investigación	A definir por la investigación
Observaciones: el comité de evaluación será apoyado con un asesor experto en el tema, el valor de dicho asesoramiento queda como un costo aparte.						
Elaborado Por: Josué Flores			Autorizado Por: Director de Desarrollo Social y Económico			

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 18

Plan de acción para la fase de monitoreo

2019

68

Actividad: seguimiento a los planes de mejora acordados en las entrevistas y elaboración del informe sobre los resultados obtenidos.				Responsables: Comité de evaluación		
Objetivo General: Determinar actividades para implementar al 100% el desarrollo de las acciones a corto y mediano plazo sobre el monitoreo de los planes de mejora aplicados, según los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.					Costo Total: Q. 350.00	
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Costo	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a las autoridades de la Municipalidad	Presentarla al 100% en una sesión	Comité de evaluación de desempeño	Del 26/04/2021 al 26/04/2021	Equipo de audio Q200 Cañonera Q50	Q250
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Aprobar al 100% en una sesión	Consejo municipal	Del 27/03/2021 al 27/03/2021	A definir por la investigación	A definir por la investigación
3	Supervisión de las actividades de mejora con el fin de que las competencias laborales de los colaboradores mejoren y se desarrollen.	Confirmar al 100% que los planes de mejora se realicen de la manera planificada para lograr los objetivos propuestos cada 15 días	Comité de evaluación de desempeño	Del 28/04/2021 al 29/04/2021	Papelería y útiles Q 50.00	Q 50.00
4	Elaboración de informe que presente el cumplimiento y actividades de los planes de mejora.	Describir al 100% los resultados obtenidos con los planes de mejora en dos sesiones	Comité de evaluación de desempeño	Del 30/04/2021 al 30/04/2021	Papelería y útiles Q 50.00	Q 50.00
5	Retroalimentación del sistema de evaluación de desempeño por cada fase, para reforzar, actualizar o cambiar las actividades y así mejorar los resultados.	Establecer al 100% actualizaciones en el sistema de evaluación de desempeño para que la próxima vez que se realice se presenten menos error y mejores resultados cada tres meses	Comité de evaluación de desempeño	Del 01/05/2021 al 02/05/2021	A definir por la investigación	A definir por la investigación
6	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 8 días	Comité de evaluación de desempeño	Del 26/04/2021 al 02/05/2021	A definir por la investigación	A definir por la investigación
Observaciones: el comité de evaluación será apoyado con un asesor externo experto en el tema, el valor de dicho asesoramiento queda como un costo aparte.						
Elaborado Por: Josué Flores			Autorizado Por: Director de Desarrollo Social y Económico			

Fuente: elaboración propia, 2019

3.4.4.4 Presupuesto estimado

Son los recursos monetarios necesarios para llevar a cabo el sistema de evaluación de desempeño, que contribuyen a financiar los distintos costos durante su desarrollo para el presupuesto se toman en cuenta Q 500.00 más de imprevistos. Ver tabla 19.

Tabla 19
Presupuesto estimado para la implementación del sistema de evaluación de desempeño
2019

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Hojas	750	Q 0.10	Q 75.00
Impresiones	450	Q 1.50	Q 675.00
Folder con gancho	50	Q 1.50	Q 75.00
Fotocopias	350	Q 0.30	Q 105.00
Lapiceros	25	Q 2.00	Q 50.00
Computadora	1	Q 3,350.00	Q 2,850.00
Impresora	1	Q 500.00	Q 500.00
Equipo de audio y cañonera	1	Q 1,000.00	Q 1,000.00
Total de gastos			Q 5,330.00

Fuente: elaboración propia, 2019

No se incluyen los costos del asesor externo experto en el tema de evaluación de desempeño, la cual se encuentra incluida en los anexos, debido a que queda a disposición del director contratarlo o buscar asesoría interna por medio del Departamento de Recursos Humanos.

3.4.5 Análisis costo beneficio

La relación costo beneficio es un análisis que ayuda a la toma de decisiones, en la cual se compara el beneficio financiero social con la inversión que se hará para conocer qué tan factible es la elaboración del proyecto, de manera que los beneficios deben ser mayores a los costos que genera la Dirección

Con relación al sistema de evaluación de desempeño y su implementación se toma el costo total de la inversión de Q 5,330.00 se le suma una estimación de Q 3,000.00 por la asesoría del experto en el tema por dos semanas con un total de inversión de Q 8,330.00 también se toma en cuenta el costo de los errores producidos en la Dirección según las entrevistas realizadas, en las cuales se concluyen con Q40,000.00 anuales de gastos en errores por mal desempeño, sin tomar en cuenta las áreas que desconocen el valor en quetzales de los mismos; se aplica una división de los costos por errores entre la inversión que se haría.

$$Q 40,000.00 / Q 8,330.00 = 4.8019$$

Si el resultado es mayor a uno quiere decir que el proyecto generara un valor positivo a la Dirección de lo contrario si es menor a uno quiere decir que no es rentable su ejecución, razón por la cual se rechazaría su ejecución

el resultado de 4.8019 significa que por cada quetzal invertido se tiene un beneficio de 3.8019 quetzales más, trasladado a desempeño significaría que se minimizaría considerablemente los errores y mal desempeño, se mejorarían las competencias laborales de los colaboradores, lo que ayuda a aumentar la eficiencia en la Dirección, habría mayor promoción entre el personal, adecuado desarrollo laboral, capacitación, motivación y reconocimiento a los méritos de cada colaborador por su desempeño, lo que estimula positivamente los resultados en actividades

productivas, se corregirían y eliminarían aspectos negativos y reforzarían las áreas débiles que existen.

Además, se reduciría el dinero gastado por errores en el mal desempeño, lo que favorece directamente al presupuesto de la Dirección y se podría realizar un mejor uso de este y/o aplicarlo a nuevos proyectos o servicios para los vecinos, también se tendría un impacto óptimo ambiental, debido a que se gastarían menos recursos al realizar de mejor manera las funciones de trabajo de cada colaborador.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan tres conclusiones a las cuales se llegó al terminar con el proceso de investigación y análisis, se consideran las principales causas que están afectando a la unidad de análisis en su gestión y desarrollo.

1. No existe en Dirección de Desarrollo Social y Económico un sistema de evaluación de desempeño que permita conocer las deficiencias, actitudes y comportamientos en la ejecución de las tareas y actividades de los colaboradores de manera formal y general, el cual ayude a la toma de decisiones y cuantificar el desempeño de cada uno.
2. La dirección carece de un instrumento que identifique las necesidades a mejorar y eliminar en los colaboradores con su puesto de trabajo, que facilite y ayude la organización de planes de mejora enfocados en el rendimiento laboral que incremente la productividad de la Dirección de Desarrollo Social y Económico de la Municipalidad.
3. No hay una concientización de parte de la Dirección que provoque interés en los colaboradores para aplicarse una evaluación de desempeño, incentivarlos a mejorar y retroalimentarse en los aspectos negativos de su puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan tres recomendaciones para la unidad de análisis, las cuales se pretende las puedan tomar en cuenta para ayudar a mejorar la gestión y desarrollo de esta, así influir en la corrección de los problemas actuales en los que se concluyó con la investigación.

1. Se encomienda a la Dirección de Desarrollo Social y Económico la implementación del sistema de evaluación de desempeño diseñado en el Capítulo III, el cual puede ejecutarse de manera general y formal, debido a que contiene las fases necesarias para su adecuado uso antes, durante y después de su ejecución, se diseñó con el método de escalas gráficas para tener resultados cualitativos y cuantitativos de cada colaborador.
2. El comité de evaluación de desempeño debe de establecer planes de mejora según los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de manera objetiva e idónea, debido a que se realizaban de manera subjetiva y empírica sin tomar en cuenta a toda la Dirección, lo cual ayude a mejorar el rendimiento personal de cada colaborador en temas específicos y al mismo tiempo a la Dirección donde se promueva la mejora continua con retroalimentación y seguimiento hacia el cumplimiento de cada acción correctiva.
3. La Dirección de Desarrollo Social y Económico debe de crear un comité encargado del sistema de evaluación de desempeño responsable de su implementación y centralizar en el comité las decisiones y promoción de la evaluación de desempeño con todas sus actividades como la campaña de concientización para la aprobación de los colaboradores por realizarla, también es necesario que el comité efectúe revisiones y actualizaciones periódicas a los instrumentos y lineamientos propuestos, con el fin de adecuarlos a los cambios que en futuro se presenten.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bor Jordán, Gerson Eduardo. 2013. Sistema de Evaluación de Desempeño para el Personal de una Empresa Distribuidora e Importadora de Repuestos Automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala. USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 31 p.
2. B. Werther, William y Keith, Davis. 2008. Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas. 6ª. Ed. México, Mc Graw Hill. 610 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 1999. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Ed. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill. 699 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. 3ª. Ed. México, McGraw-Hill. 586 p.
5. Dessler, Gary. 2009. Administración de Recursos Humanos. 11ª. Ed. México, Mc Graw Hill. 832 p.
6. Dessler, Gary y V. Ricardo. 2011. Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano. 5ª. Ed. Mexico, Pearson. 528 p.
7. Dolan, Simon, y otros. 2007. La Gestión de los Recursos Humanos. 3ª. Ed. Madrid, Mc Graw Hill. 508 p.
8. El congreso de la republica de Guatemala. Código municipal de Guatemala decreto número 12-2002 (2002). 43 p.
9. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. 1994. Administración: una perspectiva global y empresarial. 14ª. Ed. México, Mc Graw Hill. 651 p.
10. Koontz, Harold, Weihrich y Heinz. Elementos de Administración: un enfoque internacional. 7ª. Ed. México, Mc Graw Hill. Interamericana de Mexico, S.A. de C.V. 745 p.

11. Milkovich, George, W. Boudreau, John y D. Irwin, Richard. 1994. Gestión de Recursos Humanos. 7ª. Ed. Nueva York, 804 p.
12. Mondy, R. Wayne. 2010. Administración de Recursos Humanos. 10ª. Ed. México, Pearson. 512 p.
13. Mondy, R. Wayne y Robert M. Noé. 2005. Administración de Recursos Humanos. 9ª. Ed. México, Pearson. 560 p.
14. Munch, Lourdes. 2010. Administración. 1ª. Ed. Pearson. México D.F. 320 p.
15. Municipalidad de Mixco. 2017. Manual de Organización y Funciones, Tomo VI, Dirección de Recursos Humanos. Guatemala, Mixco. 118 p.
16. Robbins, Stephen P. 2005 Administración. 8ª edición. México Pearson Educación. 614 p.

E GRAFÍA

17. El congreso de la Republica de Guatemala. 1987. Ley de Servicio Municipal de Guatemala. Consultado el 10 de febrero de 2020. Disponible en http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_gtm_decreto_1-87.pdf
18. Mina, verito. 2016. La integración en el proceso administrativo. Consultado el 21 de noviembre de 2019. Disponible en <https://prezi.com/e4thq7enunpu/la-integracion-en-el-proceso-administrativo/>
19. Pérez Porto, Julián y Merino, María. 2012. Definición de municipalidad. consultado el 20 de noviembre de 2019. Disponible en <https://definicion.de/municipalidad/>
20. Pérez Porto, Julián. 2008. Definición de empresa. Consultado el 20 de noviembre de 2019. Disponible en <https://definicion.de/empresa/>

21. Raffino, Maria Estela. 2019. Definición de Organigrama. Consultado el 12 de mayo del 2020. Disponible en <https://concepto.de/organigrama/>
22. Recursos Humanos, 2016. Filosofía Municipal. Consultado el 10 de febrero de 2020. Disponible en <https://www.munimixco.gob.gt/filosofia-municipal/>
23. Mejías, Aron. 2019. Definición de una empresa de servicios. Consultada el 20 de noviembre de 2019. Disponible en <https://www.cuidatudinero.com /13098677/definicion-de-una-empresa-de-servicios>
24. Villa Buelvas, Paola. Cueto Buelvas, Javier. Ramos de Ávila, Jorge. Tovar Marriaga, Gerardo y Cáceres Pontón, Alba. 2006. Métodos de evaluación de desempeño laboral. Consultado el 21 de noviembre de 2019. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>
25. Westreicher, Guillermo. 2000. Empresa pública. consultad el 21 de noviembre de 2019. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/empresa-publica.html>

ANEXOS

Anexo 1

Trifoliar informativo de concientización sobre el sistema de evaluación de desempeño, parte externa 2019

ALCANCE DE LA PROPUESTA

El proporcionar el sistema de evaluación de desempeño permite alcanzar un conjunto de resultados como:

- Corregir las desviaciones y posibles errores de los colaboradores en sus funciones de trabajo y comportamientos.*
- Adecuar a las personas idóneas en los puestos correctos.*
- Descubrir carencias y necesidades de capacitación que existen para que los colaboradores realicen de manera correcta sus funciones.*
- Realizar planes de mejora de manera adecuada a las necesidades de cambio para minimizar o eliminar las deficiencias existentes en el desempeño de los colaboradores.*
- Mejorar relaciones interpersonales entre el jefe inmediato y el subordinado.*



El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización

— Victor Hugo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MODELO BASADO EN SUS COMPETENCIAS



Fuente: elaboración propia, 2019

Anexo 2

Trifoliar informativo de concientización sobre el sistema de evaluación de desempeño, parte interna 2019

¿EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.

OBJETIVOS FUNDAMENTALES

Estos objetivos pueden presentarse de tres maneras:

- *Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.*
- *Permitir el tratamiento del recurso humano como una importante ventaja competitiva de la empresa.*
- *Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales.*

BENEFICIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- *Para el Evaluador
Tener un sistema de medición subjetivo físico, que ayude para justificar tomas de decisión así mismo proporcionar planes de mejora y acciones correctivas.*
- *Para el Evaluado
Identifica las fortalezas y debilidades del colaborador en el trabajo de igual manera adquiere la oportunidad para que el jefe lo capacite, oriente y enseñe con el fin de mejorar su desempeño.*
- *Para la organización
Retroalimentar las políticas de recursos humanos y su gestión con el fin de mejorar la productividad y las relaciones humanas en el trabajo así mismo evalúa el potencial humano.*



IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario de igual manera la evaluación permite al jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación llegue a descubrir.

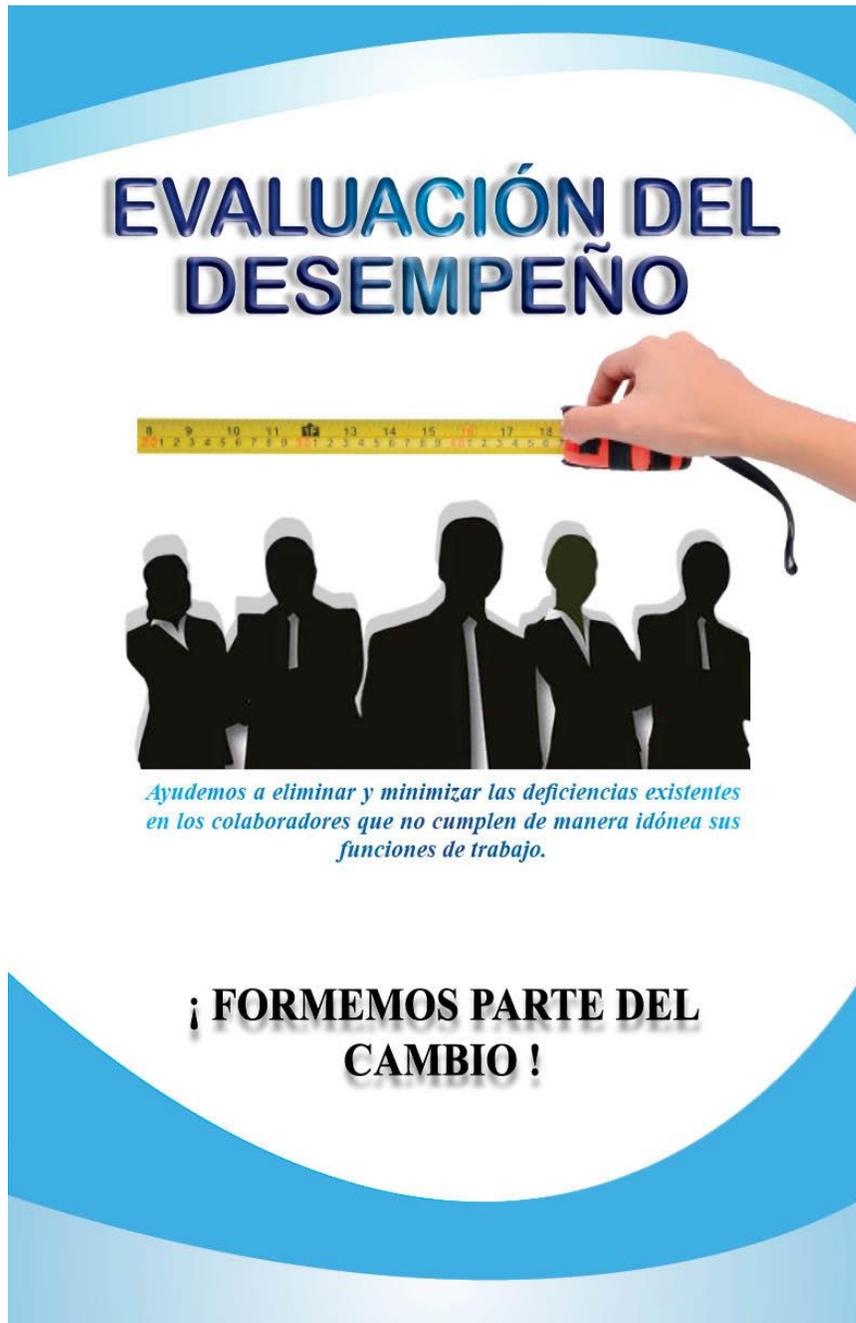
Las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas.



Anexo 3

Afiche de concientización sobre el sistema de evaluación de desempeño

2019



**EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

Ayudemos a eliminar y minimizar las deficiencias existentes en los colaboradores que no cumplen de manera idónea sus funciones de trabajo.

**¡ FORMEMOS PARTE DEL
CAMBIO !**

Fuente: elaboración propia 2019

Anexo 5

Diseño de evaluación de desempeño para jefes inmediatos, encargados y coordinadores



No. Boleta _____

DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA JEFES INMEDIATOS

Puestos de jefatura, coordinadores y encargados

Año: _____

Nombre del colaborador evaluado: _____

Puesto: _____ Departamento: _____

Propósito: la siguiente evaluación permite cuantificar el desempeño del colaborador y la manera en que ejecuta sus actividades productivas, si cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas.

Instrucciones: lea detenidamente cada criterio de evaluación, con el fin de calificar objetivamente la actuación del colaborador, anote en el recuadro vacío la calificación que corresponda a cada factor, según el rango y criterio elegido. Al finalizar copie los puntajes en el cuadro de resumen.

No.	FACTORES EVALUADOS	Nunca	Pocas Veces	Normalmente	Muchas Veces	Siempre	Total
		0	1	2	3	4	
REALIZACIÓN							
1	Cumple con los requerimientos de elaboración y presentación de los trabajos asignados.						
2	Es flexible a los cambios metodológicos para mejorar su trabajo.						
3	Cuenta con los conocimientos necesarios para realizar adecuadamente las tareas que le son asignadas.						
4	Posee las habilidades necesarias para realizar sus funciones.						

No.	FACTORES EVALUADOS	Nunca	Pocas Veces	Normalmente	Muchas Veces	Siempre	Total
		0	1	2	3	4	
5	Comete errores consecutivos en la realización de sus tareas.						
EFICIENCIA							
1	Utiliza los recursos de acuerdo con los trabajos asignados.						
2	Programa sus actividades asignadas.						
3	Cumple las tareas asignadas en el tiempo requerido.						
4	Cuida las herramientas, enseres y equipo de trabajo que le son asignados.						
EFICACIA							
1	Cumple con las tareas requeridas de su puesto de trabajo.						
2	Posee conocimiento de los objetivos de su puesto de trabajo						
3	Contribuye al logro de los objetivos de su puesto						
4	Tiene las habilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.						
5	Posee la actitud necesaria para el logro de los objetivos.						
6	Supera los obstáculos y dificultades que se le presentan.						
LIDERAZGO							
1	Demuestra capacidad para manejar a su equipo de trabajo.						
2	Muestra interés a la opinión de su equipo de trabajo.						
3	Se comunica de forma adecuada con su equipo de trabajo.						
4	Busca recompensar a su equipo de trabajo.						

No.	FACTORES EVALUADOS	Nunca	Pocas Veces	Normalmente	Muchas Veces	Siempre	Total
		0	1	2	3	4	
5	Comprende las necesidades de su equipo de trabajo.						
DESARROLLO							
1	Contribuye a la agilización de procesos.						
2	Muestra disposición espontanea a colaborar						
3	Propone ideas de innovación sobre la metodología de su área de trabajo.						
4	Propone planes de contingencias.						
5	Contribuye al crecimiento de la unidad o departamento al que pertenece.						

RESUMEN DE RESULTADOS	
FACTOR	PUNTEO
Calidad	/ 20
Eficiencia	/ 16
Eficacia	/ 24
Liderazgo	/ 20
Desarrollo	/ 20
TOTAL	/ 100

Fecha en que se realiza la evaluación: _____

Nombre del evaluador: _____

Cargo del evaluador: _____

Firma y Sello del evaluador: _____

Firma del evaluado: _____

Firma del Director de Recursos Humanos: _____

Anexo 6

Diseño de evaluación de desempeño para puestos administrativos sin personal a cargo



No. Boleta _____

DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA COLABORADORES

Puestos administrativos sin personal a cargo

Año _____

Nombre del empleado evaluado: _____

Puesto: _____ Departamento: _____

Propósito: la siguiente evaluación permite cuantificar el desempeño del colaborador y la manera en que ejecuta sus actividades productivas, si cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas.

Instrucciones: Lea detenidamente cada criterio de evaluación, con el fin de calificar objetivamente la actuación del colaborador, anote en el recuadro vacío la calificación que corresponda a cada factor, según el rango y criterio elegido. Al finalizar copie los punteos en el cuadro de resumen.

No.	FACTORES EVALUADOS	Nunca	Pocas Veces	Normalmente	Muchas Veces	Siempre	Total
		0	1	2	3	4	
CALIDAD							
1	Cumple con los requerimientos de elaboración y presentación de los trabajos asignados.						
2	Es flexible a los cambios metodológicos para mejorar su trabajo.						
3	Cuenta con los conocimientos necesarios para realizar adecuadamente las tareas que le son asignadas.						
4	Posee las habilidades necesarias para realizar sus funciones.						
5	Comete errores consecutivos en la realización de sus tareas.						

No.	FACTORES EVALUADOS	Nunca	Pocas Veces	Normalmente	Muchas Veces	Siempre	Total
		0	1	2	3	4	
EFICIENCIA							
1	Utiliza los recursos de acuerdo con los trabajos asignados.						
2	Programa sus actividades asignadas.						
3	Cumple las tareas asignadas en el tiempo requerido.						
4	Cuida las herramientas, enseres y equipo de trabajo que le son asignados.						
COMPORTAMIENTO							
1	Entra y sale de la oficina en los horarios establecidos de su contrato.						
2	Asiste a las actividades y reuniones que se le asignan.						
3	Cumple con las normas y reglamentos establecidos en la organización.						
4	Realiza trabajo en equipo de manera eficiente y con buena actitud.						
5	Es obediente a las instrucciones y mandatos que el jefe inmediato da.						
EFICACIA							
1	Cumple con las tareas requeridas de su puesto de trabajo.						
2	Posee conocimiento de los objetivos de su puesto de trabajo.						
3	Contribuye al logro de los objetivos de su puesto de trabajo.						
4	Posee las habilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.						
5	Posee la actitud necesaria para el logro de los objetivos						

No.	FACTORES EVALUADOS	Nunca	Pocas Veces	Normalmente	Muchas Veces	Siempre	Total
		0	1	2	3	4	
6	Supera los obstáculos y dificultades que se le presentan.						
DESARROLLO							
1	Contribuye a la agilización de procesos.						
2	Muestra disposición instantánea a colaborar						
3	Propone ideas de innovación sobre la metodología de su área de trabajo.						
4	Propone planes de contingencias.						
5	Contribuye al crecimiento de la unidad o departamento al que pertenece.						

RESUMEN DE RESULTADOS	
FACTOR	PUNTEO
Calidad	/ 20
Eficiencia	/ 16
Comportamiento	/ 20
Eficacia	/ 24
Desarrollo	/ 20
TOTAL	/ 100

Fecha en que se realiza la evaluación: _____

Nombre del evaluador: _____

Cargo del evaluador: _____

Firma y sello del evaluador: _____

Firma del evaluado: _____

Firma del Director de Recursos Humanos: _____

Anexo 7

Diseño de boleta de resultados para jefes inmediatos, encargados, coordinadores y personal administrativo



BOLETA DE RESULTADOS PARA COLABORADORES DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO Evaluación Del Desempeño

Nombre: _____

Puesto: _____

Nombre del Evaluador: _____

Factor	Porcentaje Final
Calidad	
Eficiencia	
Eficacia	
Liderazgo	
Desarrollo	
Total	

OBSERVACIONES	
ESCALA DE RESULTADOS	
Excelente	90 - 100 puntos
Muy Bueno	80 – 89 puntos
Bueno	70 - 79 puntos
Regular	60 - 69 puntos
Deficiente	0 - 59 puntos



**BOLETA DE RESULTADOS PARA COLABORADORES
DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO**

Evaluación Del Desempeño

Nombre: _____

Puesto: _____

Nombre del Evaluador: _____

Factor	Porcentaje Final
Calidad	
Eficiencia	
Comportamiento	
Eficacia	
Desarrollo	
Total	

OBSERVACIONES	
ESCALA DE RESULTADOS	
Excelente	90 - 100 puntos
Muy Bueno	80 – 89 puntos
Bueno	70 - 79 puntos
Regular	60 - 69 puntos
Deficiente	0 - 59 puntos

Anexo 8

Diseño de boleta de entrevista de retroalimentación sobre la evaluación de desempeño



DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO
BOLETA DE ENTREVISTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado: _____

Puesto: _____

Nombre del puesto: _____

A. COMUNICACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN
(reacción del empleado ante lo informado)

B. PLAN DE MEJORA
(acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable)

C. CONCLUSIONES DE RESULTADOS

F. _____ F. _____ F. _____
Evaluado Director de Recursos Humanos Evaluador

Anexo 9

Cotización asesoría en el tema de evaluación de desempeño



JMG Conta, Finanzas e Impuestos

Vía 5 1-29 4 Grados Norte, Zona 4, Guatemala

Cel. 4164-3795

info@jmguate.com

 /JMGContaFinanzaseImpuestos

Datos del cliente

Municipalidad de Mixco

Dirección de Desarrollo Social y Económico

Director Gelbert Adalberto Flores

Servicio: ASESORÍA EN EL TEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Descripción del servicio

El valor del desempeño de los colaboradores ha tomado mayor relevancia en los últimos años y como empresa de consultoría externa somos conscientes de que el talento humano es el mayor recurso para que cualquier organización pueda salir adelante y se posicione ante las demás, por lo tanto, se ofrece una asesoría como guía en el tema, diseños y propuestas para el desarrollo y ejecución de esta, de manera que se alcancen los objetivos propuestos de su solicitud.

Valor del servicio

Se describen dos modalidades una por días a la semana y otra por horas en los días que lo soliciten.

Días a la semana	Valor en Q
Tres días a la semana, dos horas diarias	Q 1,500.00
Por hora	Valor en Q
1 hora	Q 300.00

el cliente escoge cuantas horas y cuantos días requiere la presencia del asesor

Nombre de quien realiza la cotización

Juan Manuel Gómez