

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis de la evaluación del desempeño en el
programa Municipios para el Desarrollo Local
- PROMUDEL-ubicado en la ciudad capital”**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Gloria Esperanza Herrera Méndez

Zacapa, octubre de 2011

**“Análisis de la evaluación del desempeño en el
programa Municipios para el Desarrollo Local
- PROMUDEL-ubicado en la ciudad capital”
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Gloria Esperanza Herrera Méndez

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, **Asesor**

Licda. Ana Dilia Peña Carranza, **Revisora**

Zacapa, octubre de 2011

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. César Fernando Orellana Paiz
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
práctica Empresarial Dirigida-PED-**

Lic. Moisés Córdón Franco

Examinador

Licda. Angelica María Perdomo Oliva

Examinador

Lic. Oscar René Morales Calderón

Examinador

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

Asesor

Licda. Ana Dilia Peña Carranza

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0004-2011-ACA-A.E

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 09 DE AGOSTO DEL 2011

SEDE ZACAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Omar Alexander Aldana Portillo, tutor y licenciada Ana Dilia Peña Carranza, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PROGRAMA MUNICIPIOS PARA EL DESARROLLO LOCAL - PROMUDEL- UBICADO EN LA CIUDAD CAPITAL". Presentada por la estudiante Gloria Esperanza Herrera Méndez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 214, de fecha 20 de mayo del 2,011; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- www.universidadpanamericana.edu.gt

Nombre completo del tutor: Omar Alexander Aldana Portillo
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 8085
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa
No. Teléfono Of. 57524159
No. Teléfono Cel. 56187978
E-Mail omaraldanaupana@gmail.com

Zacapa, 19 de febrero de 2011

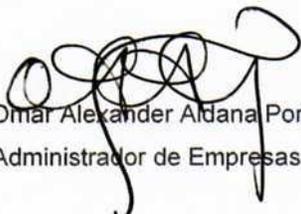
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Análisis de la evaluación del desempeño en el Programa Municipios para el Desarrollo Local – PROMUDEL- ubicado en la ciudad capital”** realizado por la estudiante: **Gloria Esperanza Herrera Méndez**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa y dos (92) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.
Administrador de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Ana Dilia Peña Carranza

Título: Licenciada en Administración de Empresas
Colegiado No. 12,992
Dirección: 4ta calle 2-00 Zona 1, Estanzuela, Zacapa
No. Teléfono Of.
No. Teléfono Cel. 47103675
E-Mail anadiliaupana@gmail.com

Zacapa, 15 marzo de 2011

Señores

Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas.
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión Práctica Empresarial Dirigida (P.E.D.), del tema "Análisis de la evaluación del desempeño en el programa Municipios para el Desarrollo Local - PROMUDEL-ubicado en la ciudad capital" realizado por la estudiante **Gloria Esperanza Herrera Méndez**; de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de **aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.


Licda. Ana Dilia Peña Carranza

cc. archivo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 912.2011

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Herrera Méndez, Gloria Esperanza** con carné 1018197 aprobó con **ochenta y siete puntos (87 pts.)**, el examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinte de mayo de 2011. _____

Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de agosto de dos mil once. _____

Atentamente,




Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Vo. Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General

Luis Alberto Mendoza
C.C. Archivo

Dedicatoria

- A Dios: Por darme la vida, el entendimiento y la sabiduría para alcanzar mi sueño.
- A mi madre: Agripina Méndez, tus brazos siempre se abren cuando quiero un abrazo, tu corazón comprende cuando necesito una amiga. Tus ojos tiernos endurecen cuando me hace falta una lección. Tu fuerza, tu ejemplo y tu amor me guiaron, y me dieron alas para volar. Gracias por el apoyo incondicional, sacrificio, paciencia y amor.
- A mi esposo Nicolás Leonardo García, como una muestra de mi cariño y agradecimiento, por todo el amor y el apoyo brindado, sobre todo la orientación para alcanzar una de las metas de mi vida..
- A mis hijas: Jennifer Liseth y Sandra Paola, porque son el motor que me ha dado fuerza para luchar en la vida, que esto recompense los momentos importantes que no he estado con ellas, son el mas divino tesoro que Dios me ha regalado.
- A mis hermanos Bartolomé, Delci Anabella, Oscar Enrique, Carmen Alicia, Brenda Azucena y Luis Fernando, quienes son parte importante en mi vida, y quienes han sido mi motivación para superarme.
- A mis cuñados(as) Maria Petronila, José Esteban, Pedro Miguel, Rosa Aidaly, Blanca Eusebia, Francisco, Alfonso, Olivia y Rafael, por el cariño y apoyo incondicional.
- A mis sobrinos Wendy Paola, Edgar Estuardo, Byron Alfonso, Sandra Yaneth, Diana, Francisco Javier, Sofía Alejandra y Elisa Michel, que este triunfo les sirva de motivación para alcanzar sus metas.
- A mi suegro: Benedicto Leonardo, gracias por su cariño
- A mi empresa PROMUDEL, por darme el privilegio de ser parte de su familia de colaboradores, que fue mi motivador para lograr mi objetivo.

A mis catedráticos

A quienes debo mi formación

A mis amigos

Muy en especial a José Chacoj García, por su paciencia e incondicional apoyo para que hoy sea una realidad mi triunfo.

A mis compañeros de trabajo:

Por el excelente apoyo que me brindaron para alcanzar mis metas.

Contenido

Resumen.....	i
Introducción.....	1
Capítulo 1.....	2
Marco teórico.....	2
1.1 Evaluación del desempeño.....	2
1.2 Ventajas de la evaluación del desempeño.....	4
1.3 Elementos de un sistema de evaluación del desempeño.....	5
1.4 Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño.....	6
1.5 Parámetro del desempeño.....	7
1.6 Medición del desempeño.....	7
1.7 Desafíos de la evaluación del desempeño.....	9
1.7.1 Elementos legales.....	9
1.7.2 Prejuicios del evaluador.....	9
1.7.3 Elementos subjetivos.....	9
1.7.4 Error por tendencia al promedio.....	10
1.7.5 Permisividad e inflexibilidad.....	10
1.7.6 Elementos culturales.....	10
1.8 Métodos de evaluación con base en el pasado.....	12
1.8.1 Escalas de puntuación.....	13
1.8.2 Listas de verificación.....	13
1.8.3 Métodos de selección forzada.....	13
1.8.4 Métodos de registro de acontecimientos notables.....	14
1.8.5 Escalas de calificación conductual.....	14
1.8.6 Métodos de verificación de campo.....	15
1.8.7 Enfoque de evaluación comparativa.....	15
Capítulo 2.....	16
Planteamiento del problema.....	16
2.1 Título de la investigación.....	17

2.2 Justificación.....	17
2.3 Objetivos.....	18
2.3.1 Objetivo general.....	18
2.3.2 Objetivos específicos.....	18
2.4. Alcances y límites.....	18
2.4.1 Alcances.....	19
2.4.2 Límites.....	19
Capítulo 3.....	20
3.1 Tipo de investigación.....	20
3.2 Sujetos de la investigación.....	20
3.2.1 Personas.....	20
3.2.2 Unidades de análisis.....	20
3.3 Instrumentos.....	21
3.4 Procedimiento.....	21
3.5 Diseño de la investigación.....	22
Capítulo 4.....	23
4.1 Para la organización.....	23
4.2 Para la Universidad.....	23
4.3 Para Guatemala.....	23
Capítulo 5.....	24
Capítulo 6.....	27
Resultados de la investigación.....	32
Capítulo 7.....	38
Conclusiones.....	38
Capítulo 8.....	40
Propuesta.....	40
8.1 Introducción.....	40
8.2 Productos a entregar.....	41

8.3 Objetivo general.....	41
8.3.1 Objetivos específicos.....	41
8.3.3 Humano.....	41
8.3.4 Físico.....	42
8.3.5 Materiales.....	42
8.3.6 Financiero.....	42
Capítulo 9.....	44
Fuentes de consulta	44
Capítulo 10.....	46
Cronograma de trabajo	46
Anexos.....	48
Anexo 1 Evaluación integral.....	49
Anexo 2 Diagnóstico.....	112
Anexo 3 Cuestionario dirigido al Director PROMUDEL	125
Anexo 4 Cuestionario dirigido al personal PROMUDEL.....	128
Anexo 5 Ejecución de la propuesta.....	131

Resumen

El presente documento “Análisis de la evaluación del desempeño” en el Programa Municipios para el Desarrollo Local-PROMUDEL- ubicada en la ciudad capital, originó la necesidad de ejecutar un proyecto para la aplicación de medidas administrativas, dinámicas, y coherentes con los hallazgos encontrados en el diagnóstico empresarial participativo, que son remediabiles a las debilidades y amenazas encontradas en la empresa.

El documento contiene un marco teórico, en el que se define con amplitud la evaluación del desempeño, sus ventajas, elementos de la evaluación, y también encontramos una visión general de los sistemas del desempeño, la metodología para la aplicación de la evaluación del desempeño, el planteamiento del problema, título de las investigación, justificación, objetivo general y específico.

Los aportes de este estudio para la organización son: Proponer nuevos diseños de evaluación del desempeño al personal que labora en las diferentes áreas, para la universidad que se constituya en un modelo de consulta, y para Guatemala mejorar el nivel de productividad laboral.

Posteriormente, fueron analizados los resultados de la investigación, los cuales permitieron llegar a las conclusiones, y presentar la propuesta, que consiste en el diseño de formatos de evaluación del desempeño para cada área de trabajo, el costo e implementación de la propuesta, las fuentes de consulta, y el cronograma de trabajo.

También presenta anexos que le dan fundamento y sustento a la propuesta, siendo estos la evaluación integral, la presencia municipal de PROMUDEL en treinta y ocho municipios, su misión, visión, objetivos, valores, y componentes del programa. Asimismo; se muestra su estructura organizacional, instrumentación, FODAS, cuadros de datos, diagramas de pareto, ejecución de la propuesta, y la base legal.

Con la Práctica Empresarial Dirigida-PED- se contribuyó con la empresa PROMUDEL oficina central, entregando este importante aporte que tiene como finalidad buscar la objetividad a los

procedimientos, que permitieron una adecuada medición de las capacidades del talento humano y de toda la organización.

Introducción

El presente informe se basó en un estudio realizado en el Programa Municipios para el Desarrollo Local-PROMUDEL, ubicado en la ciudad capital de Guatemala, donde se encontró que la empresa realiza cada año una evaluación del desempeño estandarizada, la que no le permite identificar de forma clara y precisa la problemática que presentan los empleados; por lo que se hace imperativo presentar una propuesta consistente en un “Análisis de la Evaluación del Desempeño”, que culminó con la elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño para cada área de trabajo, logrando darle seguimiento a los problemas señalados, y consiguiendo de esta forma los objetivos trazados por la institución.

Tomando en cuenta las encuestas, la experiencia de los empleados, los elementos internos y externos, se diseñaron los instrumentos de evaluación para cada área de trabajo, logrando así que los instrumentos de evaluación sean funcionales y adecuados para cada área, puesto o cargo, esto dio como resultado conocer qué aspectos requieren atención. Cabe destacar, que dichos instrumentos son herramientas importantes para la empresa así como para los empleados.

En el presente estudio se recopiló de manera escrita todas las observaciones, sugerencias e inconformidades. Por tal razón, el “Análisis de Evaluación del Desempeño en el Programa Municipios para el Desarrollo Local-PROMUDEL”, colabora en gran manera para que los objetivos de la institución se cumplan de manera eficaz y eficiente.

Es fundamental socializar la propuesta en las cuatro regionales de PROMUDEL, las cuales son: Huehuetenango, Santa Cruz del Quiché, Baja Verapaz y Alta Verapaz. También se tomó en cuenta para la ejecución de la propuesta, bibliografía actualizada y de reciente impresión, ya que no existe la práctica sin la teoría, citándose a autores como Chiavenato, Levy y Levoyer, Werther y Keith.

Se espera que el programa PROMUDEL, con este aporte logre excelentes resultados en beneficio de la institución y de los empleados, el cual es un modelo a replicar donde tiene cobertura.

Capítulo 1

Marco teórico

1.1 Evaluación del desempeño

Para Chiavenato “la evaluación del desempeño es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones” (2002:198).

Sin embargo; en muchas organizaciones esto es utópico siquiera pensarlo, ya que tradicionalmente la evaluación de desempeño se ha aplicado como una forma de control, totalmente desprovista de planes de mejora que faciliten la gestión del recurso humano en los vacíos que detecta. Esto debido a que una parte significativa del mundo organizacional (empresas e instituciones) se encuentran aún administradas, en el mejor de los casos, por modelos neoclásicos centralizadores típicos de los años 50's del milenio pasado, donde el control sigue siendo necesario para mantener las rígidas estructuras internas.

Y la organización no toma conciencia porque a esto habría que sumar toda una cultura fuertemente asentada aún en el control imperial, que menos de siglo y medio de vida independiente no han borrado de la memoria colectiva y que constituye un condicionamiento que inunda los estratos de la vida familiar, social y organizacional, y que nos hace ciegos a las diversas formas del ejercicio del control.

Según Levy y Levoyer (1992) que significa medir, es decir:

- Asignar mediciones de manera que a los candidatos iguales corresponda el mismo número y a dos desiguales, números distintos. Se evalúa cuando se otorga objetivamente puntuaciones a

una persona en un examen, una prueba, un ejercicio, una actuación laboral, etc. Prevalece un enfoque cuantitativo.

- Por otro lado el grado de congruencia entre los resultados y los objetivos que se persiguen en un proceso de selección. Ello significa tener claro qué tipo de trabajadores han sido contratados. Permite combinar enfoques cualitativos y cuantitativos.
- Asimismo contar con el dictamen de uno o varios expertos que aquilatan en qué medida el proceso de selección ha sido justo, correcto y equitativo. Se basa en el juicio global de índole cualitativo. Es una labor de peritaje.
- Por otro lado es acumular y tener actualizados los datos que permiten comprobar si el proceso de selección está siendo efectivo y útil de cara a las necesidades y los objetivos de la entidad y de los trabajadores. Estos datos pueden ser de carácter cualitativo y cuantitativo.
- Cuestionarse periódicamente el sentido y propósito de la labor profesional que se está llevando a cabo a través de los distintos procesos de selección que se diseñan e implementan. Es un enfoque que se sustenta en el debate, la confrontación, negociación y el consenso entre la dirección de recursos humanos, los líderes sindicales y los expertos en evaluación del personal.

Werther y Keith (1996) consideran que: “la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva, de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse”.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta con un sistema formal sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperados y a los que no lo hacen.

Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Desde el punto de vista de un supervisor o un gerente, una evaluación formal del desempeño a menudo parece una interrupción innecesaria. Después de todo, saben cómo está comportándose cada uno de sus subordinados, entonces ¿Por qué?, emplear tiempo en llenar costosos registros.

1.2 Ventajas de la evaluación del desempeño

Para Werther, y Keith (1996), las ventajas de la evaluación del desempeño son:

- **Mejora del desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- **Política de compensación:** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir que tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la información:** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en

información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos: En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

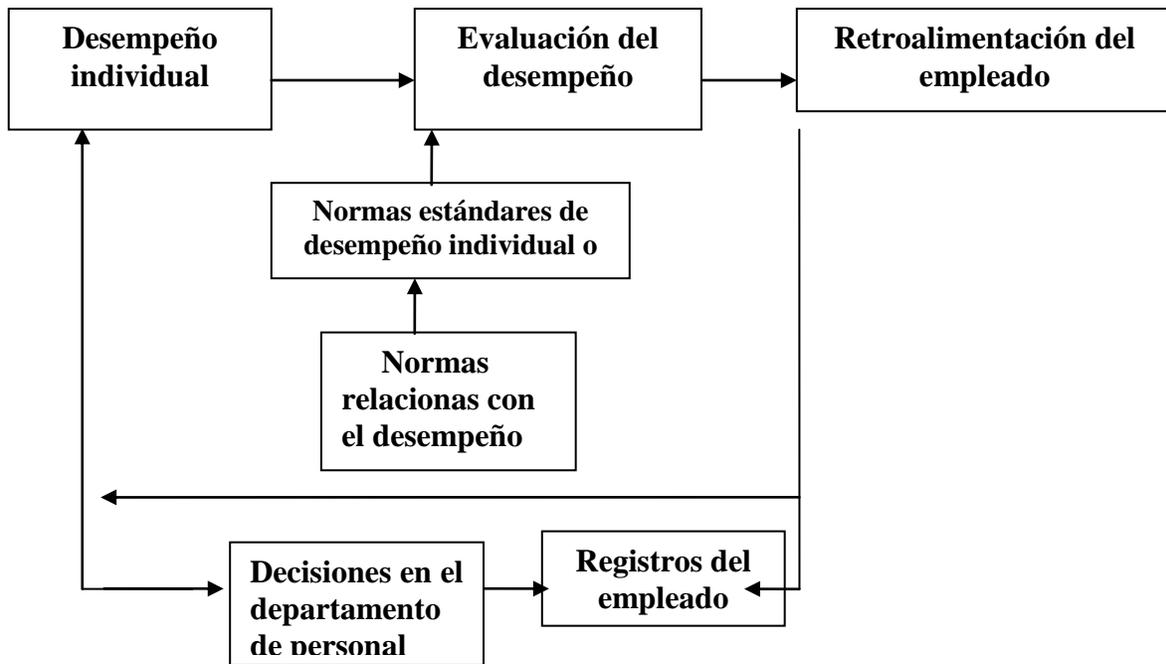
1.3 Elementos de un sistema de evaluación del desempeño

Según Werther y Keith (1996), la figura muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque que se elija tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Las normas para la evaluación del desempeño que no se basan en elementos relacionados con el puesto pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general el departamento de recursos humanos diseña evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento. La uniformidad en el diseño y la práctica facilita la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, se requiere uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Pese a que el departamento de personal es el encargado de diseñar el sistema de evaluación, en pocas ocasiones los funcionarios del departamento aplican la evaluación misma, que en la inmensa mayoría de los casos en tarea del supervisor de cada empleado.

A pesar de que es factible que sean otras personas quienes determinen la puntuación, el supervisor inmediato suele encontrarse mejor ubicado para efectuar la evaluación. En este capítulo se examinan la preparación, los métodos y las implicaciones del desempeño, instrumento vital para el profesional de los recursos humanos.



Fuente: Werther y Keith (1996).

1.4 Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que estos sean verificables.

Por estar directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema solo califica elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Si la evaluación no se relaciona con el puesto carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al

principio de igual compensación por igual labor que esta en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla española.

En determinados países de alto nivel de industrialización como Japón, se llegó incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo. En ese sistema por ejemplo un operario de una montacargas es calificado de acuerdo con criterios equivalentes y consistentes para toda la industria, con independencia de la corporación para lo cual trabaja en general, en el mundo de habla española no existe una sistematización tan rigurosa, pero cuando ocurren conflictos legales las autoridades del caso con frecuencia se basan en los estándares comunes en la industria o ramo en que ocurre la diferencia.

1.5 Parámetros de desempeño

La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño que constituyen los estándares o mediciones que representa tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente por el contrario se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto de conversaciones con el supervisor inmediato.

1.6 Medición del desempeño

Las evaluaciones del desempeño requieren también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia que hacemos entre parámetro de desempeño y medición del desempeño.

Si, por ejemplo, en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor del operario es la aplicación de los remaches, al trabajador no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar como

desempeñar el soldador su tarea el evaluador puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura etcétera.

En el ejemplo anterior, los parámetros de la labor del soldador corresponden al conjunto de las labores y resultados que se esperan de un operario especializado en el campo. La medición de su desempeño se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos para la actividad.

Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinen el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. Por ejemplo, si el supervisor de las telefonistas asiste a la conversación que sostiene una de ellas con un cliente, su método se basa en la observación directa, si por el contrario, basa su evaluación en las respuestas dadas a un examen por escrito para determinar si la telefonista recuerda bien las tarifas, se estaría sirviendo de un método indirecto.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan confiables, resulta indispensable en muchas ocasiones la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada. Ya que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, es posible que conduzca a error.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que otras personas pueden verificar. El número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo un evaluador de la “simpatía” que provocan en

su público varios locutores radiales, tiene escasas posibilidades de servirse de algo más que su percepción personal de lo que resulta simpático para los oyentes de radio. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por ello, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

1.7 Desafíos de la evaluación del desempeño

1.7.1 Elementos legales:

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización debe partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es válido introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos o para los observadores o el buen ojo del evaluador.

1.7.2 Prejuicios del evaluador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no conserva su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Elementos subjetivos
- Error por tendencia al promedio
- Permisividad e inflexibilidad
- Elementos culturales
- Prejuicios personales

1.7.3 Elementos subjetivos:

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Estos elementos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede distorsionarse gravemente. Por ejemplo, el evaluador de una

persona de ascendencia judía que ocupa un puesto en un departamento de finanzas puede sentir el prejuicio de que los judíos son buenos financieros [prejuicio favorable] o que los judíos son todos embaucadores [prejuicio negativo] en realidad, esos juicios están por completo fuera de lugar.

1.7.4 Error por tendencia al promedio:

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas y de esta manera distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones los departamentos de personal alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

1.7.5 Permisividad e inflexibilidad:

Determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconciente de agradar popularidad o de imponer un alto grado de respeto y distancia. Debido a estos factores puede iniciar su labor juzgando que dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado [éste grupo] necesita una ayuda especial. En otros casos el evaluador puede también juzgar a un antes de empezar a efectuar su tarea, que percibió que estos empleados no han cumplido bien su tarea o que si me muestro duro y tosco aumentará mi autoridad sobre estas personas. El peligro de ambas distorsiones se implementa cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados

1.7.6 Elementos culturales:

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales [y este equipo de situación se ha implementado muchísimo en nuestro siglo dada la movilidad geográfica de grupos de trabajadores]- Es probable en ocasiones casi inevitables que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas de la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y sesos, a menos que el evaluador este conciente de la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

En nuestro mundo los valores sociales varían de una a otra región incluso dentro del mismo país. Por ejemplo, en América Latina las sociedades agrícolas ubicadas en zona montañosa y poco comunicada adoptan valores más tradicionales que en las áreas costeras, de economía basada en el comercio y con mejores comunicaciones, los valores se modifican con mayor rapidez.

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las acciones mas resistentes del empleado puede afectar en gran medida sus calificaciones. Es probable que estas acciones, buenas o malas, estén mas presentes en la mente y en el ánimo del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

Cuando es necesario utilizar métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación, la retroalimentación y una selección adecuada de las técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos, primero, explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión, segundo, exponer la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad; y tercero, permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de evaluar al personal a su cargo. Un profesional de recursos humanos que instruya a un grupo de supervisores sobre la manera de evaluar a subordinados puede proyectar un video que muestre a una persona ajena a la organización efectuando varias de las labores que habrán de juzgar los supervisores y pedir que las evalúen como si la persona trabajara a sus órdenes.

Seleccionar adecuadamente la técnica de evaluación también ayuda a reducir las posibilidades de distorsión. Para efectos de claridad en la exposición, estas técnicas pueden dividirse entre las

que están basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

1.8 Métodos de evaluación con base en el pasado

Para Werther, y Keith (1996), La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se noten en otros enfoques. Ninguna técnica por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de pensar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escala de puntuación
- Listas de verificación
- Métodos de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Método de puntos comparativos
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

1.8.1 Escalas de puntuación

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño es la utilización de escalas de puntuación, métodos en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. En muchos casos varios aspectos pueden resultar no directamente relevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su diseño, la sencillez de impartirlo, el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

1.8.2 Listas de verificación

El método de evaluación del desempeño llamado lista de verificación requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. También en este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor [y a veces sin su consentimiento], el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre para obtener puntuaciones totales. El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis para indicar que suelen omitirse en formulario que utiliza el evaluador directo.

Las ventajas de este sistema son: La economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones [que se deben sobre todo a opiniones subjetivas sobre el empleado], la interpretación que se deben sobre todo a puntos y a la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

1.8.3 Métodos de selección forzada

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas

expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo: en algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, además de que resulta fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de carácter general en que se basa pueden no estar relacionadas de manera específica con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Esto es si el evaluador señala que aprende con rapidez en el punto 1 del ejemplo, el empleado puede considerar que se tomó en cuenta el empeño que consagra a su trabajo.

1.8.4 Método de registro de acontecimientos notables

El método de registro de acontecimientos notables demanda que el evaluador lleve una bitácora [o modernamente un archivo en su computadora personal]. El evaluador consigna en este documento las acciones más destacadas positivas o negativas que lleva a cabo el evaluado.

1.8.5 Escalas de calificación conductual

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Las instituciones modernas de enseñanza de inglés y otros idiomas tienden a evitar que cada maestro adopte un método personal. En vez de ello se insiste en la adopción y el seguimiento de un método que comparte toda la institución.

1.8.6 Método de verificación de campo

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. Con objeto de permitir una mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato.

1.8.7 Enfoque de evaluación comparativa:

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos y pagos con base al mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Capítulo 2

Planteamiento del problema

Las organizaciones existen desde tiempos remotos con el surgimiento de la necesidad del hombre de agruparse, para alcanzar determinados objetivos que por sí solo sería incapaz de conseguir, actualmente hay muchos tipos de organizaciones con diversas actividades, que para alcanzar sus objetivos, desarrolla actividades que le permitan la toma de decisiones en diferentes temas de su competencia y que afecten su supervivencia.

El recurso humano de una entidad tiende a tomar actitudes frente a su trabajo de acuerdo con retribuciones económicas y la satisfacción de necesidades de crecimiento y profesionalización. Es común observar a empleados frustrados en las organizaciones ya que su trabajo no los satisface totalmente, tanto desde el punto de vista económico, como de vida y objetivos de futuro, situación que puede generar frustraciones, desmotivaciones y asumir actitudes en contra de la organización o de personal jerárquico.

De aquí surge la necesidad de aplicar mecanismos de evaluación del desempeño, para conocer y medir la potencialidad, con la finalidad de ser más eficientes y productivos, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual dentro de la organización sino por el propio comportamiento institucional.

En el caso de PROMUDEL, institución objeto de estudio, la aplicación de estrategias de diagnóstico, determinó, principalmente dos dificultades, los cuales fueron manifestadas como debilidades o amenazas por parte del personal participante, y son las siguientes:

- El método de evaluación de desempeño estándar a todo el personal, sin considerar las variantes y responsabilidades para cada cargo dentro de la organización.

- La escasa retroalimentación de resultados, los cuales no permiten al empleado desarrollarse, en lo individual y en lo colectivo; estrategias para alcanzar el óptimo desempeño.

Los empleados dentro de la organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo, no solo debe proporcionarse una retribución económica, si no también se debe de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Cuando el empleado no está satisfecho puede desmotivarse, esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización. De aquí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño, para conocer y medir la potencialidad, con la finalidad de ser más eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del empleado dentro de la organización si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

De acuerdo con los problemas identificados, es necesario realizar un “Análisis de la evaluación del desempeño en el Programa Municipios para el Desarrollo Municipal-PROMUDEL-ubicada en la ciudad capital”, que sea una alternativa para la solución de la problemática encontrada.

2.1 Título de la investigación

“Análisis de la evaluación del desempeño en el Programa Municipios para el Desarrollo Local – PROMUDEL- ubicada en la ciudad capital”.

2.2 Justificación

El factor humano es determinante dentro de una organización pues el desempeño de las actividades y el cumplimiento de los objetivos, representa el activo más importante con que cuenta una organización.

Toda organización por pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización,

aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros. En vista de lo expuesto es imprescindible la existencia de un buen programa de evaluación del desempeño para que supervise y capacite, para conservar motivado a su personal, orientándolo al rendimiento, eficiente, manteniéndolo entusiastas, tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto con la organización.

La Práctica Empresarial Dirigida, contribuye a mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las relaciones con sus miembros, dejando recomendaciones para mejorar el desempeño del recurso humano.

En el caso de PROMUDEL, siendo una institución que llega a distintas áreas de Guatemala, con personal altamente capacitado, es de suma importancia contar con un análisis de evaluación del desempeño en el Programa Municipios para el Desarrollo Local-PROMUDEL- ubicado en la ciudad capital, con miras a fortalecer su presencia en la sociedad guatemalteca, mediante el mejoramiento de procesos de supervisión y evaluación del desempeño de su personal.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Realizar un análisis de cómo aplicar la evaluación del desempeño en el Programa Municipios para el Desarrollo Local -PROMUDEL- ubicado en la ciudad Capital.

2.3.2 Objetivos específicos

1. Establecer el profesionalismo de cada uno de los colaboradores de acuerdo con el puesto que desempeña.
2. Establecer si a los empleados de PROMUDEL les aplicaron la evaluación del desempeño para proponer una guía que mejore los objetivos de la institución.
3. Establecer técnicamente las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

Se enmarca en la elaboración de un análisis de evaluación de desempeño, que permite diseñar instrumentos de evaluación de desempeño adecuado a empleados administrativos, operativos y de apoyo de las oficinas centrales del Programa Municipios para el Desarrollo Local-PROMUDEL, ubicada en la ciudad capital, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia del empleado.

- Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en PROMUDEL oficinas centrales ubicadas en la 13 calle 2-60 de la zona 10 edificio Topacio Azul quinto nivel oficina 502

- Temporal

El proyecto de estudio se realizará del 29 de mayo del 2010 al 12 de febrero del 2011.

- Teórica

Las referencias bibliográficas que fueron utilizadas para documentar la presente investigación y darle soporte al marco teórico, siendo este la base para desarrollar la propuesta, fueron: Werther, Davis, y Chiavenato, Levy-Levoyer, Harper y Lynch, Egrafía: <http://www.eumed.net/rev/cccss/05/saga.htm>, [www.funciónpública.gob.mx\(2004\)](http://www.funciónpública.gob.mx(2004))

2.4.2 Límites

Para la presente investigación no se presentó ninguna limitante.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, según Hernández, Fernández y Baptista, (2003: 119); define como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

En este sentido la investigación descriptiva busca respuestas a problemas significativos del conocimiento

3.2 Sujetos de investigación:

3.2.1 Personas

Los sujetos de investigación se integraron por personal que labora en el Programa, entre ellos están:

- Director del programa
- Administrador de informática
- Asistente Ejecutiva
- Administradora de recursos financieros
- Asistente administrativa
- Auxiliar contable
- Secretaria recepcionista
- Encargado de mantenimiento y logística
- Piloto automovilista I
- Piloto automovilista II

3.2.2 Unidades de análisis

Entre las unidades de análisis que fueron utilizados para la realización del presente estudio se mencionan:

- Manual de procedimientos administrativos-contables, el cual fue útil para conocer las descripciones de puestos
- Se Observó el instrumento que a la fecha ha utilizado el programa para evaluar el desempeño del personal “formulario de evaluación de desempeño para el personal nacional”.

3.3 Instrumentos

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida se obtuvo información de los sujetos de estudio y se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

- Guía de entrevista inicial dirigida a director de PROMUDEL oficinas centrales.

Entrevista a profundidad con respuestas abiertas, para dar lugar a comentarios sobre la problemática desde su posición y punto de vista, el mismo consta de 12 preguntas.

- Cuestionario dirigido al personal de PROMUDEL
Instrumento con diez preguntas cerradas, para conocer los puntos de vista del personal que fundamenten la investigación.

3.4 Procedimiento

El procedimiento utilizado para la realización de la presente práctica empresarial dirigida fue:

- Selección de la empresa donde se realizó la práctica de acuerdo al contacto inicial, antecedentes, visión, misión, objetivos, estrategias, valores, políticas, base legal, organigrama.
- Diagnóstico de la empresa para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de acuerdo a los siguiente:
 - a) FODA Macro entorno
 - b) FODA Meso entorno-Entorno medio
 - c) FODA Micro entorno-Entorno próximo (áreas de la empresa)
- Planteamiento del problema.

- Metodología.
- Recopilación de información a través de referencias bibliográficas.
- Recopilación de información de campo.
- Procesamiento de información, análisis, discusión y conclusiones.

3.5 Diseño de la investigación

La investigación es documental y estuvo diseñada para ser desarrollada en dos grandes momentos. Primero se hizo una investigación de gabinete, en la cual se recopiló toda la información relacionada al programa, que complementó la información que se tiene de la aplicación del diagnóstico empresarial participativo. Segundo, se hizo el trabajo de campo, de acuerdo con las especificaciones del personal de administración del programa, el cual se ubica en la ciudad capital.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Para la organización

La presente investigación tiene la finalidad de proponer nuevos diseños de evaluación del desempeño al personal que labora, el cual será de beneficio para PROMUDEL oficina central, debido a que se aplicarán medidas correctivas en la evaluación del personal, así mismo; podrá contar con los formatos necesarios en cada área de trabajo que sea evaluada.

4.2 Para la Universidad

Fuente de consulta para elaborar y estructurar proyectos similares de práctica empresarial dirigida, a los estudiantes especialmente a la carrera de administración de empresas en relación a la forma de poder hacer uso de la correcta aplicación de la evaluación del desempeño, a través de nuevos índices.

4.3 Para Guatemala

Contribuirá con la cooperación alemana para que se logre el buen desarrollo organizacional a través de herramientas adecuadas en la evaluación del desempeño, que le permitan medir el profesionalismo del personal, así como elevar el nivel de productividad laboral.

Capítulo 5

Análisis de resultados

Para la realización del trabajo de campo de la presente práctica empresarial dirigida -PED-fueron utilizados dos instrumentos, un cuestionario de doce (12) preguntas directas y abiertas dirigidas al señor director, y el segundo cuestionario de diez (10) preguntas directas y abiertas, dirigidas a los empleados.

El cuestionario dirigido al director fue realizado con el propósito de recabar información, la cual fue importante porque se pudo establecer lo siguiente:

- El programa PROMUDEL no cuenta con un modelo de evaluación del desempeño que esté acorde a las funciones que tiene cada puesto de trabajo.
- No se le da solución a los problemas encontrados después de la evaluación del desempeño, porque el instrumento no incluye aspectos importantes que permitan documentar los hallazgos, y utilizarlos como apoyo, para dar seguimiento a un plan de capacitación y desarrollo del personal.
- La evaluación del desempeño al personal de PROMUDEL se realiza una vez al año, esto dificultó dar seguimiento oportuno a las áreas que presentaron debilidades.
- La dirección considera que los resultados de la evaluación, en una parte se ven afectados por apreciaciones subjetivas del evaluador.

Como resultado del cuestionario dirigido a los empleados, se determinó lo siguiente:

Los empleados tienen un clima de incertidumbre por la falta de confianza en el instrumento que se utiliza para la evaluación del desempeño, porque se aplica el mismo modelo para evaluar todas las áreas de trabajo. Esto dificulta que se tenga una mejor apreciación de los problemas y aciertos.

Necesitan tener una evaluación cualitativa y cuantitativa objetiva, para que se visualice un mejor panorama de cómo mejorar su desempeño en el puesto, asimismo; que le permita a la empresa elaborar un plan de carrera para los empleados, como un estímulo a su esfuerzo y dedicación.

Actualmente no han recibido capacitación que permita a los empleados corregir los problemas en su desempeño, debido a que el instrumento que se utiliza tiene debilidades en los aspectos que se evalúan, siendo esto, una limitante para la empresa y empleado.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados con los instrumentos indicados, los cuales se comparan con los autores que han escrito sobre el tema.

Según Werther y Keith (1995): “La evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades”. Los resultados obtenidos demuestran que el programa PROMUDEL, no cuenta con un instrumento adecuado para evaluar las diferentes áreas de trabajo.

Para Werther y Keith (1995). “Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de pensar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya paso ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario”.

En la empresa no se le da el seguimiento a los problemas encontrados en la evaluación del desempeño, por otro lado, la misma se hace una vez por año lo que dificulta la toma de decisiones oportunas en lo que se refiere a los recursos humanos.

Werther y Keith (1995) considera que: “Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no conserva su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan: elementos subjetivos, error por tendencia al promedio, permisividad e inflexibilidad,

elementos culturales y prejuicios personales”. La empresa objeto de investigación al no capacitar al personal evaluador, cae en el riesgo que algunos aspectos del instrumento no sean evaluados objetivamente.

Chiavenato (2000) indica que: “La evaluación del desempeño es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas”. Lo anotado anteriormente no se cumple en la empresa PROMUDEL, ya que no se cuenta con un instrumento de evaluación que refleje tanto a la empresa como al evaluado qué correctivo o capacitación necesitan los empleados específicamente, para eliminar los problemas encontrados en la evaluación.

Werther y Keith: (1995), señala que: “La uniformidad en el diseño y la práctica facilita la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, se requiere uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables”. El Programa PROMUDEL debe elaborar un instrumento para evaluar cada área de trabajo que le permita obtener información confiable, la cual debe compartir con los empleados a través de una adecuada retroalimentación. Con ello eliminará el clima de incertidumbre que existe en el personal de las diferentes áreas de trabajo.

Para Werther y Keith (1995). “La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple con sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva, de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse”. Esto no se cumple en la empresa objeto de estudio, ya que los empleados manifestaron que no se le da seguimiento a los problemas encontrados en la evaluación del desempeño.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

Los resultados que se demuestran en los cuadros siguientes fueron obtenidos mediante un cuestionario dirigido al gerente general de PROMUDEL.

Tabla No. 1
Funciones de cada empleado

Respuesta	Cantidad
Si	X
No	0

Base de datos: Director PROMUDEL

En la encuesta informó el director que tiene pleno conocimiento de las funciones que desempeña cada empleado, pues previo a la contratación se elabora el perfil del puesto y términos de referencia, conjuntamente con el responsable del área.

Tabla No. 2
Conocimiento de los empleados de las funciones a realizar

Respuesta	Cantidad
Si	X
No	0

Base de datos: Director PROMUDEL

Como todo director está en la obligación de hacer del conocimiento a todos los empleados que sean contratados, las funciones que debe desempeñar en el puesto, asimismo; a brindar toda la orientación para que sea una integración adecuada y el empleado tenga un buen desarrollo profesional.

Tabla No. 3
Evaluación al personal

Respuesta	Cantidad
Si	X
No	0

Base de datos: Director PROMUDEL

Manifestó el encuestado que la política de PROMUDEL es evaluar al personal una vez por año, esta evaluación es realizada por él a los mandos medios y estos a su vez al personal a su cargo.

Tabla No. 4
Conflictos de la evaluación del desempeño

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	X

Base de datos: Director PROMUDEL

Indica el director de PROMUDEL que hasta el momento no han surgido conflictos, considera que este proceso crea un ambiente interno de trabajo favorable, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan.

Tabla No. 5
Preparación para la evaluación del desempeño

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	X

Base de datos: Director PROMUDEL

El resultado muestra que los empleados no han tenido capacitación específica sobre el tema, pero informa el director que se le pide a los mandos medios que expliquen al personal bajo su supervisión, sobre la metodología de evaluación de la empresa.

Tabla No. 6

Ventajas de la evaluación del desempeño

Respuesta	Cantidad
Si	X
No	0

Base de datos: Director PROMUDEL

La tabla demuestra que se considera la evaluación como una herramienta básica para mejorar el desempeño mediante la retroalimentación, asimismo; guía las decisiones sobre posibilidades de desarrollo profesional.

Tabla No. 7

Conocimiento de la calidad de trabajo que realiza el empleado

Respuesta	Cantidad
Si	X
No	0

Base de datos: Director PROMUDEL

Manifiesta el director que la evaluación del desempeño todavía no ha permitido a algunos empleados tener una descripción exacta y confiable de la manera que lleva a cabo el puesto.

Tabla No. 8

Mejoras continuas en el personal

Respuesta	Cantidad
Si	X
No	0

Base de datos: Director PROMUDEL

La evaluación del desempeño en la empresa se realiza una vez al año, esto según el director por el tiempo que transcurre dificulta para poder dar seguimiento continuo a las áreas que presentan problemas.

Tabla No. 9

Elementos subjetivos del evaluador

Respuesta	Cantidad
Si	X
No	0

Base de datos: Director PROMUDEL

Lamentablemente se refleja que puede verse afectada hasta cierto grado, por razones de manejos de criterios y apreciaciones.

Tabla No. 10

Instrumento para evaluar el desempeño en cada área de trabajo

Respuesta	Cantidad
Si	0
No	X

Base de datos: Director PROMUDEL

Los resultados demuestran que la empresa únicamente cuenta con un formato para evaluar al personal directivo, técnico y administrativo, limitando las apreciaciones específicas de cada puesto. Es un formato estandarizado.

Tabla No. 11

Presupuesto para seguimiento evaluación del desempeño

Respuesta	Cantidad
Si	X
No	0

Base de datos: Director PROMUDEL

El resultado muestra que el programa PROMUDEL si contempla dentro de su presupuesto anual un fondo destinado para el rubro de capacitaciones.

Tabla No. 12

Recursos externos para la solución de problemas

Respuesta	Cantidad
Si	X
No	0

Base de datos: Director PROMUDEL

Dependiendo el número de empleados que se necesite capacitar sobre determinado tema y si se cuenta con un experto dentro del equipo, se resuelve con recursos internos, pero si los temas son variados se hace uso del outsourcing (hace referencia a una empresa que tiene contrato con otra empresa para prestar servicios que de otro modo tendría que ser realizados por la empresa contratante).

Resultados del cuestionario dirigido a los empleados de PROMUDEL

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados, se presentan enseguida.

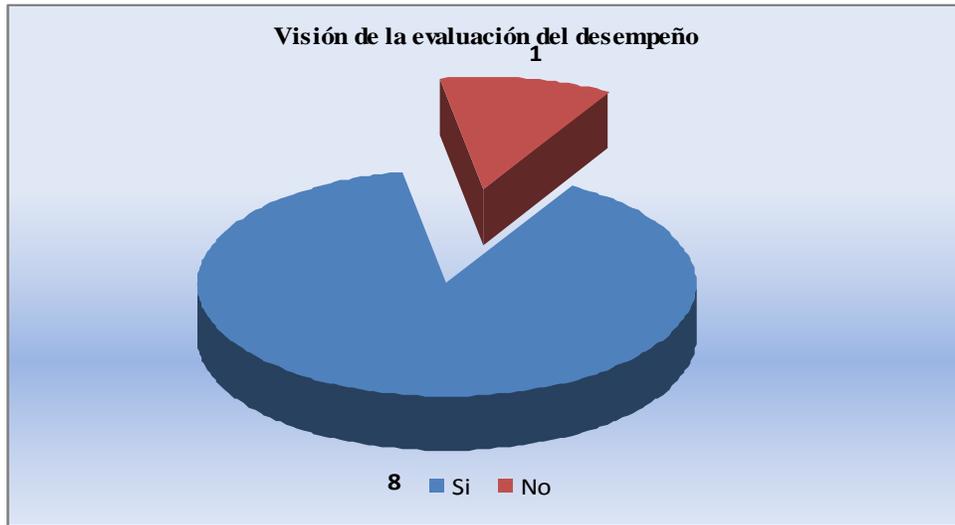
Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia

Se observó que las nueve personas que fueron encuestadas y que forman parte del personal administrativo de PROMUDEL central, tienen conocimiento de lo que es la evaluación del desempeño, esto refleja que la institución se ha preocupado para que su personal tenga conocimiento del tema.

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

Se reflejó que de los nueve empleados encuestados ocho de ellos ven como un proceso positivo la evaluación del desempeño. Esto es bueno para la institución porque facilita el proceso.

Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja que a los nueve encuestados en este año, si les han realizado la evaluación del desempeño. Esta evaluación la realizan una vez al año.

Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia

Refleja la gráfica que los nueve encuestados no han recibido capacitación o entrenamiento para corregir problemas detectados en su desempeño, esto ha dado como resultado que el personal se sienta inseguro y con un clima de desconfianza.

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia

Demuestra la gráfica que de los nueve empleados encuestados: tres piensan que si puede verse afectada la evaluación por elementos subjetivos, y seis piensan que no.

Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar que de los nueve encuestados, ocho de ellos creen que con esta práctica el director tiene la oportunidad de conocer la forma en que los empleados están realizando su labor dentro de PROMUDEL.

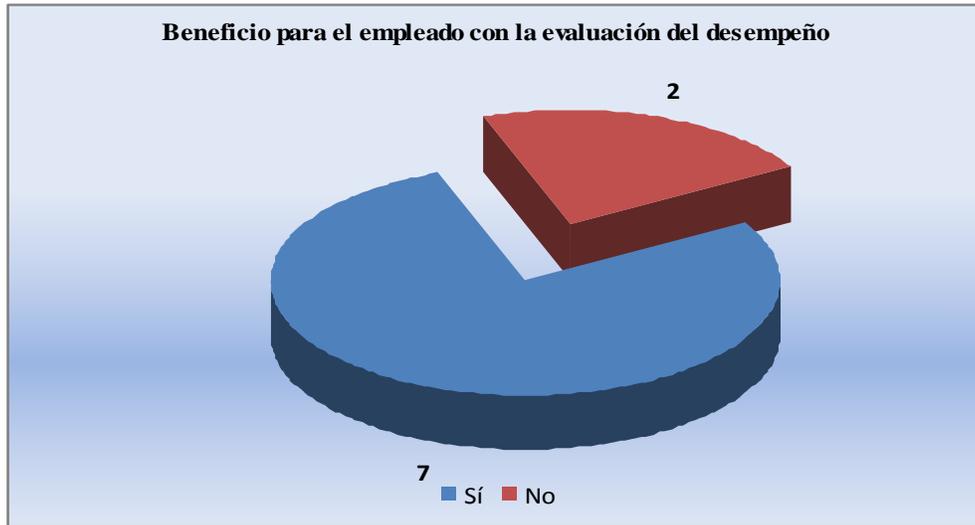
Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja que de los nueve empleados encuestados: siete piensan que se mejora sustancialmente la relación entre su jefe y compañeros del programa, y dos de ellos respondieron que no.

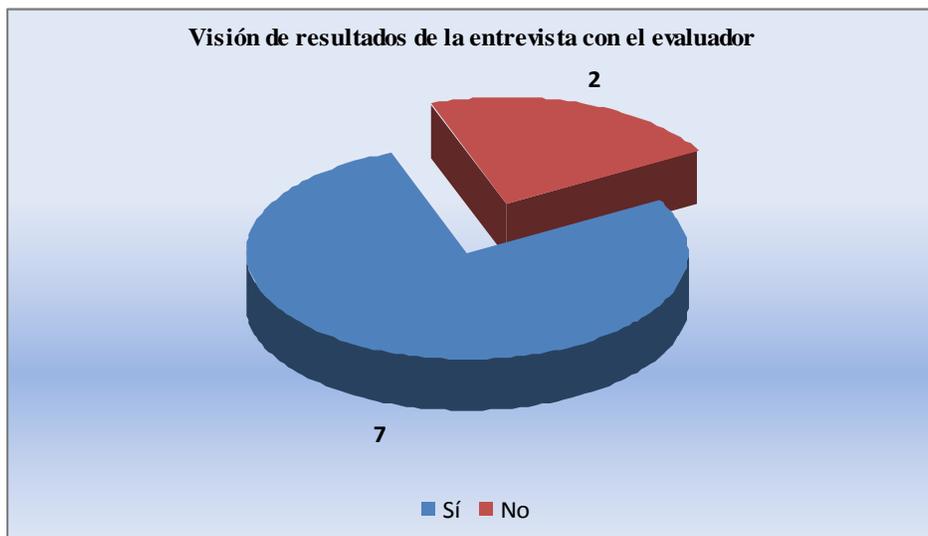
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia

Refleja esta gráfica que de los nueve empleados encuestados, siete de ellos consideran que si ha sido beneficiosa, que a través de la aplicación de está técnica, las relaciones con el jefe han mejorado sustancialmente, dos de ellos piensan que no.

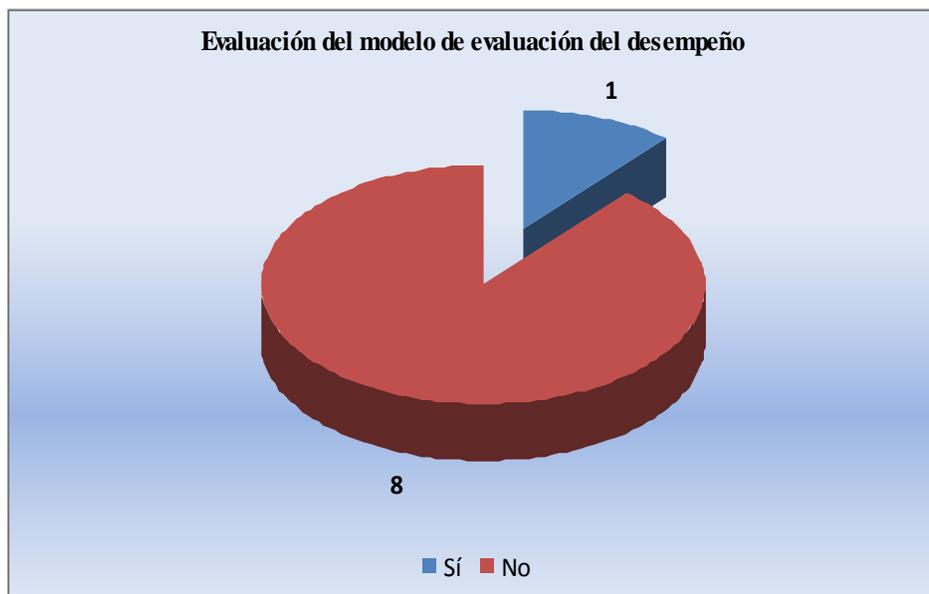
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja que de los nueve empleados encuestados: siete piensan que la entrevista de la evaluación ha sido productiva, les han permitido manifestar sus problemas, logrando acuerdos positivos para el buen desempeño, y dos de los encuestados piensan que no ha sido positiva.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica refleja que de los nueve encuestados: ocho no están de acuerdo con el instrumento que se usa para evaluarlos, informaron que es el mismo formato que se utiliza para todos los empleados, y no incluyen aspectos específicos que ellos realizan en su puesto de trabajo. Esto da origen a que los empleados se sientan insatisfechos y en desventaja de la forma en que son evaluados anualmente.

Capítulo 7

Conclusiones:

Al terminar el análisis de la información recabada se llegó a las siguientes conclusiones:

El instrumento de evaluación del desempeño no garantiza a la empresa PROMUDEL que se apliquen los parámetros que se requieran para valorar el trabajo del empleado, a la vez no permite comparar si el estándar del tipo de trabajador es el que se requiere en la empresa.

Se determinó que el instrumento de evaluación que utiliza PROMUDEL, presenta debilidades en su contenido, pues hay elementos básicos del desempeño que no se incluyen en el mismo, lo que provoca que la evaluación sea deficiente al obviar áreas del objeto evaluado.

El instrumento de evaluación del desempeño, no permite detectar debilidades y necesidades en el desempeño del trabajador, para aplicar los correctivos pertinentes y a su vez que destaque las áreas en que el trabajador muestre su eficiencia en su desempeño con el propósito de estimularle en el desarrollo de su trabajo.

Que el modelo de evaluación del desempeño no está acorde a las funciones que tiene el empleado en su puesto de trabajo, ya que se utiliza el mismo instrumento para evaluar al director, coordinadores, técnicos, personal operativo y administrativo

Las ventajas que tiene PROMUDEL al evaluar el desempeño del personal, le permiten conocer su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, también puede identificar los sujetos que requieran perfeccionamiento en diferentes áreas, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencia y dinamizar su política de Recursos Humanos.

Las desventajas en la aplicación de la evaluación del desempeño en PROMUDEL, se reflejan en que no están definidos los estándares a evaluar, tiene dificultades para reunir información del

desempeño, y utiliza un solo instrumento para evaluar todas las áreas de trabajo, perdiendo su esencia a la hora de su aplicación.

Capítulo 8

Propuesta:

8.1 Introducción

Actualmente la evaluación del desempeño es una herramienta para que las organizaciones mantengan la fuerza laboral competitiva, cabe destacar condiciones de medida del potencial humano, como un recurso básico cuya productividad puede ser desarrollada con éxito proporcionando oportunidades de crecimiento y efectiva participación a todos los miembros de la empresa, teniendo presente los objetivos organizacionales y los individuales. Las prácticas para la evaluación de desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

La mayoría de empleados al realizar sus labores tienen mayor capacidad, pero por falta de varios factores como: visión, experiencia, adaptación al medio social, destreza para dirigir y evaluar el trabajo de los empleados y la presión que ejerce la comunidad impiden que ellos pongan en práctica toda su preparación y habilidades en el desarrollo diario de sus funciones, una alternativa para el mejoramiento y perfeccionamiento de los recursos humanos es la evaluación del desempeño.

Los tiempos alborotados, y a la vez exigentes, por los que atravesamos nos exigen asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos, es decir las personas. No podemos considerar hoy, que la “mano de obra” es insensible a lo esencial del funcionamiento empresarial.

Lo importante para el Programa PROMUDEL es la implementación de un nuevo “índice de evaluación del desempeño” que le permita evaluar a las personas sobre las tareas que realizan, propiciando con esto una cultura dirigida hacia la competencia empresarial, concepto que es mal interpretado como lucha por lograr alcanzar o destacar en el mercado, cuando en realidad es la manera en que se obtienen las capacidades que se traducen en lograr el máximo resultado.

Se pretende lograr que el programa PROMUDEL, tenga una mejor apreciación del desenvolvimiento del empleado en su puesto y su potencial de desarrollo, y por ende que preste un mejor servicio a sus clientes.

8.2 Producto a entregar:

Realizada la investigación de acuerdo a las necesidades encontradas, se propone a PROMUDEL oficina central; la implementación de nuevos índices de evaluación del desempeño, para poder contar con una mejor estructura así como fortalecer cada una de las áreas donde se ve involucrado el personal, permitiendo con ello lo siguiente:

Realizar las acciones necesarias para coordinar con la dirección de PROMUDEL sobre los nuevos índices de evaluación del desempeño.

1. Diseño de formatos de evaluación para cada área de trabajo.
2. Capacitar al personal sobre nuevos índices de evaluación del desempeño.

8.3 Objetivo general:

Elaborar un índice de evaluación del desempeño que permita medir el potencial humano proporcionando oportunidades de crecimiento, y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la empresa.

8.3.1 Objetivos específicos:

- Analizar el modelo de evaluación del desempeño con el fin de identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora en el personal para facilitar su desarrollo.
- Diseñar formatos de evaluación del desempeño para área administrativa y financiera.

8.3.2 Recursos necesarios

8.3.3 Humano

El director del programa PROMUDEL, es el responsable de llevar a cabo la ejecución del Análisis de la evaluación del desempeño, quien lo consensuará con los encargados de las

diferentes áreas de trabajo, será necesario la colaboración del personal que conforma el área administrativa y financiera.

8.3.4 Físico

Para la presentación de esta propuesta se necesitará un salón de reuniones, equipo audiovisual y mobiliario.

8.3.5 Materiales

Para implementar ésta propuesta es necesario de útiles de oficina, entre ellos: hojas de papel bond, toner para impresora, encuadernadora, fotocopias y otros.

8.3.6 Financiero

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

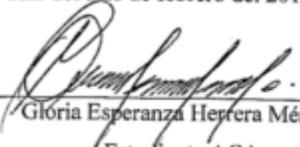
Cuadro No.1
Costo e implementación de propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio Q	Total en Q
Resmas de papel bond tamaño carta	Impresión del diseño de nuevo índice de evaluación del desempeño.	5	56.00	280.00
Toner para impresora	Impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	2	550.00	1,100.00
Encuadernados	Encuadernación del documento.	10	50.00	500.00
Fotocopias	Fotocopias del documento.	300	0.25	75.00
Imprevistos	Si fueran necesarias más copias y encuadernados.		500.00	500.00
Total				2,455.00

Fuente: Elaboración propia

Firmas de aceptación:

Ambas partes aceptan los costos de elaboración de la propuesta, en la ciudad de Guatemala a los 12 días del mes de febrero del 2011


Gloria Esperanza Herrera Méndez
Estudiante ACA
Universidad Panamericana


Dr. Thorsten Sagawe
Director
PROMUDEL

Capítulo 9

Fuentes de consulta

Código Municipal, Decreto Legislativo del congreso de la República, No. 12-2002 de fecha 2 de abril de 2002.

Chiavenato, Idalberto (1990) Administración de Recursos Humanos, 5ta.edición, editora Lily Solano A.

Galdámez, Guillermo (2010) Matriz de análisis de la Cooperación Internacional a Guatemala.

Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto Legislativo del Congreso de la República No. 11-2002, de fecha 23 de marzo de 2002.

Norma para el sistema de Evaluaciones del Desempeño de los servidores públicos del nivel operativo en páginas www.funcionpublica.gob.mx (2004)

Pérez Bris, Trista (1990) El Hombre, el trabajo y la influencia del dirigente

Programa Las Verapaces (1995) Planificación participativa para el Desarrollo Comunal, Cooperación Guatemala-Alemania.

Sardina Bayos, Manuel (1994) Diccionario de Términos Económicos.

Sistemas de Naciones Unidas (2000) Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas.

Universidad Panamericana (2006) Manual de estilos de trabajos Académicos

B. Werther, Jr. Keint, William B. y Davis K (1995) Administración de personal y Recursos Humanos, quinta edición, Mc Graw. Hill Interamericana, editores, .S.A. de C.V.

Génesis de la evaluación del desempeño en salud, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2009, recuperado el 08/12/2010

www.eumed.net/rev/cccss/05/saga.htm

Administración: Evaluación de desempeño recuperado el 4/11/2010

http://html.rincondelvago.com/administracion_evaluacion-de-desempeno.html

Administración de los recursos humanos métodos de evaluación, recuperado el 22/12/2010

[Http://html.laadministracionderecursoshumanos_metodosdeevaluaciondecolaboradores_wikilearning](http://html.laadministracionderecursoshumanos_metodosdeevaluaciondecolaboradores_wikilearning)

Administración de recursos humanos métodos de evaluación de colaboradores, recuperado el 03/01/2011.

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-metodos_de_evaluacion_de_colaboradores/15947-79

Apolo C. Ronchi, Asesoría Empresarial

Modelo de evaluación de desempeño por competencias, recuperado el 03/01/2011

<http://www.slideshare.net/apoloronchi/modelo-de-evaluacion-de-desempeno-por-competencias>

Capítulo 10

Cronograma de trabajo

Etapa preliminar de la PED	Actividades PED	May-10			jun-10				jul-10		ago-10		
		29	30	31	3	6	8	12	26	10	24	7	21
Etapa preliminar de la PED	Desarrollo de cronograma de trabajo												
	Contacto inicial												
	Instrumentación												
	Recopilación de información												
	Análisis de la información												
	Diagnóstico												
	Presentación etapa												
Desarrollo del anteproyecto	Introducción												
	Marco teórico												
	Planteamiento del problema												
	Metodología												
	Aporte												
	Fuentes de consulta												
	Anexos												
	Presentación de etapa												
Desarrollo de trabajo de campo	Etapa-proyecto												
	Contacto con el tutor												
	Traslado de anteproyecto a tiempo pasado												
	trabajo de campo												
	Análisis de resultados												
	Resultados de la investigación												
	Conclusiones												
	Revisión de capítulo de propuesta												
Propuesta	Etapa-propuesta												
	Entrega final de anteproyecto												

	Actividades PED	oct-10			nov-10			dic-10		ene-11		feb-11	
		2	9	16	3	6	13	10	18	15	18	1	12
	Reunión de estudiantes-tutor en edificio sede Zacapa	■											
	Reunión de estudiantes-tutor y decano en edificio sede Zacapa		■										
	Presentación marco teórico			■									
	Presentación de instrumentos para trabajo de campo			■									
	Correcciones marco teórico e instrumentos				■								
	Tabulación de instrumentos					■	■						
	Envió correcciones tutor							■					
Desarrollo del proyecto	Presentación de análisis de resultados									■			
	Presentación resultados de la investigación									■			
	Presentación de conclusiones										■		
	Presentación de propuesta											■	
	Ejecución de propuesta												■
	Reunión de estudiantes-tutor en edificio sede Zacapa												■
	Entrega a revisores												■
	Entrega final del documento												■

Fuente: Elaboración propia

ANEXOS

Anexo No. 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial

- Antecedentes

GTZ ha estado activo en Guatemala, en nombre del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania desde 1978.

Los acuerdos de paz de 1996 pusieron fin a 36 años de guerra civil en Guatemala. Los acuerdos incluyen el compromiso de política general, las reformas sociales y económicas, que debían llevarse a cabo teniendo en cuenta los derechos de la población indígena. Sin embargo; el proceso de implementación está avanzando muy lentamente.



Hoy en día, el estado guatemalteco está fuertemente marcado por las infracciones de los derechos humanos, una alta propensión a la violencia, la impunidad de la ley, auto-administrada la justicia, la atención insuficiente y la transparencia del gasto público, muy bajos niveles de pago de impuestos, toma de decisiones centralizada, la corrupción y una fuerte presión política ejercida por los grupos de interés.

La sociedad guatemalteca está dividida por muchos conflictos: terratenientes versus los sin tierra, la delincuencia organizada de la población urbana, contra los pueblos indígenas frente a los ladinos, etc. Los pueblos indígenas constituyen aproximadamente la mitad de la población, las tasas de analfabetismo, las tasas de natalidad y de la mortalidad infantil son considerablemente más altas para ellos que para los ladinos, quienes actualmente es la cultura dominante de la sociedad. Un catalizador de los conflictos y controversias es la distribución desigual de los bienes e ingresos.

El crecimiento macroeconómico estable de los últimos años no ha mejorado la situación de vida de la población pobre. Más de la mitad de la población todavía vive en la pobreza, y más de un quinto en pobreza extrema. Un poco más de 4 por ciento de los ciudadanos más ricos tienen los mismos ingresos que el resto de la población. La población indígena en las zonas rurales se ve especialmente afectada por la pobreza, que es uno de los mayores obstáculos para la igualdad de oportunidades.

Dado que el tratado de paz de 1996, se han hecho intentos para satisfacer y mejorar las exigencias de una sociedad multiétnica, incluyendo el aumento del gasto en educación y en la promoción de la educación bilingüe. El subdesarrollo y los problemas de las autoridades educativas de Guatemala se manifiestan en una tasa de analfabetismo del 30 por ciento, y de las disparidades regionales y étnicas. En las zonas rurales, las oportunidades educativas son muy limitadas para la población indígena.



La tasa de analfabetismo de las mujeres es considerablemente mayor que para los hombres.

Cuando el gobierno de Álvaro Colón asumió el cargo en enero de 2008, se asoció con grandes esperanzas. El programa de gobierno se comprometió a reducir la pobreza, la delincuencia organizada y el racismo hacia la población indígena, y para

introducir una nueva política social, mientras tanto, dos años después que Colón asumió el cargo, las soluciones para los principales problemas todavía no se han encontrado.

De conformidad con el acuerdo entre los Gobiernos de Alemania y de Guatemala, el trabajo de la GTZ se concentra en las áreas prioritarias de:

- La gobernabilidad democrática con igualdad de derechos
- Educación

Por tanto, trabaja en la interfase entre las instituciones públicas y la sociedad civil.

Institución:

El Programa Municipios para el Desarrollo Local PROMUDEL es un programa de cooperación internacional no reembolsable, orientado a elementos técnicos cofinanciado por el Gobierno de la República Federal de Alemania (BMZ) y del Reino de Suecia (ASDI) y ejecutado por la Cooperación Técnica Alemana (GIZ), siendo la contraparte nacional la Vicepresidencia de la República.

A través de sus actividades busca fomentar procesos de desarrollo entre el gobierno municipal y la sociedad civil organizada, en búsqueda de generar condiciones para el desarrollo local integral, construido en base a la confianza mutua.

Tiene un enfoque sistémico que vincula el desarrollo incluyente, mediante la aplicación de estrategias preactivas y modernas que respondan de forma transdisciplinaria a la problemática multicausal de la circunscripción municipal.

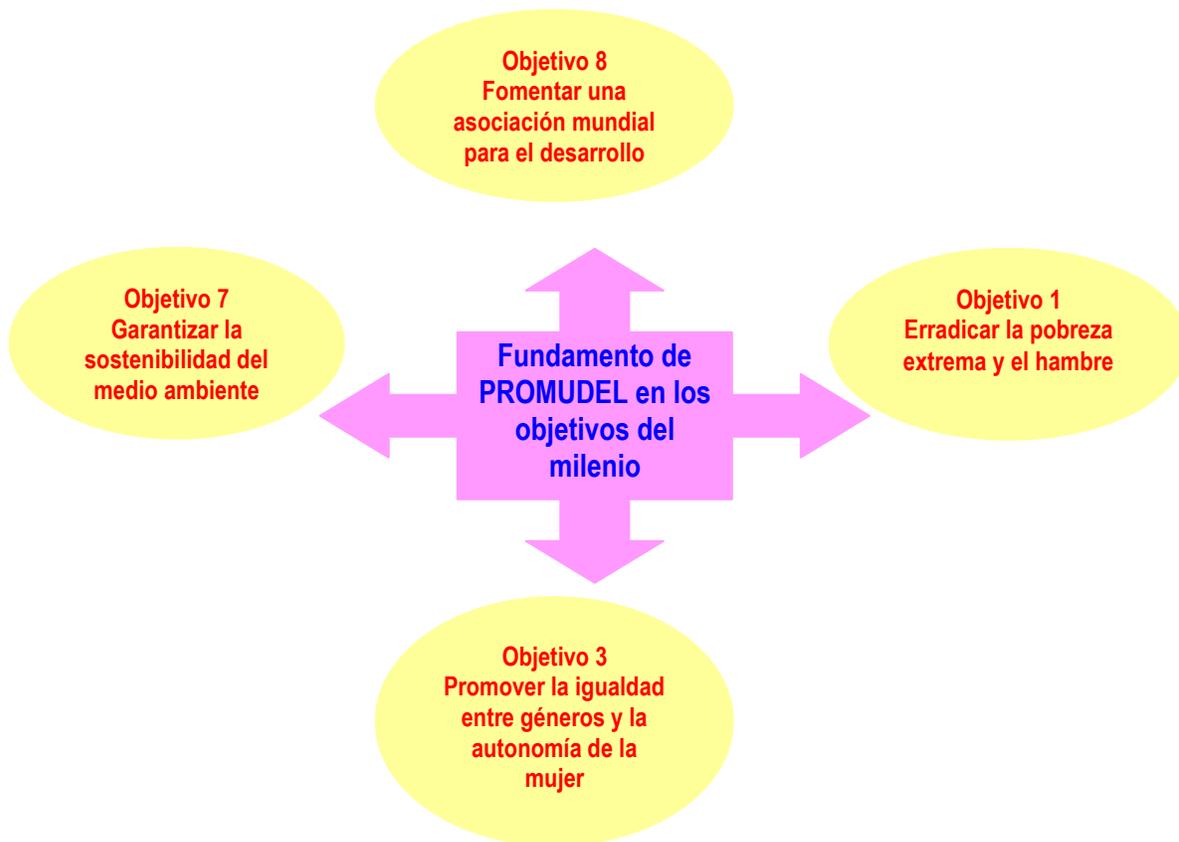
La siguiente figura visualiza la dinámica entre los conceptos fundamentales del programa y su sistema de atención a la clientela (municipios seleccionados)

Enfoque sistémico de la dinámica de intervención de PROMUDEL



Fuente: Elaboración propia basada en la oferta de PROMUDEL

Fundamento del PROMUDEL en los objetivos de desarrollo del milenio



Fuente: Elaboración propia basada en la oferta de PROMUDEL

En torno a los cuales giran las estrategias, actividades e indicadores del PROMUDEL, mediante el relacionamiento con gobiernos municipales, considerando que se constituyen en la instancia más cercana a la población y desde donde se pueden aplicar procesos adecuados para la generación de sinergias dinámicas y se visualice desde la óptica de la concertación los escenarios de desarrollo integral, consultado, consensuado y comprometido. Con base a lo anterior, PROMUDEL se ha propuesto y alcanzado resultados importantes en:

- Participación poblacional para la creación y ejecución de políticas públicas municipales.
- Orientación de las políticas públicas de Estado hacia la lucha contra la pobreza y desventajas sociales.
- Respeto a la multiculturalidad y a los idiomas locales prevalecientes.
- Promoción especial de la participación de mujeres y jóvenes.

- Mejoramiento del suministro de servicios básicos (agua, drenaje, disposición adecuada de basura y otros desechos, etc.)
- Gestión administrativa transparente y eficiente

PROMUDEL inició sus actividades en 2006 y su vida útil abarca al 2012, con posibilidades de prórroga, según la gestión del Gobierno de Guatemala y con base en los resultados alcanzados a la fecha.

Es parte de la cartera de asistencia técnica y financiera del Gobierno y Pueblo de Alemania, a través de la GTZ, representando el 95.71% de la Cooperación Bilateral no reembolsable entre Alemania (en este caso cofinanciado con Suecia) y Guatemala. Los proyectos apoyados son los siguientes:

1. Apoyo al proceso de paz y conciliación nacional
2. Municipios para el desarrollo local
3. Calidad educativa
4. Reconstrucción y gestión de riesgo en Centro América
5. Desarrollo económico sostenible en Centro América, DESCA.

Tiene presencia en 38 municipios de cuatro departamentos que se informan a continuación:

Cuadro No. 1

Presencia Municipal de PROMUDEL

Departamento	Municipios	
Alta Verapaz	1. Cobán	2. Chisec
	3. Fray Bartolomé de Las Casas	4. Lanquín
	5. Raxruhá	6 San Pedro Carchá
	7. San Juan Chamelco	8. San Cristóbal Verapaz
	9. Santa Cruz Verapaz	10. San Fernando Chahal
	11. Tactic	
Baja Verapaz	12. Santa Cruz El Chol	13. Granados
	14. Purulhá	15 Rabinal
	16. Salamá	17. San Miguel Chicaj
	18. San Jerónimo	
Huehuetenango	19. Chiantla	20. Malacatancito
	21. Santa Bárbara	22. Santa Eulalia
	23. San Antonio Huista	24. San Pedro Necta
	25. San Miguel Acatán	26. San Mateo Ixtatán
	27. Todos Santos Cuchumatán	28. Unión Cantinil
Quiché	29. Cunén	30. Chinique
	31. Chichicastenango	32. Canillá
	33. Xicamán	34. Patzité
	35. Santa Cruz del Quiché	36. San Antonio Itoenango
	37. Sacapulas	38. Uspantán

La identidad corporativa

Somos la GTZ - socio para el futuro, a todo el mundo.

La cultura corporativa de la GTZ se refleja en nuestra identidad corporativa. Esto conforma el estilo de trabajo de todo nuestro personal.

- **Visión**

“Hemos hecho efectivo el promover la cooperación internacional que contribuya al desarrollo sostenible en todo el mundo. Nuestra compañía está reforzando su posición en el mercado mundial de servicios de cooperación internacional”

- **Misión**

"Somos una empresa pública con operaciones internacionales. Implementamos comisiones para nacionales e internacionales, públicas y el gobierno federal alemán y otros clientes del sector privado, impulsando el desarrollo político, económico, ecológico y social en todo el mundo, y con ello lograr una mejora en las condiciones de vida de las personas.

- **Objetivos**

De desarrollo: En seleccionados municipios, el programa contribuyó a mejorar las condiciones de vida de los grupos de población desfavorecidos y a la consolidación de la democracia.

Del programa: Actores locales promueven en forma conjunta y en cooperación con los otros niveles del gobierno, políticas y actividades municipales de buena gobernabilidad, de mejoras tangibles en los servicios públicos municipales y de prevención y mitigación de riesgos de desastres naturales con una orientación especial hacia la reducción de la pobreza.

- Valores
- Respeto de los derechos humanos y la dignidad y singularidad de cada individuo crear las bases para la cooperación internacional.
- El imperio de la ley, seguridad jurídica y la participación ciudadana en el proceso político son condiciones indispensables para la acción gubernamental eficaz.
- La utilización ambientalmente racional de los recursos garantiza oportunidades de desarrollo para las generaciones futuras.
- Un orden económico favorable al mercado y de orientación social - junto con el gobierno centrado en el desarrollo son la plataforma para los ingresos de la seguridad y el progreso.
- Una contribución más efectiva hacia la paz y la seguridad son pilares fundamentales del desarrollo.
- La cooperación en un espíritu de colaboración conduce al éxito.
- Generar transparencia y claridad la integridad y la comprensión de la acción empresarial, tanto dentro de nuestra organización y externamente, y así crear confianza.

PROMUDEL, para efectos operativos desarrolla componentes relacionados con sus objetivos y ellos se expresan en los siguientes cuadros.

Cuadro No. 2
Componentes del PROMUDEL

Componente	Objetivo	Indicadores
Componente I Participación Ciudadana	En seleccionados municipios las organizaciones locales de ciudadanos y los gobiernos municipales conciertan democráticamente en los Consejos Municipales.	Los COMUDE han consensuado una visión sobre el desarrollo social y económico municipal con énfasis en la equidad y la inclusión social. Los municipios aumentan en el presupuesto municipal el porcentaje para los proyectos presentados por los COCODES. En los municipios, las oficinas municipales (OMP, OMM) han adoptado procedimientos participativos en la elaboración e implementación de proyectos municipales.
Componente II Gestión Municipal	Las municipalidades mejoran la prestación efectiva de servicios públicos básicos, incorporando modelo de operación financiera y administrativa, transparente y enfocada en el vecino.	En los municipios, 10% del incremento de los ingresos propios es destinado a la inversión social (con equidad de género). En los municipios la mayoría de los integrantes con voto del COMUDE, representantes de COCODES y sociedad civil, han evaluado que la atención al vecino con un enfoque de derechos humanos ha mejorado. Los municipios tienen a disposición del público el 50% de la información de oficio establecida en la Ley acceso a información pública y presentan informes financieros trimestralmente de acuerdo al código municipal.
Componente III Gestión de Conocimiento y Sostenibilidad	Instituciones en tres niveles de gobierno (local, departamental y nacional) se ven fortalecidas en temas claves de gobernabilidad local incluyendo la perspectiva de género e intercultural.	En al menos 60% de los 35 municipios, el concejo municipal a tratado temas relacionados con la elaboración e implementación de políticas públicas al menos tres veces anualmente. Instituciones a diferentes niveles han incorporado en su oferta de servicios conceptos e instrumentos generados en el Programa. Al nivel interdepartamental se han realizado al menos 3 eventos públicos para la difusión de prácticas de “buen gobierno local” con participación de instituciones nacionales.

Físicamente se ubica en una oficina central y cuatro oficinas departamentales, de la manera siguiente:

Oficina Central, 13 calle 2-60 zona 10, Edificio Topacio Azul, oficina 502, 5° nivel, Ciudad Guatemala

Oficina en Baja Verapaz, 2ª. Calle final, zona 1, contiguo al Estadio Las Rosas, Barrio Agua Caliente, Salamá, Baja Verapaz.

Oficina en Alta Verapaz, 6ª. Calle 12-76 zona 4, Edificio INFOM, Nivel 2, Cobán, Alta Verapaz.

Oficina en Quiché, 10ª calle 2-18 zona 5, Santa Cruz del Quiché, Quiché

Oficina en Huehuetenango, 8ª Av. 7-12 zona 5, frente a Colonia Paula María, Huehuetenango, Huehuetenango.

La toma de decisiones en PROMUDEL, se hace en al menos dos niveles. El primero, se le puede considerar interno y corresponde a procesos y procedimientos administrativos, de planeamiento estratégico, ubicación de personal, etc. cuyas decisiones se toman en forma colegiada.

El otro nivel de toma de decisiones corresponde a la interrelación con las instituciones contrapartes, es decir entidades de Gobierno Central: ANAM, SEGEPLAN, SECRETARIA EJECUTIVA DE LA PRESIDENCIA –SEP-, los gobiernos municipales incluidos en la cobertura espacio-poblacional, organizaciones de la sociedad civil, niveles del sistema nacional de consejos de desarrollo, etc.

Cobertura de la organización

La cobertura del PROMUDEL es de 38 municipios de cuatro departamentos, según se informa en el Cuadro No. 1, (página 6) de este documento

- **Base legal**

El Ministerio de Relaciones Exteriores, instrumento de ratificación del “Convenio entre el Gobierno de la República Federal de Alemania y el Gobierno de la República de Guatemala sobre cooperación técnica 2005”. Ambos gobiernos en el espíritu de las relaciones amistosas existentes entre la República Federal de Alemania y la República de Guatemala, deseando consolidar e intensificar estas relaciones amistosas por medio de la Cooperación Técnica entre ambas partes, conscientes de que el mantenimiento de estas relaciones constituyen la base del presente Convenio, con el propósito de contribuir al desarrollo social y económico en la República de Guatemala, con referencia al acta final de las negociaciones intergubernamentales del 16 al 18 de noviembre de 2005, convinieron lo siguiente:

“(1) En cumplimiento del convenio básico entre el gobierno de la república de Guatemala y el gobierno de la república Federal de Alemania sobre cooperación técnica del 28 de octubre de 1998, se fomentarán los siguientes proyectos:

1. Programa de apoyo a la calidad educativa (PACE)
2. Programa de apoyo a la implementación de los acuerdos de paz y conciliación nacional (PCON)
3. Programa municipios para el desarrollo local (PROMUDEL)
4. Fondo de estudios y expertos (FEE)

Si dichos proyectos, después de examinados, resultan dignos de apoyo.

(2) El gobierno de la República Federal de Alemania, a sus expensas, pondrá a su disposición recursos humanos y realizará prestaciones materiales y, si procede, aportaciones financieras por un valor total de hasta 7.000.000, EUR (siete millones de euros) para los proyectos especificados

en el párrafo 1. Confiará la ejecución de los proyectos especificados en el párrafo 1, números 1 a 4, a la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

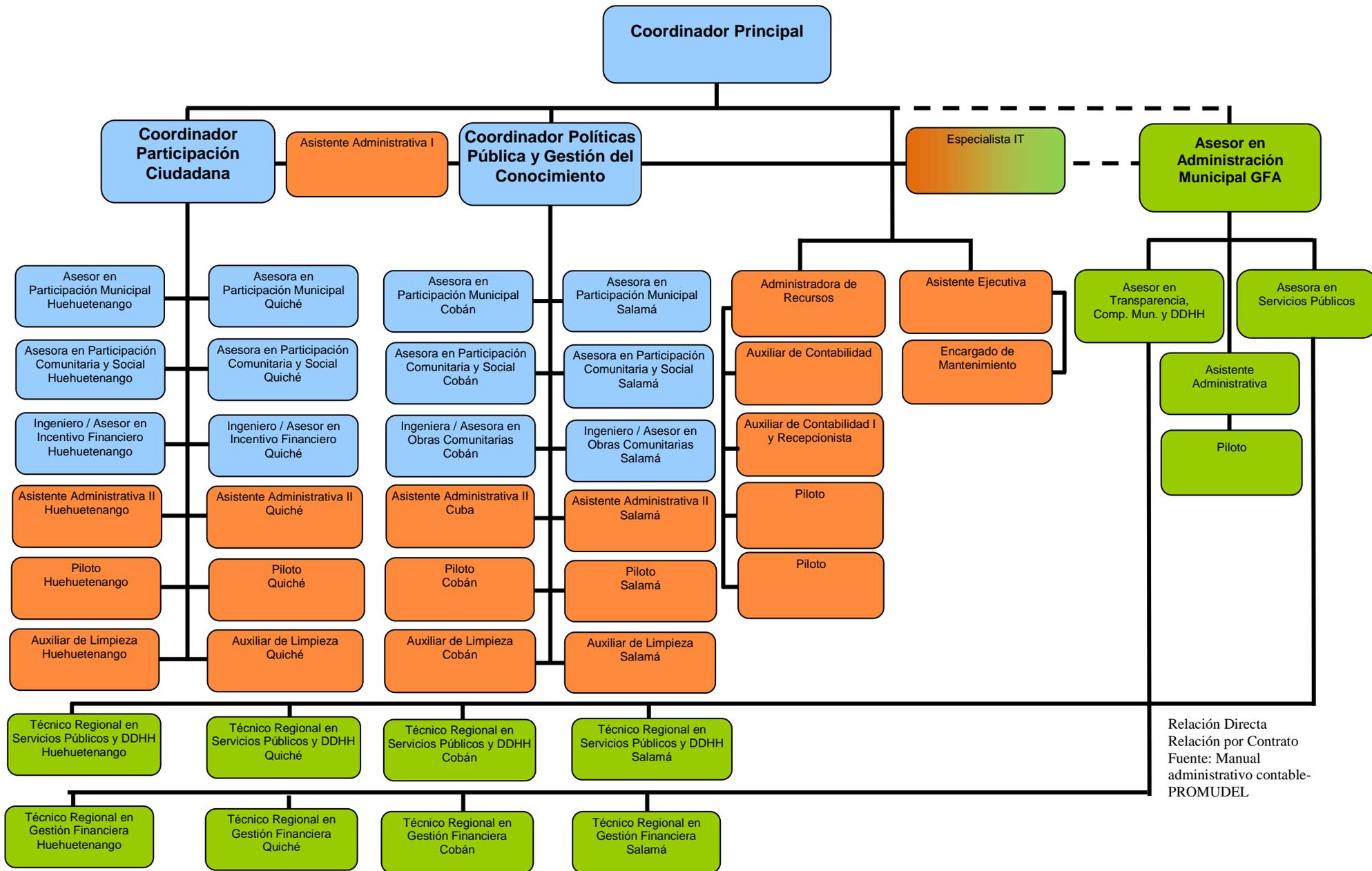
(3) El gobierno de la república de Guatemala asegurará una planificación presupuestaria propia y desglosada para garantizar la ejecución sin interrupción de los respectivos proyectos y garantizará que las instituciones a las que encargue la ejecución realicen las prestaciones necesarias para los proyectos especificados en el párrafo 1.

(4) Los proyectos especificados en el párrafo 1 podrán ser reemplazados por otros si el Gobierno de la República Federal de Alemania y el Gobierno de la República de Guatemala así lo convienen.

(5) Los compromisos para los proyectos especificados en el párrafo 1 y el monto de la cooperación técnica especificados en el párrafo 2 quedarán sin efecto si los respectivos contratos de ejecución o de financiamiento mencionados en el artículo 2 no se conciertan de un plazo de ocho años, contando a partir del año de autorización de los compromisos, dicho plazo concluirá el 31 de diciembre de 2013, sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo 4. En el supuesto de que dentro del plazo previsto únicamente se concierten contratos de ejecución o de financiación con respecto a los compromisos, la cláusula de caducidad será aplicable exclusivamente al monto por dichos contratos.

Asimismo, se encuentra registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria-SAT con el número de identificación tributaria 322324-8, con el nombre de Misión Técnica Alemana/GTZ, dirección fiscal 5 Av. 15-11, zona 10 Guatemala, Guatemala, libre del pago de impuestos.

Figura No. 1
Organigrama de PROMUDEL





GERENCIA

Guatemala, 12 de junio de 2010

Licenciado
Fernando Orellana
Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Zacapa

Estimado Licenciado Orellana:

Atentamente me dirijo a usted, con el propósito de informarle que el Programa Municipios para el Desarrollo Local-PROMUDEL-, autoriza para que la señora **Gloria Esperanza Herrera Méndez**, realice su práctica Empresarial dirigida-PED- en esta institución. Estamos seguros que la propuesta que se elabore será de beneficio para esta institución.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,

Thorsten Sagawe
Coordinador

c.c.archivo.

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresa

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

DATOS GENERALES

1 Nombre de la empresa:

2 Tipo de la empresa:

3 Fecha de constitución:

4 Actividad económica:

5 Dirección:

6 Teléfonos:

7 E – mail:

8 Gerente General:

9 Representante Legal:

Período de captación de información

Fecha del

A cargo de:



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida al Director del Programa Municipios para el desarrollo local-PROMUDEL

Presentación: Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

I. Información empresarial

- 1.¿Cuál es la actividad principal del programa PROMUDEL ante la comunidad?
- 2.¿Los fondos para el financiamiento de sus actividades de dónde provienen?
- 3.¿Qué clase de empresa es la que usted dirige?
- 4.¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?
- 5.¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige?

Gracias por su colaboración

c) Recopilación de la información



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresa

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

DATOS GENERALES

- 1 **Nombre de la empresa:** Programa Municipios para el desarrollo local-
PROMUDEL-
- 2 **Tipo de la empresa:** Organismo Internacional
- 3 **Fecha de constitución:** 16 de noviembre de 2005
- 4 **Actividad económica:** Social
- 5 **Dirección:** 13 calle 2-60 zona 10, edificio Topacio Azul, 5to.
Nivel oficina 502
- 6 **Teléfonos:** 24299600
- 7 **E – mail:** promudel@gtz.net
- 8 **Gerente General:** Thorsten Sagawe
- 9 **Representante Legal:** Bernard Dohle

Período de captación de información

Fecha del 29 de mayo Al 21 de agosto 2010
A cargo de: Gloria Esperanza Herrera Méndez



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida al Coordinador de Programa Municipios para el desarrollo local-PROMUDEL

Presentación: Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

I. Información empresarial

1 ¿Cuál es la actividad principal del programa PROMUDEL ante la comunidad?

Somos actores locales que promovemos en forma conjunta y en cooperación con los otros niveles del gobierno políticas y actividades municipales de buena gobernabilidad, de mejoras tangibles en los servicios públicos municipales y de prevención y mitigación de riesgos de desastres naturales, con una orientación especial hacia la reducción de la pobreza.

2 ¿Los fondos para el financiamiento de sus actividades de dónde provienen?

Co financiado por el Gobierno de la República Federal de Alemania (BMZ) y del Reino de Suecia-ASDI-

3¿Qué clase de empresa es la que usted dirige?

Somos un organismo de Cooperación Internacional no reembolsable

4¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

El proceso de Evaluación del desempeño

5¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige?

Si con todo gusto, siempre y cuando sea utilizada para fines de beneficio del programa PROMUDEL.

Gracias por su colaboración



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

**Guía de entrevista inicial dirigida al
Director de Programa Municipios para el desarrollo local-PROMUDEL**

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro de la casilla de la respuesta correspondiente y contestando lo que se le solicita.

Información general:

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa :	15 años
¿Cuánto tiempo lleva de desempeñar el puesto de director en la empresa?	13 años
¿Qué grado académico posee?	Dos doctorados

1 ¿Conoce usted las funciones de cada empleado?

Sí

No

2 ¿Saben los empleados las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo?

Sí

No

3 ¿Este año ha evaluado a su personal?

Sí

No

4 ¿Han surgido conflictos con el personal como resultado de la evaluación del desempeño?

Sí

No

Si su respuesta es positiva mencione algunos:

5 ¿Cree que los evaluados están preparados para entender el resultado de la evaluación del desempeño?

Sí

No

1 ¿Considera que es ventajoso para la empresa evaluar el desempeño del personal?

Sí

No

Porqué:

Cada uno debe saber “donde está” y que se puede mejorar

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño le permite al empleado conocer la calidad del trabajo que realiza?

Sí

No

Porqué: La evaluación tiene grados y detalles que muestran al empleado sus fuerzas y debilidades

8. ¿Piensa usted que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se logran mejoras continuas en los trabajadores?

Sí

No

9. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador, tales como problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

Porqué: solamente hasta cierto grado

10. ¿El Programa que usted dirige posee un instrumento o método establecido para evaluar cada área de trabajo?

Sí

No

11. ¿Dentro del presupuesto financiero de la empresa se contempla un fondo específico, para darle seguimiento a las demandas de capacitación detectadas como resultado de la evaluación del desempeño.

Sí

No

12. ¿Hace la empresa uso de recursos externos para la solución de problemas del personal, detectados en la evaluación del desempeño?

Sí

No

Si su respuesta es positiva mencione algunos:

Outsourcing para capacitación

Outsourcing de reclutamiento de personal

Gracias por su colaboración



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Cuestionario dirigido al personal de PROMUDEL

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro en la casilla correspondiente.

Información general

Tiempo tiene de laborar en la empresa:

4

Tiempo de desempeñar el puesto:

4

Puesto que desempeña:

ENCARGADO DE INFORMATICA

1. ¿Sabe usted que es Evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

Sí

No

3. ¿Este año le han evaluado su rendimiento en el trabajo?

Sí

No

4. ¿Ha recibido alguna capacitación de acuerdo a los problemas detectados en su evaluación?

Sí

No

Si su respuesta es positiva mencione algunos:

5. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como: problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

Porqué a pesar de contarse con instrumentos que orientan sobre cuales criterios se puede evaluar a un empleado, en algunos casos se corre el riesgo que estos criterios sean reemplazados por criterios/opiniones del evaluador los cuales pueden tener un impacto negativo en el evaluado. —

6. ¿Considera que la evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleada(o)?

Sí

No

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su jefe –compañeros y usted?

Sí

No

Porqué: AL MOMENTO DE UNA EVALUACIÓN MUCHAS VECES ES EL ÚNICO MOMENTO EN EL CUAL PUEDEN ACLARARSE ALGUNOS ASPECTOS EN UNA COMUNICACIÓN DE DOBLE VÍA -

8. ¿Considera que la evaluación del desempeño le ha sido beneficiosa?

Sí

No

Porqué: PERMITE CONOCER LA EXPECTATIVA QUE LOS JEFEES TIENEN DE LOS EMPLEADOS. -

9. ¿Cree que la entrevista con su evaluador ha sido productiva, lograron acuerdos para mejorar su desempeño?

Sí

No

Porqué PERMITE DECORAR METAS IMPORTANTES ALINEADAS
A LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA. —

10. ¿Cree que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño está acorde a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?

Sí

No

Porqué: SE APLICA UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
GENÉRICO PARA TODOS LOS EMPLEADOS, EL ÚNICO
ELEMENTO DONDE SE ES MAS ESPECÍFICO ES EN
LA DEFINICIÓN DE LAS NOTAS. —



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Cuestionario dirigido al personal de PROMUDEL

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro en la casilla correspondiente.

Información general

Tiempo tiene de laborar en la empresa: 7 años
Tiempo de desempeñar el puesto: 4 años 1/2
Puesto que desempeña: Asistente Ejecutiva

1. ¿Sabe usted que es Evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

Sí

No

3. ¿Este año le han evaluado su rendimiento en el trabajo?

Sí

No

4. ¿Ha recibido alguna capacitación de acuerdo a los problemas detectados en su evaluación?

Sí

No

Si su respuesta es positiva mencione algunos:

5. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como: problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

Porqué? Si la persona no sabe separar bien sus problemas personales esto puede afectar su humor, por consiguiente al evaluar. También si no hay una buena relación entre evaluador y evaluado.

6 ¿Considera que la evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleada(o)?

Sí

No

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su jefe –compañeros y usted?

Sí

No

Porqué - Es una forma objetiva y profesional (cuando se hace bien) de comunicarse con su jefe y/o compañeros y saber más la percepción o imagen q' tienen de su trabajo

8. ¿Considera que la evaluación del desempeño le ha sido beneficiosa?

Sí

No

Porqué: Además de ser una herramienta de evaluación, pienso q' la sesión de evaluación hecha con tiempo, es útil también para tener comunicación entre jefe y empleado(a). -

9. ¿Cree que la entrevista con su evaluador ha sido productiva, lograron acuerdos para mejorar su desempeño?

Sí

No

Porqué: Siempre es productiva ya que de alguna u otra forma la información o retroalimentación que se maneja en la evaluación es beneficiosa.

10. ¿Cree que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño está acorde a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?

Sí

No

Porqué: Creo q' el formato q' se usa es demasiado general y no logra evaluar de forma precisa las tareas de la descripción del puesto. Es un solo formato para todos los niveles.



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Questionario dirigido al personal de PROMUDEL

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro en la casilla correspondiente.

Información general

Tiempo tiene de laborar en la empresa: 25 años
Tiempo de desempeñar el puesto: 25 años
Puesto que desempeña: Administradora de Recursos.

1. ¿Sabe usted que es Evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Considera qué la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

Sí

No

3. ¿Este año le han evaluado su rendimiento en el trabajo?

Sí

No

4. ¿Ha recibido alguna capacitación de acuerdo a los problemas detectados en su evaluación?

Sí

No

Si su respuesta es positiva mencione algunos:

5. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como: problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

Porqué Debe existir la madurez

6 ¿Considera que la evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleada(o)?

Sí

No

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su jefe –compañeros y usted?

Sí

No

Porqué En la evaluación considero que mejorará lo
laboral y ambiente de trabajo pero no las
relaciones.

8. ¿Considera que la evaluación del desempeño le ha sido beneficiosa?

Sí

No

Porqué: No me han pasado evaluación

9. ¿Cree que la entrevista con su evaluador ha sido productiva, lograron acuerdos para mejorar su desempeño?

Sí

No

Porqué No me han pasado evaluación

10. ¿Cree que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño está acorde a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?

Sí

No

Porqué: No tengo conocimiento de los aspectos a evaluar.



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Cuestionario dirigido al personal de PROMUDEL

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro en la casilla correspondiente.

Información general

Tiempo tiene de laborar en la empresa: 15 años 4 meses
Tiempo de desempeñar el puesto: 5 años
Puesto que desempeña: Asistente Administrativo 1

1. ¿Sabe usted que es Evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

Sí

No

3. ¿Este año le han evaluado su rendimiento en el trabajo?

Sí

No

4. ¿Ha recibido alguna capacitación de acuerdo a los problemas detectados en su evaluación?

Sí

No

Si su respuesta es positiva mencione algunos:

5. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como: problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

Porqué Aquí dentro de GITZ está dentro de las Políticas y lo veo como positivo ya que ayuda a mejorar en el trabajo.

6. ¿Considera que la evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleada(o)?

Sí

No

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su jefe –compañeros y usted?

Sí

No

Porqué: Nos ayuda a ver los errores que nosotros mismos no vemos y al conocerlos tenemos la oportunidad de cambiar y así mejorar las relaciones de trabajo.

8. ¿Considera que la evaluación del desempeño le ha sido beneficiosa?

Sí

No

Porqué: Conozco lo que piensan mis jefes de mí y cada día mejoro más como profesional y personal.

9. ¿Cree que la entrevista con su evaluador ha sido productiva, lograron acuerdos para mejorar su desempeño?

Sí

No

Porqué: Claro he aprendido mucho con lo que me dicen y todo ha sido para bien. los acuerdos han sido capacitaciones pero para lo cual no he habido tiempo.

10. ¿Cree que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño está acorde a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?

Sí

No

Porqué: Son puntos muy generales que se adaptan a todo tipo de puestos de trabajo.



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Cuestionario dirigido al personal de PROMUDEL

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro en la casilla correspondiente.

Información general

Tiempo tiene de laborar en la empresa: 9 meses
Tiempo de desempeñar el puesto: 9 meses
Puesto que desempeña: Auxiliar Contable

1. ¿Sabe usted que es Evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

Sí

No

3. ¿Este año le han evaluado su rendimiento en el trabajo?

Sí

No

4. ¿Ha recibido alguna capacitación de acuerdo a los problemas detectados en su evaluación?

Sí

No

Si su respuesta es positiva mencione algunos:

5. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como: problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

Porqué Depende de las personas, pero la mayoría de veces la evaluación del desempeño si es algo objetivo, donde ambas partes están consientes de su trabajo.

6. ¿Considera que la evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleada(o)?

Sí

No

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su jefe -compañeros y usted?

Sí

No

Porqué: Se trata de una retroalimentación entre ambos empleados donde se conocen defectos y fortalezas, encontrando problemas los cuales se fijan como metas el poder resolverlos.

8. ¿Considera que la evaluación del desempeño le ha sido beneficiosa?

Sí

No

Porqué: Con ella me doy cuenta de mis defectos o debilidades los cuales mejoro para realizar aun mejor mi trabajo.

9. ¿Cree que la entrevista con su evaluador ha sido productiva, lograron acuerdos para mejorar su desempeño?

Sí

No

Porqué El trabajo se basa en metas para cumplir y
seguir mejorando tanto como persona como laborador

10. ¿Cree que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño está acorde a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?

Sí

No

Porqué: Es recomendable y adecuado colocar aspectos a
evaluar que sean propios de cada puesto de trabajo.



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Cuestionario dirigido al personal de PROMUDEL

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro en la casilla correspondiente.

Información general

Tiempo tiene de laborar en la empresa: 8 meses
Tiempo de desempeñar el puesto: 8 meses
Puesto que desempeña: Recepcionista

1. ¿Sabe usted que es Evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

Sí

No

3. ¿Este año le han evaluado su rendimiento en el trabajo?

Sí

No

4. ¿Ha recibido alguna capacitación de acuerdo a los problemas detectados en su evaluación?

Sí

No

Si su respuesta es positiva mencione algunos:

5. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como: problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

Porqué

6 ¿Considera que la evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleada(o)?

Sí

No

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su jefe –compañeros y usted?

Sí

No

Porqué hay situaciones que se aclaran y se llega a un mutuo acuerdo.

8. ¿Considera que la evaluación del desempeño le ha sido beneficiosa?

Sí

No

Porqué: mejora mi rendimiento y alcanzo nuevas metas.

9. ¿Cree que la entrevista con su evaluador ha sido productiva, lograron acuerdos para mejorar su desempeño?

Sí

No

Porqué:

Establecimos reglas que se llevaron a cabo para
una mejor relación y realización del trabajo.

10. ¿Cree que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño está acorde a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?

Sí

No

Porqué:

Cada puesto debería de tener una evaluación
a corde a su trabajo.



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Cuestionario dirigido al personal de PROMUDEL

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro en la casilla correspondiente.

Información general

Tiempo tiene de laborar en la empresa: 7 años 2 meses
Tiempo de desempeñar el puesto: 5 años
Puesto que desempeña: ENCARGADO DE MONTEAJE MIENTO

1. ¿Sabe usted que es Evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

Sí

No

3. ¿Este año le han evaluado su rendimiento en el trabajo?

Sí

No

4. ¿Ha recibido alguna capacitación de acuerdo a los problemas detectados en su evaluación?

Sí

No

Si su respuesta es positiva mencione algunos:

5. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como: problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

Porqué EN ESTE TIPO DE PROBLEMAS ALGUNAS
VECES LO INVOLUCRAN INJUSTAMENTE

6. ¿Considera que la evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleada(o)?

Sí

No

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su jefe –compañeros y usted?

Sí

No

Porqué SIEMPRE HAY DIFERENCIAS O
MEJOR DICHO PREFERENCIAS (DISCRIMINACION)
ALGUNAS VECES SI MEJORA O TRAS NO

8. ¿Considera que la evaluación del desempeño le ha sido beneficiosa?

Sí

No

Porqué: NO SON OBJETIVAS
ESA ES MI PERCEPCION

9. ¿Cree que la entrevista con su evaluador ha sido productiva, lograron acuerdos para mejorar su desempeño?

Sí

No

Porqué NO TAN PRODUCTIVA
TIENE QUE VER ALGUN TIPO DE
ESTIMULOS (CURSOS INCREMENTO SALARIAL MÁS
REDC A LOS TIEMPOS REALES ETC)

10. ¿Cree que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño está acorde a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?

Sí

No

Porqué: NO SE CUMPLEN SEGUN
EL CONTRATO ESTABLECIDO



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Cuestionario dirigido al personal de PROMUDEL

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro en la casilla correspondiente.

Información general

Tiempo tiene de laborar en la empresa: 10 Años
Tiempo de desempeñar el puesto: 10 Años
Puesto que desempeña: Piloto Automovilista

1. ¿Sabe usted que es Evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

Sí

No

3. ¿Este año le han evaluado su rendimiento en el trabajo?

Sí

No

4. ¿Ha recibido alguna capacitación de acuerdo a los problemas detectados en su evaluación?

Sí

No

Si su respuesta es positiva mencione algunos:

5. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como: problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

Porqué *no se muestra los problemas con el trabajo*

6 ¿Considera que la evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleada(o)?

Sí

No

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su jefe -compañeros y usted?

Sí

No

Porqué trabajamos en un mejor ambiente de trabajo

8. ¿Considera que la evaluación del desempeño le ha sido beneficiosa?

Sí

No

Porqué: Cumplimos las metas trazadas durante el año

9. ¿Cree que la entrevista con su evaluador ha sido productiva, lograron acuerdos para mejorar su desempeño?

Sí

No

Porqué Se aclararon dudas o malos entendidos

10. ¿Cree que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño está acorde a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?

Sí

No

Porqué: se tratan de otros tipo de puestos



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Cuestionario dirigido al personal de PROMUDEL

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro en la casilla correspondiente.

Información general

Tiempo tiene de laborar en la empresa:

11 años

Tiempo de desempeñar el puesto:

5 años

Puesto que desempeña:

Piloto

1. ¿Sabe usted que es Evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como empleado?

Sí

No

3. ¿Este año le han evaluado su rendimiento en el trabajo?

Sí

No

4. ¿Ha recibido alguna capacitación de acuerdo a los problemas detectados en su evaluación?

Sí

No

Si su respuesta es positiva mencione algunos:

5. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como: problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

Porqué No nos damos el trabajo con problemas
Personales

6. ¿Considera que la evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleada(o)?

Sí

No

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su jefe –compañeros y usted?

Sí

No

Porqué Sí porque si surgen problemas los podemos resolver teniendo una buena relación de trabajo

8. ¿Considera que la evaluación del desempeño le ha sido beneficiosa?

Sí

No

Porqué: Supera las metas impuestas el año pasado.

9. ¿Cree que la entrevista con su evaluador ha sido productiva, lograron acuerdos para mejorar su desempeño?

Si

No

Porqué Ayuda a mejorar los defectos y debilidades

10. ¿Cree que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño está acorde a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?

Si

No

Porqué: la evaluación cubre aspectos generales y no específicos para cada puesto de trabajo.

c) Análisis de la información

Tabla 1

Respuestas generales a entrevista dirigida al director de programa municipios para el desarrollo local -PROMUDEL-

Pregunta	Respuesta consolidada
¿Cuál es la actividad principal del programa PROMUDEL ante la comunidad?	Somos actores locales que promovemos en forma conjunta y en cooperación con los otros niveles del gobierno políticas y actividades municipales de buena gobernabilidad, de mejoras tangibles en los servicios públicos municipales y de prevención y mitigación de riesgos de desastres naturales, con una orientación especial hacia la reducción de la pobreza.
¿Los fondos para el financiamiento de sus actividades de dónde provienen?	
¿Qué clase de organización es la que usted dirige?	Somos un organismo de Cooperación Internacional no reembolsable
¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada	El proceso de evaluación del desempeño
Estaría en la disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa. que usted dirige?	Si con todo gusto, siempre y cuando sea utilizada para fines de beneficio del programa PROMUDEL.

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 2

Diagnóstico

a) FODA

Macro-entorno



Guatemala a través del tiempo ha estado sufriendo diferentes cambios de acuerdo a las exigencias de un mundo globalizado que así lo requiere, paralelamente la violencia está contribuyendo a tener un país inseguro, esto no es atractivo para los empresarios que quieran invertir en nuestro país, teniendo con ello una sociedad expuesta a la inseguridad, desempleo, ingobernabilidad y sin certeza jurídica tributaria para

los inversionistas.

Por otro lado, con los cambios de gobierno modifican las políticas públicas para cada uno de los sectores que ellos consideran importantes o prioritarios. En los últimos años hemos necesitado de la cooperación de otros países para poder disminuir el alto índice de pobreza y extrema pobreza, en la actualidad recibimos ayuda de diferentes organismos internacionales, así como de la comunidad económica europea, estos cooperantes tienen como objetivo contribuir con los actores locales que promuevan en forma conjunta y en cooperación con los otros niveles de gobierno, políticas y actividades de buena gobernabilidad, con una orientación especial hacia la reducción de la pobreza.

Parte de los países amigos como el Gobierno de la República Federal de Alemania (BMZ) y del Reino de Suecia (ASDI) así como la Cooperación Técnica Alemana GTZ en conjunto con la Vicepresidencia de la República de Guatemala, nace en el año 2006 PROMUDEL (Programa Municipios para el Desarrollo Local); abarcando un área geográfica de 36 municipios de los departamentos de Quiché, Huehuetenango, Alta y Baja Verapaz de conformidad con el listado siguiente:

Alta Verapaz

1. Cobán

2. Chisec
3. Fray Bartolomé de las Casas
4. Lanquín
5. Raxuhá
6. San Pedro Carchá
7. San Juan Chamelco
8. San Cristóbal Verapaz
9. Santa Cruz Verapaz
10. San Fernando Chahal
11. Tactic

Baja Verapaz

1. El Chol
2. Granados
3. Purulhá
4. Rabinal
5. Salamá
6. San Miguel Chicaj
7. San Jerónimo

Huehuetenango

1. Chiantla
2. Malacatancito
3. Santa Bárbara
4. Santa Eulalia
5. San Antonio Huista
6. San Pedro Necta
7. San Miguel Acatán
8. San Mateo Ixtatán
9. Todos Santos Cuchumatán

10. Unión Cantinil

Quiché

1. Cunén
2. Chinique
3. Chichicastenango
4. Canilla
5. Chicaman
6. Patzité
7. Santa Cruz del Quiché
8. San Antonio Ilotenango
9. Sacapulas
10. Uspantán



Es importante mencionar que para poder llegar a estas regiones, toma un papel primordial la participación ciudadana de los consejos comunitarios y municipales de desarrollo (COCODES y COMUDE); brindando asesoría a las municipalidades, con participación en forma proactiva de los representantes de todos los COCODES, grupos de indígenas,

organizaciones de mujeres y organizaciones de jóvenes.

Para poder contar con instituciones como PROMUDEL es necesario tener una estructura organizacional sólida y fuerte, que permita llegar a las diferentes regiones del país, con personal altamente calificado y preparado para poder desempeñar las actividades a desarrollar en el campo.

Mesoentorno

En la actualidad los fondos provienen de cofinanciamientos de parte de parte del la Cooperación Técnica Alemana/GTZ y de la Agencia Sueca de cooperación internacional para el desarrollo-

ASDI- Sin esta alianza no sería posible llevar a cabo las políticas de desarrollo comunitario planificadas por PROMUDEL para Guatemala.

Se han cubierto las cuatro Regiones: Alta y Baja Verapaz, Santa Cruz del Quiché y Huehuetenango, apoyando a las Municipalidades en: participación ciudadana es la políticas municipales, administración y gestión municipal orientadas hacia los vecinos, servicios públicos municipales y fomento del desarrollo, comunicación y gestión de conocimientos.



Los insumos de promoción consisten predominantemente de asesoría para proyectos de cambio y el desarrollo de métodos e instrumentos con formación y capacitación, incentivos financieros para el cofinanciamiento de proyectos orientados hacia la reducción de la pobreza y finalmente la documentación sistemática de experiencias que debe ponerse a la disposición de terceros en el marco de foros, seminarios y grupos de trabajo así como publicaciones.

Micro entorno

PROMUDEL cuenta con amplias instalaciones, su sede central se ubica en la ciudad capital de Guatemala, en la 13 calle 2-60 zona 10, Edificio Topacio Azul, 5to. Nivel, oficina 502, cuenta con personal ampliamente preparado y actualizado en cada una de las áreas de campo a tratar, es de las instituciones pioneras en la ayuda brindada a municipalidades, es una institución competitiva en la ayuda de proyectos en beneficio de la sociedad, ha servido de modelo para organismos cooperantes europeos.



FODA por áreas

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Áreas

- Directiva
- Administración
- Administración Financiera

Instrumentos de medición

- ☞ PCI: Perfil de capacidad institucional
- ☞ POAM : Perfil de oportunidades y amenazas
- ☞ DOFA: Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas.
- ☞ Análisis de vulnerabilidad

ANALISIS FODA DIRECCIÓN			
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia profesional • Conocimiento técnico de su profesión • Bueno contactos • Experiencias exitosas • Relaciones con organizaciones profesionales • Buenas relaciones entre director y mandos medios • Prestigio y experiencia que respalda como empresa de confianza • Se cuenta con un grupo de criterios y estándares nacionales para establecer el nivel de calidad e impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre carga de trabajo • Tiempo limitado para reuniones con personal administrativo • Medios de comunicación no definidos • Línea de mando confusas • No cuentan con un formato para evaluar los diferentes puestos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza técnica y financiera con otras instituciones • Cubrir otras áreas geográficas • Ser reconocida a nivel nacional • Tendencia al uso de tecnología de información • Se cuenta con una página Web 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a que disminuyan las oportunidades de trabajo en el campo • Competencia con organizaciones similares • Presupuesto insuficiente para cubrir las demandas de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

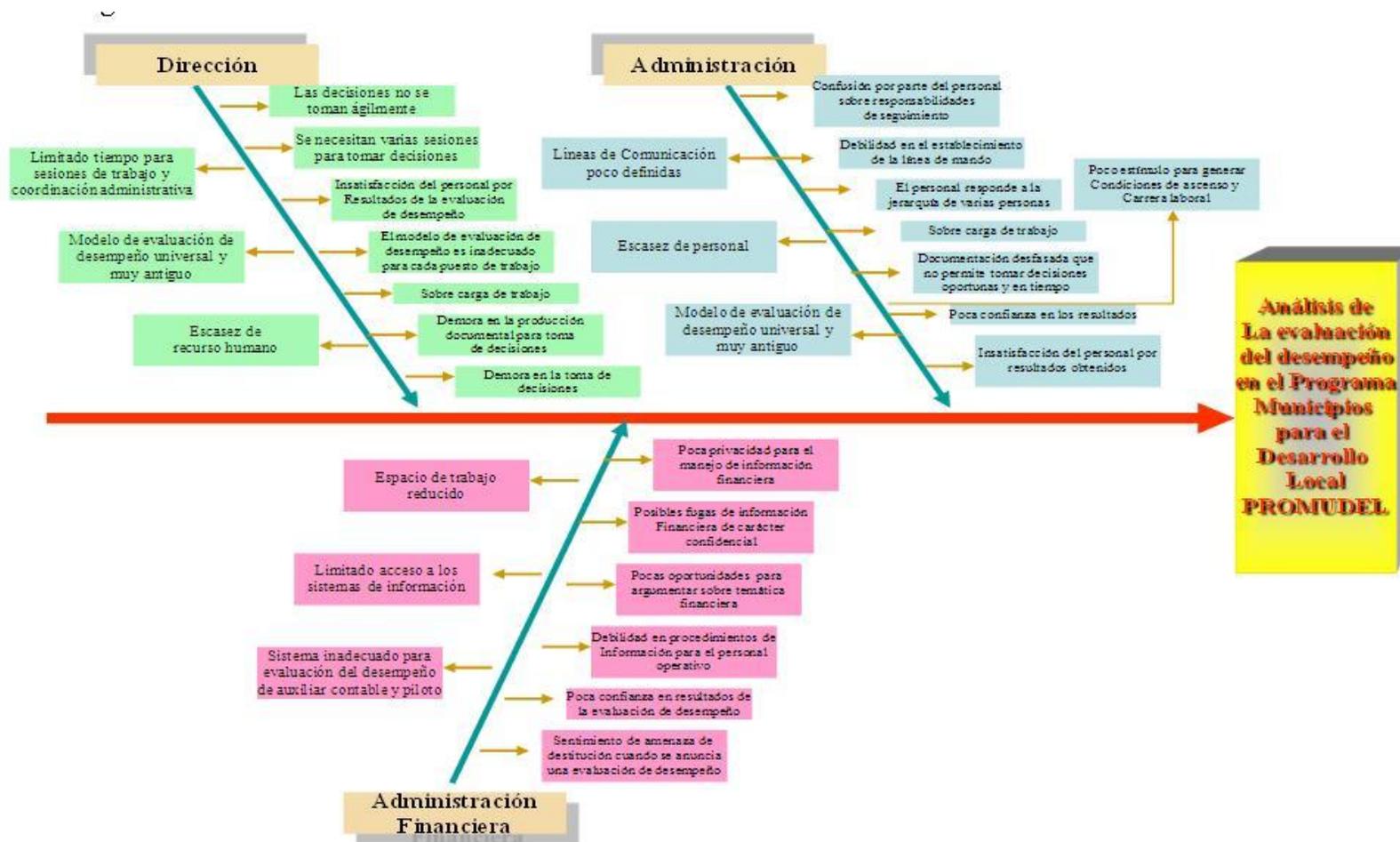
ANALISIS FODA ADMINISTRACION			
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia profesional • Buena relación interpersonal entre empleados • Conocimiento técnico de la profesión • Horario accesible • Utilización adecuada de recursos materiales • Buena comunicación con clientes • Tecnología moderna • Medio de comunicación eficiente • Infraestructura adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre carga de trabajo • No se cuenta con un formato para la evaluación de los diferentes puestos de trabajo • Limitado acceso a los sistemas de información • Desconocimiento de normas de la empresa • Centralización para el manejo de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología de información para mantener actualizado y ofrecer un mejor servicio • Establecer un vínculo de confianza y solidaridad entre clientes • Alternativas de alianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a que disminuyan las oportunidades de trabajo en el campo laboral • Crisis económica • Inseguridad en el país • Retiro de financiamiento

Fuente: Elaboración propia

ANALISIS FODA ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS			
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano calificado • Cuenta con sistema financiero actualizado en materia contable • Conocen a los clientes • Buena capacidad de respuesta • Sistema de inventarios actualizado • Flotilla de transporte en buen estado • Auditorias internas • Orientación y capacitación en aspectos de presupuesto y contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre carga de trabajo • Personal insuficiente • Línea de comunicación no definida • Línea de mando confusa • Sistema de evaluación del desempeño no adecuadas a todo el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia positiva para crear mas puestos de trabajo • Brindar asesoramiento en el área contable financiera a clientes • Tendencia al uso de tecnología de información • Prestar un mejor servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica a nivel nacional • Recorte en el presupuesto • Dependencia de la tecnología • Siniestros • Inseguridad en el país.

Fuente Elaboración propia

Diagrama Causa-Efecto PROMUDEL



Fuente: Elaboración propia

- **Implicación de hallazgos**

- **Área de Dirección:**

Tiene la función de coordinar y supervisar los diferentes componentes que integran el programa, incluyendo la administración, se encarga en dar seguimiento a las actividades con otros cooperantes, organización y convocatoria a reuniones de las cuatro Regiones. El atender la parte técnica y administrativa genera sobre carga de trabajo, limitando el tiempo para poder realizar reuniones administrativas, la toma de decisiones es lenta.

Es un experto contratado por la central en Alemania, y el tiempo de estadía en el país es por un tiempo máximo de cuatro años.

Cuenta con una amplia oficina bien equipada, y los programas de software que facilitan el desarrollo del trabajo técnico. No dispone de instrumentos de evaluación del desempeño para el personal, administrativo, operativo y de apoyo, utiliza el mismo con que evalúa al personal técnico. Esto hace que el personal trabaje en un clima de incertidumbre y desconfianza

- **Área Administración:**

La integran una asistente ejecutiva, que se encarga de dar seguimiento a la agenda del director, contratos y reclutamiento de personal, contratación de consultoras, lleva el control del seguro médico, control de vacaciones y seguridad. Supervisa el trabajo de la secretaria recepcionista que se encarga de la atención al público, cuenta con equipo de comunicación moderno y encargado de logística y limpieza, quien se encarga del control de materiales y equipo audiovisual, limpieza y servicio de cafetería. Esta área tiene el inconveniente que para evaluar el desempeño del personal bajo su supervisión, no dispone de formatos que incluyan los estándares adecuados.

- **Área Financiera:**

Está integrada por una encargada de recursos, tiene la responsabilidad de control y manejo de presupuesto, inventarios, flotilla de vehículos, supervisa el trabajo del auxiliar contable, este se encarga de hacer todas las operaciones en el sistema financiero, y dos pilotos automovilistas que realizan compras, pagos y mensajería. Cuenta únicamente con un formato para evaluar el desempeño del personal que se encuentra a su cargo.

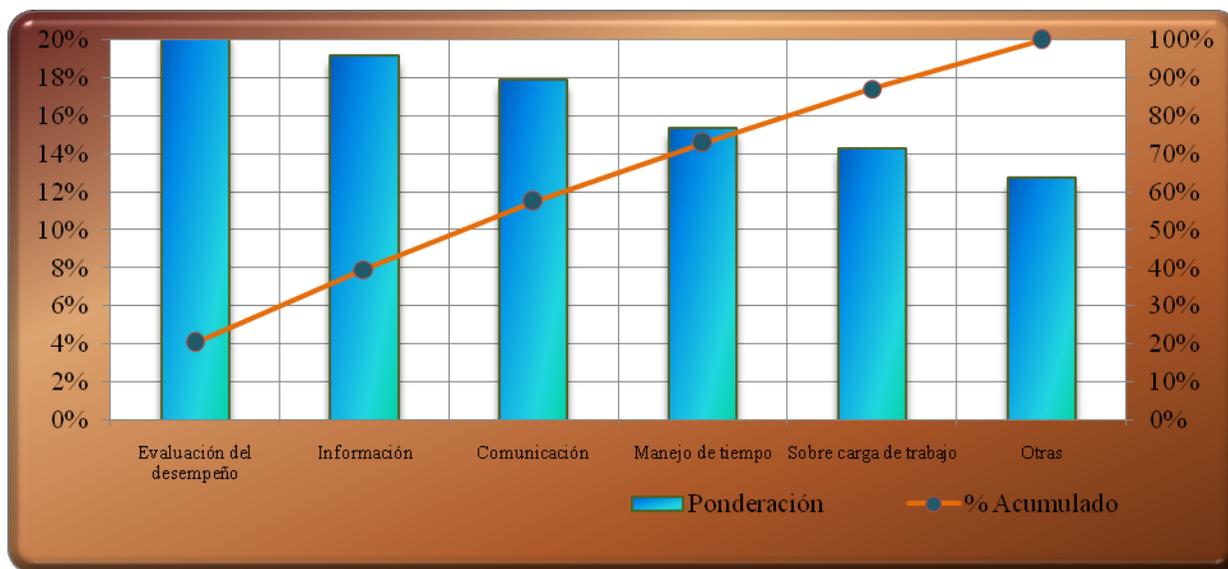
Se ha llegado a establecer, después de analizar la información recolectada, que la institución cuenta con problemas que inciden en el buen funcionamiento de la institución, tales como:

Tabla No. 3
Cuadro de datos Diagrama de Pareto

No.	Debilidad	Valor	Ponderación	Acumulado
1	Evaluación del desempeño	80	20%	20%
2	Información	75	19%	40%
3	Comunicación	70	18%	58%
4	Manejo de tiempo	60	15%	73%
5	Sobre carga de trabajo	56	14%	87%
6	Otras	50	13%	100%
	Total	391	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica de Pareto



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Pareto es una forma especial de gráfica de barras verticales que separa los problemas importantes de los menos importantes, aquí se establece un orden de prioridades, se

creo sobre la base de principio de Pareto, según, el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas. En vista de lo explicado anteriormente, se puede establecer que el 80% de los problemas que se dan dentro del Programa Municipios para el Desarrollo Local-PROMUDEL-son a causa de no contar con un sistema adecuado de evaluación del desempeño aplicable a los diferentes puestos de trabajo.

Anexo No. 3



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida al Director de Programa Municipios para el desarrollo local-PROMUDEL

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro de la casilla de la respuesta correspondiente y contestando lo que se le solicita.

Información general:

¿Cuánto tiempo lleva de laborar en la empresa : _____

¿Cuánto tiempo lleva de desempeñar el puesto de director
en la empresa? _____

¿Qué grado académico posee? _____

1 ¿Sabe usted las funciones de cada empleado?

Sí

No

2 ¿Sabén los empleados las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo?

Sí

No

3 ¿Este año ha evaluado al personal?

Sí

No

4 ¿Han surgido conflictos con el personal como resultado de la evaluación del desempeño?

Sí

No

5 ¿Cree que los evaluados están preparados para entender la evaluación del desempeño?

Sí

No

1. ¿Sabe las ventajas que trae a la empresa la evaluación de desempeño?

Sí

No

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño le permite al empleado conocer la calidad de trabajo que realiza?

Sí

No

8. ¿Piensa usted que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se logran mejoras continuas en los trabajadores?

Sí

No

9. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador, tales como problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

10. El Programa que usted dirige posee un instrumento/formato establecido para evaluar cada área de trabajo?

Sí

No

Gracias por su colaboración

Anexo No. 4



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Cuestionario dirigido al personal de PROMUDEL

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una X dentro en la casilla correspondiente.

Información general

Tiempo de laborar en la empresa:

Tiempo de desempeñar el puesto

Profesión:

1. ¿Sabe usted que es Evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo como empleado?

Sí

No

3. ¿Este año le han evaluado su rendimiento en el trabajo?

Sí

No

4. ¿Cree que la evaluación del desempeño cubre el tiempo necesario para ser evaluado?

Sí

No

5. ¿Cree que la evaluación del desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como: problemas personales, prejuicios, etc.?

Sí

No

6. ¿Considera que la evaluación del desempeño le permite saber que es lo que piensa su jefe de su labor como empleada?

Sí

No

7. ¿Cree que la evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su jefe y usted?

Sí

No

8. ¿Ha recibido algún estímulo por su desempeño en el puesto?

Sí

No

9. ¿Cree que la entrevista con su evaluador ha sido productiva, lograron acuerdos para mejorar su desempeño?

Sí

No

10. ¿Cree que los aspectos que se miden en el modelo de evaluación del desempeño está acorde a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?

Sí

No

Anexo No. 5

Ejecución de la propuesta



“Análisis de la evaluación del desempeño en el programa municipios para el desarrollo local-PROMUDEL-ubicada en la ciudad capital”

Contenido

Presentación.....	1
Introducción.....	2
1 Objetivos general.....	3
1.1 Objetivos específicos.....	3
2 Alcances.....	4
3 Costos para implementación del “Análisis de la evaluación del desempeño”.....	5
4 Normas y procedimientos.....	6
4.1 Normas.....	6
4.2 Procedimientos.....	7
4.3 Flujograma del instrumento de evaluación del desempeño.....	8
5 Métodos de evaluación del desempeño.....	9
5.1 Instrumentos.....	9
5.1.1 El método de frases descriptivas.....	9
5.1.2 El método de incidentes críticos.....	10
6 Evaluación del desempeño por el método de frases descriptivas.....	11
6.1 Beneficios de la evaluación de desempeño.....	11
6.1.2 Beneficios para el trabajador.....	11
6.1.3 Beneficios para la organización.....	12
6.2 Instrucciones para llenar el formato.....	12
6.3 Factores e instrumentos de evaluación.....	12
6.3.1 Instrucciones.....	19
6.3.2 Perfiles y descripciones de puestos.....	24

Presentación:

Esta propuesta está orientada a mejorar el desempeño del personal del programa municipios para el desarrollo local-PROMUDEL- a través de un análisis de la evaluación del desempeño, que cuenta un instrumento adecuado que contiene los elementos necesarios para medir el desempeño de los empleados.

Los instrumentos que se presentan cuentan con los estándares básicos para la evaluación del desempeño de cada empleado, cabe destacar que permite condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación, permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso fundamental de la organización que puede ser desarrollado, dependiendo de la forma de administración.

Proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros del programa, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otro los individuales.

El programa tiene la oportunidad con esta herramienta de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución por cada individuo, también puede identificar a los sujetos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Introducción

El análisis de la evaluación del desempeño constituye una herramienta esencial para el programa Municipios para el Desarrollo Local-PROMUDEL- ubicado en la ciudad capital, ya que está estructurada de tal manera que se tomaron en cuenta las áreas, las funciones y perfil de cada empleado, asimismo; se detallan las atribuciones de cada puesto de trabajo con sus respectivas responsabilidades.

Los estándares de los instrumentos son primordiales porque están dirigidos para cada nivel académico del empleado, que le permite entender cada ítem, siendo objetivo, claro, simple y fácil de responder. Por lo que los instrumentos de evaluación del desempeño son documentos que en la medida que el Director, supervisores de áreas y empleados se identifiquen con el, se convertirán en verdaderos instrumentos de gerencia, y por ende en un aliado permanente que facilitará el cumplimiento de la visión, misión y valores de la institución y la correcta administración de los recursos humanos.

Se espera que el presente instrumento sea validado y revisado por la dirección de PROMUDEL y supervisores de las diferentes áreas, para introducir los cambios que genere dicha actualización a corto, mediano y largo plazo, y que de esta manera cumpla los objetivos esperados, pues es una propuesta de cambio en el programa PROMUDEL, donde fue ejecutado.

1. Objetivos general:

Presentar instrumentos de evaluación del desempeño que permitan evaluar en forma continua, sistemática, permanente y uniforme el nivel de actuación en el cargo de cada trabajador, con el fin de obtener información que admita la optimización de los recursos humanos en función de los objetivos y metas de PROMUDEL, y a la vez establecer criterios que sirvan de base para las políticas de administración de personal a corto, mediano y largo plazo.

1.1. Objetivos específicos

- Evaluar el comportamiento de la labor del trabajador con el fin de crear e implementar estrategias para su desarrollo y promoción.
- Determinar si corresponde o no, y en que medida, compensaciones dentro de la banda salarial que se encuentra el cargo que ocupa el trabajador.
- Mejorar la comunicación del trabajador con su equipo de trabajo y la supervisión.
- Colaborar con el supervisor en el conocimiento del personal a su cargo, unificando criterios y sistematizando la información.
- Detectar problemas en los procesos que puedan afectar el normal desempeño del trabajador
- Tener información necesaria para la toma de decisiones para mejorar procesos y resultados.
- Disponer de la información necesaria para fijar criterios en política salarial y recursos humanos.
- Evaluar objetivamente la actuación del trabajador en su cargo.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la empresa PROMUDEL.
- Estimular y motivar al empleado, dándole a conocer aspectos positivos y negativos de su actuación con el fin de brindarle la oportunidad de mejorar su ejecución y de aplicar los correctivos pertinentes.
- Determinar las necesidades de: Adiestramiento correctivo o capacitación y tomar las previsiones necesarias para formar al personal de acuerdo con su desempeño potencial y con las necesidades funcionales y organizacionales.
- Lograr la vinculación de la persona al cargo.

- Obtener información básica para la investigación de recursos humanos.
- Fortalecer el potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimular al personal para alcanzar un mejor rendimiento laboral.
- Señalar con claridad a los empleados sus obligaciones y lo que se espera de ellos.
- Motivar a los empleados a participar en la solución de los problemas y consultar su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Mejorar el desempeño mediante la retroalimentación sobre el desempeño y realizar acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

2. Alcances

El presente análisis es de aplicación para todo el personal administrativo, operativo y de apoyo que integra la empresa programa Municipios para el Desarrollo Local-PROMUDEL, ubicado en la ciudad capital, con el que se pretende conocer el grado de rendimiento del recurso humano.

2.1. Periodo de evaluación

La evaluación se realizará para el personal nuevo, al finalizar el periodo de prueba (tres meses), y para el personal antiguo se realizará una vez al año. Esto tomando en cuenta el costo y tiempo que representa para la empresa esta actividad.

3. Costos para implementación del “Análisis de la Evaluación del Desempeño”

En esta propuesta ya fueron elaboraron los instrumentos de evaluación, por lo que PROMUDEL no hará el gasto real del estudio, sinembargo; se estiman los costos para la implementación del “Análisis de evaluación del desempeño”, considerando que el programa hubiera tenido que contratar a un experto en recursos humanos para dicho análisis. Económicamente es viable la propuesta para el programa PROMUDEL, quien contempla dentro de su presupuesto fondos para la ejecución del presente estudio.

Descripción	Justificación de gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Capacitación	Contratación de experto para capacitar a supervisores sobre el manejo de herramientas de evaluación del desempeño	1	Q30,000.00	Q30,000.00
Atención a participantes	Servicio de refacciones a los participantes	4	Q1000.00	Q4,000.00
Equipo de apoyo audiovisual	Renta de computadora y cañonera		Q1,500.00	Q1,500.00
Materiales didácticos	Marcadores, hojas de papel bond, folders, encuadernados y CD		Q600.00	Q600.00
Imprevistos				Q2000.00
	TOTAL.....			Q38,100.00

4. Normas y procedimientos

4.1 Normas:

- La aplicación del sistema de evaluación del desempeño se realizara a través de un instrumento debidamente autorizado por la dirección del programa.
- El instrumento será utilizado como ente motivador en los trabajadores y no como elemento de coacción.
- El Instrumento será utilizado como herramienta de detección de necesidades de adiestramiento y desarrollo profesional, reclutamiento y selección de personal, ascensos y aumentos de sueldo.
- La dirección. deberá evaluar anualmente al personal, fundamentándose en el desempeño del cargo, con respecto al cumplimiento de obligaciones y responsabilidades que contenga cada uno.
- La dirección y mandos medios será el ente encargado de coordinar el proceso de evaluación del personal administrativo, operativo y de apoyo basándose en el “Análisis de la Evaluación del Desempeño”.
- La evaluación del desempeño se aplicará única y exclusivamente al personal fijo, que al momento de aplicar la evaluación, tengan como mínimo seis (6) meses de antigüedad en el cargo dentro de la institución.
- El supervisor inmediato será el responsable de evaluar el desempeño de los trabajadores, utilizando los instrumentos de evaluación que corresponda a cada puesto.
- Si el trabajador ha tenido más de un superior durante el período a evaluar, la responsabilidad recae en el último de estos, y de ser necesario solicitaría la opinión de los anteriores.
- En cada formulario de evaluación del desempeño, se pondrán a prueba los factores preestablecidos, cada factor tendrá cinco (5) grados que se especifican a continuación:
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular

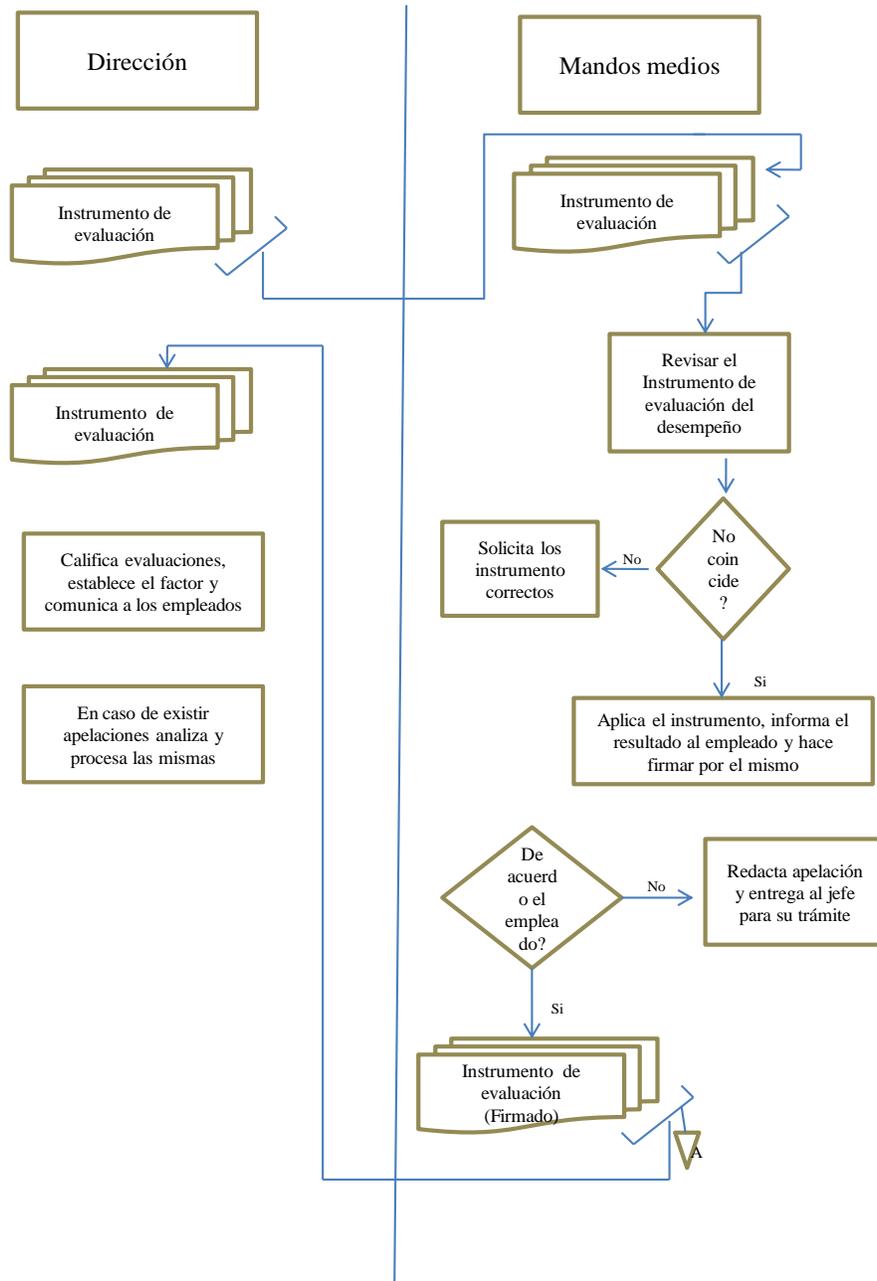
➤ Deficiente

- Los supervisores tendrán un lapso de dos (2) semanas para aplicar el instrumento de evaluación, inmediatamente al término de este, consignaran los instrumentos al director.
- El supervisor está en la obligación de notificar el resultado cualitativo, a su subordinado y éste firmará el formulario en señal de conformidad.
- El director y supervisor deberá estimular al empleado cuando efectué la entrevista, reconociendo una buena actuación en el periodo a evaluar. Además de comunicarle las debilidades para llegar a acuerdos con el fin de formular estrategias que conduzcan a minimizar las deficiencias.
- El rol del director y supervisor como evaluador debe estar orientados a la imparcialidad y objetividad necesaria para la aplicación del instrumento de evaluación.
- Si el trabajador no estuviera de acuerdo con la evaluación que se le ha aplicado, deberá dirigir una comunicación escrita, a la dirección

4.2 Procedimientos

- 5 La dirección del programa envía a los supervisores de mandos medios los instrumentos de evaluación del desempeño de acuerdo con el número de trabajadores susceptibles a evaluación.
- 6 El supervisor responsable del área, revisa que el número de instrumentos de evaluación del desempeño coincidan con el número de trabajadores y que estén distribuidos de acuerdo a su nivel.
- 7 El supervisor inmediato aplica el instrumento siguiendo las instrucciones respectivas, verificando que es el instrumento le corresponde a cada uno de los empleados a evaluar.
- 8 Luego de aplicar el instrumento de evaluación, el supervisor convoca individualmente a los trabajadores con el fin de informar los resultados de la evaluación y llegar a acuerdos para mejorar en próximas evaluaciones.
- 9 Cada empleado que ha sido evaluado firmará la evaluación expresando su acuerdo o desacuerdo con su resultado.
- 10 Una vez realizado estos procesos, deben ser remitidos los formatos a la dirección:

4.3 Flujograma del instrumento de evaluación del desempeño



5. Métodos de evaluación del desempeño

En este anexo se incluye los instrumentos de evaluación del desempeño para los empleados de PROMUDEL, los cuales están basados en métodos de valoración de factores con sus respectivos indicadores y niveles de desempeño. Evalúan los factores estándares de los diferentes cargos, para los niveles de personal supervisor, administrativo y de apoyo, existentes en la empresa, agrupando las funciones y factores de acuerdo con la complejidad de dichos cargos.

5.1 Instrumentos:

El instrumento de evaluación tiene dos versiones correspondientes a: personal administrativo y de apoyo. Los métodos que se seleccionaron son: método de frases descriptivas y el método de incidentes críticos, los cuales se consideran aplicables al programa PROMUDEL.

5.1.1 El método de frases descriptivas:

Este método utiliza frases para definir el desempeño de cada integrante y el evaluador solo debe elegir aquellas que a su juicio esté de acuerdo con las características de la persona, se pretende obtener resultados más objetivos y válidos, ya que se evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual.

5.1.2 El método de incidentes críticos:

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por características normales, sino exactamente centrarse en aquellas características muy positivas o muy negativas, registrando las acciones más destacadas del personal de PROMUDEL.

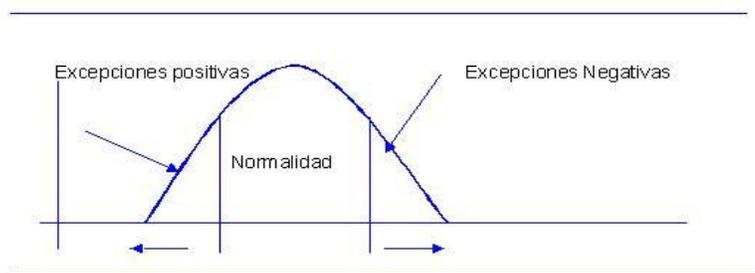


Figura Los incidentes críticos o excepcionales

Fuente:

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos/15947
recuperado el 03/01/2011

Con estos dos métodos, se pretende que PROMUDEL identifique talentos que respondan por el resultado final proyectado al inicio (metas), obteniendo una descripción exacta y confiable de la manera en que sus empleados llevan a cabo el puesto, asimismo; estos métodos son prácticos porque son fáciles de interpretarse por los evaluadores y evaluados.

Los instrumentos mejorarán el desempeño mediante la retroalimentación, la políticas de compensación, ayudarán a determinar quienes merecen recibir aumento, decisiones de ubicación, promociones, transferencias y separaciones, basadas en el desempeño anterior o en el previsto, necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar o un potencial no aprovechado, planeación y desarrollo de la carrera profesional.

Guiará las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas, errores en el diseño del puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto, también pueden servir para detectar debilidades por factores externos, como problemas familiares, problemas de salud y finanzas, y esto puede ser identificado en las evaluaciones.

6. Evaluación del desempeño por el método de frases descriptivas

Este método se recomienda a PROMUDEL para evaluar al personal administrativo como lo son: Asistente ejecutiva, administrador de informática, administradora de recursos y asistentes administrativas.

6.1 Beneficios de la evaluación de desempeño

6.1.1 Para el director:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante este sistema pueda conocer cual es su desempeño.

6.1.2 Beneficios para el trabajador:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que mas valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar (programas de entrenamiento, capacitaciones, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta) auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

6.1.3 Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando el desarrollo del empleado y mejorando las relaciones humanas en el

6.2 Instrucciones para llenar el formato:

- Escribir el nombre del empleado
- Puesto que ocupa el empleado
- Período que cubre la evaluación
- Fecha en que se realiza la evaluación
- Nombre del evaluador (director o supervisor)
- Coloque un cheque en la casilla que considere pertinente
- Se agrupan en categorías determinadas de antemano como por ejemplo: la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente
- El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se computa sumando el número de veces el aspecto seleccionado por el evaluador. Si un aspecto no aplica para razones de cómputo tendrá el mismo valor de un sí.
- El resultado ilustra las áreas que necesitan mejoramiento

6.3 Factores e instrumentos de evaluación

Los factores de evaluación son verdaderos instrumentos de comparación que permitirán evaluar la conducta general de los empleados.

Para el sistema de evaluación del desempeño se han establecido previamente factores de evaluación de acuerdo al nivel que se describe en los siguientes instrumentos:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Apellidos y nombres:				
Puesto:				
Período que cubre la evaluación:				
Fecha:				
Nombre del evaluador:				
Cargo:				

1. Logros de Objetivos

	Concepto	Si	No	No aplica.
1.1	Alcanza consistentemente los objetivos establecidos			
1.2	Utiliza eficientemente los recursos para lograr sus objetivos			
1.3	Desarrolla planes de contingencia para lograr sus metas			
1.4	Tiene grado de conocimiento técnico			
1.5	Es productivo y genera los resultados esperados en su trabajo			

2. Toma de decisiones

	Concepto	Si	No	No aplica
2.1.	Genera alternativas creativas y desarrolla métodos para elegir la mejor			
2.2	En general sus decisiones son oportunas y razonables			
2.3	Incorpora en sus decisiones las mejores ideas de los demás			
2.4	Asume riesgos en la toma de decisiones			

3. Aportes excepcionales

	Concepto	Si.	No	No aplica
3.1	Aporta ideas para resolver problemas significativos del área de trabajo			
3.2	Participa con éxito en el desarrollo de proyectos especiales			
3.3	Contribuye al logro específico de objetivos estratégicos de la empresa			

4. Potencial de desarrollo

	Concepto	Si	No	No aplica.
4.1	Sus resultados actuales lo identifican como una persona con posibilidades de ocupar puestos de mayor responsabilidad			
4.2	Con frecuencia externa deseos de mejorar profesional y laboralmente			
4.3	Su educación, formación y capacitación le permiten aspirar a un mayor desarrollo en la compañía			
4.4	Muestra interés en su crecimiento profesional			

5. Colaboración

	Concepto	Si	No	No aplica.
5.1	Muestra interés en la prevención y solución de problemas de otros			
5.2	Cuando se le solicita, proporciona recursos e información de su área para apoyar a otros compañeros de la empresa			
5.3	Su actitud demuestra colaboración y participación hacia los demás compañeros de la empresa			

6. Comunicación

	Concepto	Si	No	No aplica
6.1	Su comunicación es abierta, franca, honesta y oportuna			
6.2	Sabe escuchar con atención y comprender la problemática de otras áreas			
6.3	Transmite oportuna y claramente la información que posee y que es de interés para otras áreas			

7. Trabajo en equipo

	Concepto	Si	No	No aplica.
7.1	Muestra disposición para el trabajo en equipo			
7.2	Colabora con efectividad en proyectos y trabajos de beneficio común			
7.3	Durante los trabajos en grupo, sabe adoptar el papel que más requiere el equipo en ese momento			

8. Negociación

	Concepto	Si	No.	No aplica
8.1	Durante los conflictos adopta posiciones de ganar-ganar			
8.2	Tiene capacidad, y la utiliza para entender el punto de vista de las demás personas			
8.3	Sabe tomar posiciones adecuadas que facilitan lograr acuerdos de beneficio mutuo			
8.4	Acepta críticas			

9. Lealtad a la empresa

	Concepto	Si	No	No aplica
9.1	Demuestra buena actitud hacia la empresa			
9.2	Es respetuoso y colabora con sus superiores			
9.3	Respeto las normas de la empresa			
9.4	Hace uso adecuado de los recursos de la empresa			
9.5	Es puntual con sus horarios de trabajo			
9.6	Se identifica con los valores de la empresa			

10. Asesoría y orientación

	Concepto	Si	No	No aplica
10.1	Tiene habilidad para asesorar y orientar a su grupo en la solución de problemas			
10.2	La asesoría que proporciona está orientada a que cada persona encuentre sus propias soluciones			
10.3	Su experiencia y conocimiento los usa para ayudar a resolver problemas			
10.4	Es amable y servicial con los clientes			

11. Capacitación y adiestramiento

	Concepto	Si	No	No aplica
11.1	Muestra un sincero interés en la capacitación y desarrollo de su personal			
11.2	Sabe elegir a la persona adecuada para delegar			
11.3	Exige a su personal aplicaciones y resultados específicos de los cursos a los que asisten			

12. Delegación

	Concepto	Si	No	No aplica
12.1	Cuando delega, proporciona toda la información y autoridad necesarias para cumplir con los objetivos			
12.2	Sabe elegir a la persona adecuada para delegar			
12.3	Se mantiene al tanto para detectar desviaciones en las actividades delegadas y tomar las decisiones a tiempo			

13. Liderazgo

	Concepto	Si	No	No aplica.
13.1	Su liderazgo promueve el desarrollo integral de su grupo de trabajo			
13.2	Su liderazgo facilita el logro de resultados y la integración de esfuerzos			
13.3	Entre su grupo de trabajo es reconocido como un líder efectivo			
13.4	Sabe manejar conflictos			
13.5	Demuestra compromiso con el equipo de trabajo			

Escala de Calificación

Cada respuesta positiva tiene un valor de 2 puntos.

Si un aspecto no aplica para razones de cómputo tendrá el mismo valor de un “sí”.

90-100	Excelente	40-30	Regular
70-80	Muy bueno	10-20	Deficiente
60-50	Bueno		

Instrucciones:

En base en la evaluación realizada anteriormente conteste las siguientes preguntas:

En qué aspectos opina usted que debe mejorar el empleado:

Qué aspectos relevantes de carácter positivo o negativo ha tenido el evaluado que no hayan sido incluidos en esta evaluación.

Observaciones/comentario del evaluado

Evaluador:

Firma

Evaluado:

Firma

Para el personal de apoyo como pilotos y encargado de logística y limpieza se recomienda utilizar el método: evaluación del desempeño por el método de incidentes críticos.

6.3.1 Instrucciones:

1. Escriba el nombre completo del empleado
2. Puesto que ocupa el empleado
3. Periodo que cubre la evaluación
4. Fecha en que se realiza la evaluación
5. Nombre del evaluador
6. Cargo del evaluador
7. Revisar el control anexo que se lleva donde se anotaron los incidentes negativos y positivos
8. Describir en la evaluación la frecuencia con que se ha incurrido en acierto y desacierto por parte del empleado.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR EL MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre completo del empleado
Puesto que desempeña:
Período que cubre la evaluación:
Fecha en que se realiza la evaluación:
Nombre del evaluador:
Cargo:

FACTOR DE EVALUACIÓN: Descripción del puesto

Aspectos positivos

Frecuencia de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Ítem:

- a. Conoce su puesto de trabajo
- b. Conoce sus atribuciones
- c. Sabe quién es su supervisor inmediato

Aspectos negativos

Frecuencia de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Ítem:

- a. No conoce su puesto de trabajo
- b. No conoce sus atribuciones
- c. No sabe quién es su supervisor

FACTOR DE EVALUACIÓN: Desarrollo del trabajo

Aspectos positivos

Frecuencia de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Ítem:

- a. Trabaja rápido
- b. Trabajo bajo presión
- c. Limpia su herramienta de trabajo
- d. Cumple con sus tareas en el tiempo establecido
- e. No pierde tiempo durante el trabajo

Aspectos negativos

Frecuencia de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Ítem:

- a. Trabaja lento
- b. No trabaja bajo presión
- c. No limpia su herramienta de trabajo
- d. No cumple con sus tareas a tiempo
- d. Pierde tiempo durante el trabajo

FACTOR DE EVALUACIÓN: Responsabilidad

Aspectos positivos

Frecuencia de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Ítem

- a. Planifica su trabajo
- b. Reporta avances de tareas
- c. Cumple con fechas de entrega de reportes
- d. Ha respetado las señales y leyes de tránsito
- d. Ha sufrido accidentes
- d. Mantiene al día sus controles
- d. Mantiene su vehículo equipado

Aspectos negativos

Frecuencia de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Ítem

- a. No planifica su trabajo
- b. No genera ningún reporte
- c. No entrega su trabajo a tiempo
- d. Ha infringido las leyes de tránsito
- d. No ha sufrido accidentes
- d. No mantiene al día sus controles
- d. No mantiene equipada su unidad

FACTOR DE EVALUACIÓN: Asistencia y puntualidad

Aspectos positivos

Frecuencia de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Ítem

- a. Respeta el horario establecido
- b. Hace las entregas a tiempo
- c. Cumple con su asistencia diaria
- d. Da seguimiento a los encargos

Aspectos negativos

Frecuencia de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Ítem

- a. No cumple con el horario
- b. No entrega su trabajo a tiempo
- c. Ausentismo en el trabajo
- d. No les da seguimiento

FACTOR DE EVALUACIÓN: Lealtad a la empresa

Aspectos positivos

Frecuencia de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Aspectos negativos

Frecuencia de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico

Ítem

- a. Demuestra buena actitud hacia la empresa
- b. Coopera con el equipo
- c. Genera sugerencias constructivas
- d. Acepta críticas de sus superiores
- e. Respeta las normas de la empresa

Ítem

- a. Deslealtad a la empresa
- b. Trabaja individualmente
- c. No genera aportes a la empresa
- d. No deja que intervengan en su trabajo.
- e. No respeta las normas de la empresa

En qué aspectos opina usted que debe mejorar el empleado:

A pesar de haber tenido errores su empleado cuál cree usted que sería la evaluación global, según su criterio. Márquelo con una **X**

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente

Comentario del empleado si él lo considera necesario:

Firma del evaluador:

Firma del evaluado:

6.3.2 Perfiles y descripciones de puestos:

Para realizar los estándares del instrumento de evaluación del desempeño del personal de PROMUDEL, es importante tener claras las responsabilidades inherentes al cargo, con el fin de evaluar de manera justa y objetiva, los cuales se describen a continuación:

Descripción de Puesto

Puesto:	Encargado(a) de Informática
Categoría de Puesto:	5
Ubicación del Puesto:	Gerencia del Programa- Ciudad de Guatemala

A. Área de Responsabilidad:

El/la empleado/a es responsable para:

- Instalación, configuración y mantenimiento del equipo, de la red informática y de software
- Seguridad informática interna así como externa
- Asistencia técnica especializada
- Información, Coordinación y documentación
- Apoyo al Programa PROMOCAP
- Asesoría en la elaboración de un concepto de información y comunicación para el programa PROMUDEL

Dentro de ésta área, el/la empleado/a tiene las siguientes tareas:

B. Tareas:

- Instalación y mantenimiento del equipo, de la red informática y del software
- Supervisión de la instalación y del mantenimiento en perfecto estado de funcionamiento de los equipos.
- Resolución de problemas que se dan en la operación del hardware que por su gravedad no necesiten de un técnico externo.
- Supervisión de la instalación y de la configuración de software en todas las oficinas.
- Resolución de problemas de funcionamiento y de seguridad del software
- Mantenimiento del servidor del Programa en perfecto estado de funcionamiento
- Supervisión del mantenimiento del cableado y la seguridad de las conexiones de las computadoras en todas las oficinas del Programa.
- Control de la eficacia y la eficiencia de la conexión con la empresa proveedora de internet
- Control de la calidad del servicio de atención de la empresa proveedora

- Apoyo en la adquisición de software, hardware y equipo audio-visual, especialmente definición de especificaciones para la obtención de ofertas y análisis técnico de las ofertas recibidas.
- Creación del directorio interno de los Programas PROMUDEL Y PROMOCAP
- Prestación de servicio técnico a las oficinas del Programa, siempre y cuando no se requiera de un servicio externo por razones de gravedad del problema a atender o circunstancias regionales.
- Verificación de las características técnicas de nuevo equipo y software contra las especificaciones contenidas en los pedidos correspondientes e información oportuna a la Administradora de Recursos del Programa sobre los resultados de dicha verificación.
- Realización de pruebas técnicas de nuevo equipo para comprobar su buen funcionamiento e información oportuna a la Administradora de Recursos en el caso de detectarse anomalías.
- Organización de capacitación al personal de los Programas en el uso del Software instalado
- Monitoreo del funcionamiento del correo electrónico en los Programas y su funcionamiento rutinario
- Otras tareas y atribuciones que se le asigne su superior inmediato

Seguridad informática

- Desarrollo y aplicación de procedimientos de protección antivirus
- Control y actualización permanente del software antivirus en todo el equipo y la red del programa.
- Desarrollo e implementación de medidas apropiadas para la generación y el resguardo de copias de back-up de todo el equipo del programa.
- Organización de capacitación de los usuarios para cuyo equipo no se pueden realizar los back-up desde el centro de computación del Programa y control periódico del cumplimiento de las reglas de back-up
- Desarrollo y aplicación de reglas para la instalación de software no autorizado por el Programa.

- Mantenimiento en perfecto estado de funcionamiento el sistema de seguridad (control de entrada y videgrabación) en la oficina central del Programa.
- Administración del control de acceso a todos los recursos de informática del Programa.
- Información inmediata al Coordinador o a la Asistente Ejecutiva sobre irregularidades en el funcionamiento del equipo y de los procedimientos de seguridad.
- Preparación de propuestas para el Coordinador del Programa sobre medidas apropiadas de seguridad.
- Documentación y actualización de la información sobre las medidas y rutinas de seguridad (por ejemplo contraseñas, usuarios y sus derechos, back-ups, protección antivirus etc.) para el uso de personal técnico y no técnico.
- Elaboración y actualización de un plan de emergencia que sirve como un manual de procedimientos para personal no técnico en el caso de emergencia para mantener funcionando la red informática (encender y/o pagar los servidores y sus accesorios como Reuter, firewall, etc.)

Asesoría sobre un concepto de información y comunicación para PROMUDEL

- Elaboración de un concepto de información y comunicación para el programa PROMUDEL según las tareas y necesidades del dicho programa.
- **Asistencia técnica especializada**
- Supervisión del desarrollo, de la actualización y del mantenimiento del portal del programa en estrecha coordinación con el personal designado por el Coordinador.
- Supervisión del desarrollo, de la actualización, de la instalación y del mantenimiento de software para la administración del Programa (p. ej. Programas financieros, directorios etc.)
- Supervisión del desarrollo, de la instalación, de la actualización y del mantenimiento de formatos internos del Programa, como plantillas, documentos de publicación.
- Asesoría a contrapartes en el manejo de software, sí así sea demandada y no perjudique a las demás funciones de servicio hacia el interior del Programa.
- Elaboración de propuestas de requerimientos de soporte técnico más especializado.

Información, coordinación y documentación:

- Elaboración al inicio de cada mes de una planificación de trabajo
- Elaboración mensual de un informe resumido sobre las actividades realizadas comparadas con la planificación.
- Documentación de cada guía, capacitación, etc. Para el personal del Programa si así las actividades las requieran.
- Actualización permanente de información completa sobre las características técnicas del equipo de informática del Programa y su ubicación.
- Registro actualizado sobre el software instalado en cada computadora.
- Suministro de información oportuna y veraz sobre los bienes de informática a la Administradora de Recursos según las reglas de control de inventario de la GTZ
- Presentación de propuestas al Coordinador para hacer más eficiente el sistema informático del Programa y para mejorar la gestión del Programa mediante herramientas de informática.
- Mantenimiento de una estrecha colaboración con la (el) Asistente Ejecutivo (o) y el (la) Administrador(a) de Recursos del Programa.

Calificaciones Requeridas, Competencias, Experiencia

Educación / Formación Profesional

Ingeniería o licenciatura en sistemas, administración en informática

Otras Calificaciones

De preferencia conocimiento de políticas y reglas de la GTZ

Experiencia Profesional

Mínima cinco (5) años en ejecución de proyectos informáticos a nivel dirección

Conocimiento técnicos sólidos en hardware

Conocimientos en contabilidad y finanzas, experiencia en base de datos relacionales

Experiencia en programación de software y adaptación de programas

Amplios conocimientos en internet y configuración de correo electrónico

Experiencia e asesoría en tecnología de información y comunicación (p. ej. Desarrollo de procedimientos de flujo de informaciones, elaboración de conceptos de comunicación, etc.)

Competencias Laborales y Sociales

Alto sentido de responsabilidad, confidencialidad y seguridad empresarial

Disposición de servir de manera ágil y eficiente a los usuarios del sistema computacional.

Integridad y Honestidad

Alta capacidad de trabajar estructurada y ordenadamente, con criterio sobre prioridades.

Pro-activo con iniciativa y deseos de superación y crecimiento dentro de la organización.

Licencia de conducir vigente

Disposición para viajar al interior del país en ocasiones de necesidad

E. superior Inmediato/a:	coordinador (a) de Programa
F. sustituye a (en caso de ausencia):	técnico (a) de Informática
G. es sustituido/a por (en caso de ausencia):	técnico(a) de Informática

Descripción de puesto

Puesto:	Asistente ejecutiva (o)
Categoría de puesto:	3
Ubicación del puesto:	Gerencia del programa - ciudad de Guatemala

A. Área de responsabilidad:

El/la empleado/a es responsable para:

Apoyo al coordinador del programa

- Tareas secretariales
- Administración de recursos humanos
- Administración de contratos de consultoría
- Administración de equipo y material
- Logística
- Manejo de información
- Administración de infraestructura de oficinas centrales

Dentro de ésta área, el/la empleado/a tiene las siguientes tareas:

B. Tareas

- **Apoyo al Coordinador del Programa**
 1. Actualización y divulgación del manual de procedimientos del Programa
 2. Planteamiento de propuestas para mejoras organizacionales, que incrementen la eficiencia en la administración del programa.
 3. Asesoría a todo el personal del Programa en cuanto a los procedimientos no-financieros, (seguro médico, de vida, vehículos, contratos etc.), así como reglamentaciones pertinentes del programa y de la GIZ.
 4. Otras tareas y atribuciones que le asigne el coordinador

Tareas secretariales

1. Recepción y atención a visitantes del coordinador

- Envío y recepción de documentos
- Organización, actualización y seguimiento de la agenda del coordinador del programa.
- Organización y administración del archivo activo general del programa
- Redacción en español, alemán e inglés de correspondencia general y de documentos elaborados por el personal de la gerencia del programa.
- Apoyo al personal de la gerencia del programa en la interpretación de textos en alemán.
- Distribución de documentos según indicaciones del coordinador
- Preparación y distribución de protocolos de reuniones del grupo de coordinación (GC)

Administración de recursos humanos

- Coordinación y supervisión de las actividades del personal de apoyo de la dirección del programa. (repcionista y encargado(a) de mantenimiento).
- Control de vacaciones del personal del programa
- Coordinación del seguro privado de vida y gastos médicos
- Coordinación con la agencia de GIZ los contratos de personal nacional y servicios profesionales.
- Preparación de propuestas de capacitación para el personal administrativo y de apoyo en coordinación con el grupo gerencial del programa.
- Apoyo en caso de siniestros
- Seguimiento a la implementación de las decisiones del grupo de apoyo del personal (GAP) en el programa.

Administración de contratos de consultoría

- Asesorar al personal sobre procedimientos y requerimientos para solicitar contratos de consultorías.
- Recepción y revisión de la documentación adjunta a la solicitud de contrato
- Velar por el cumplimiento de todos los procedimientos por parte de los asesores

- Solicitar autorización al coordinador del programa para elaboración o solicitud a agencia de contrato.
- Elaboración de contratos de consultoría hasta un monto de 2,500 EUR
- Elaboración de solicitudes de contratos de consultorías a la Agencia de la GIZ a partir de 2,501 EUR, asimismo; a otras agencia de GIZ.
- Realizar verificación manual del listado de sanciones de la UE en intranet de GIZ
- Coordinar mensualmente con las Asistentes regionales y la administradora de recursos los fondos necesarios para los pagos de los contratos activos y dar seguimiento a los mismos.

Administración de equipo y material

- Control de préstamo de equipo a cargo de la gerencia
- Propuesta para la adquisición de material didáctico, de oficina y de limpieza para la oficina central del programa.
- Control del equipo y material a su cargo (tarjeta de responsabilidad)
- Control del buen funcionamiento del equipo bajo su responsabilidad
- Coordinación con el (la) administrador(a) de recursos informáticos para garantizar el buen servicio de correo electrónico, internet , etc. para la gerencia del programa.

Logística

- Preparación logística de talleres y seminarios organizados por la gerencia y apoyo en eventos de otras unidades del programa que lo requieran.
- Reservaciones de hotel para visitantes y eventos
- Reservación oportuna de salas internas para reuniones organizadas por la gerencia con la recepcionista.
- Negociación de alquilar salones para eventos organizados por la gerencia
- Trámites con la agencia de viajes para la solicitud de itinerarios y adquisición de boletos aéreos para el personal del programa y visitantes.

- Organización con agencias GIZ en otros países sobre la participación de invitados a eventos del programa.

Manejo de información

- Localización de información en intranet e internet

Administración de infraestructura de oficina

- Control de las condiciones de seguridad de las instalaciones y propuestas para su mantenimiento y mejora.
- Relación con la administradora del edificio donde están ubicadas las oficinas centrales del Programa.
- La (el) asistente ejecutiva(o) siempre debe velar por la eficiente coordinación y comunicación con el personal del programa en especial con el (la) administrador(a) de recursos.
- Toda la información a su alcance, especialmente relacionada con la administración de los recursos humanos, debe tratarse con la más alta confidencialidad.

C. Otras tareas adicionales

- Coordinación, supervisión y evaluación de la recepcionista en las actividades relacionadas con el programa.
- Coordinación, programación, supervisión y evaluación de las tareas del (la) encargado(a) de mantenimiento.

D. Calificaciones requeridas, competencias, experiencia (perfil del puesto)educación/formación profesional

- Secretaria ejecutiva (o)
- De preferencia universitaria en administración o su equivalente

Otras calificaciones

- De preferencia políticas y reglas de la GIZ
- Conocimientos básicos de la legislación laboral de Guatemala

- Conocimientos avanzados en el uso de PC y programas Microsoft (especialmente Word, Excel e Internet, Power Point, Outlook).
- Hablar y escribir en Alemán e inglés
- Organización de eventos
- Conocimientos básicos en manejo de conflictos interpersonales
- Licencia de conducir vigente

Experiencia profesional

- Mínimo cinco años en administración
- Trabajo con organismos internacionales
- Trabajos secretariales

Competencias laborales y sociales

- Alto sentido de responsabilidad, confidencialidad y seguridad empresarial
- Capacidad de auto-organización y coordinación
- Toma de decisiones en el marco de las reglas establecidas
- Capacidad y experiencia en negociación
- Iniciativa de trabajo
- Habilidad numérica
- Honorabilidad comprobada
- Disposición de servicio
- Facilidad de comunicación con personas de diferentes culturas
- Capacidad de cooperar y ser parte de un equipo
- Buenas relaciones interpersonales a todo nivel

E. Superior inmediato/a:	Coordinador(a) del programa
F. Sustituye a (en caso de ausencia):	Administrador (a) de recursos
G. Es sustituido/a por (en caso de ausencia):	Administrador (a) de recursos

Descripción de puesto

Puesto:	Administrador (a) de recursos Financieros
Categoría de puesto:	3
Ubicación del puesto:	Gerencia del programa – Ciudad de Guatemala

A. Área de responsabilidad:

El/la empleado/a es responsable para la administración financiera del programas PROMUDEL específicamente:

- Flujo de recursos financieros
- Compras y pagos
- Prestaciones laborales
- Contabilidad
- Flota de vehículos
- Inventario

Dentro de ésta área, el/la empleado/a tiene las siguientes tareas

Tareas

Flujo de recursos financieros

- Elaboración y actualización en conjunto con los coordinadores los presupuestos anuales y mensuales de los programas.
- Proyección del flujo de fondos
- Monitoreo de la ejecución presupuestaria en forma permanente (mensual y anualmente).
- Preparación de solicitudes de transferencia de fondos a la agencia de la GIZ
- Conciliación y monitoreo de las transacciones y saldos de las cuentas bancarias de los programas.
- Supervisión de las cajas chicas y de las cuentas bancarias de los programas
- Realización de transferencias a las cajas auxiliares de los programas con base en los presupuestos anuales y mensuales.
- Información a los coordinadores de los programas respecto a la situación financiera y sobre cualquier irregularidad en la administración.

- Elaboración mensual del informe financiero para los coordinadores de los programas.
- Manejo de cajas chicas de los programas
- Control del cumplimiento de reglamento manejo de caja chica
- Realización de arqueos sorpresivos a las oficinas que manejan fondos de los programas.
- Revisión de presupuestos para subsidios locales
- Facilitación del flujo de recursos otorgados como subsidios locales en estrecha coordinación con la agencia de la GIZ.

Compras y pagos

- Supervisión, coordinación, cotización, autorización y/o realización de compras según los lineamientos establecidos por los programas y acorde con el manual de compras de la GIZ.
- Información constante a los coordinadores de los programas sobre los costos
- Preparación de las especificaciones para adquisiciones
- Obtención de cotizaciones
- Análisis comparativos de cotizaciones y documentación de los resultados del análisis.
- Preparación de pedidos
- Trámites de exención del IVA ante la agencia GIZ
- Realización de pagos (emisión de cheques)

Prestaciones laborales

- Cálculo y realización de los pagos de las prestaciones y remuneraciones del personal.
- Elaboración y presentación oportuna de las planillas del IGSS
- Elaboración de certificados de trabajo IGSS al personal local
- Certificaciones laborales del personal
- Comunicación de incrementos salariales al personal
- Revisión de liquidación y pago de viáticos al personal local del programa
- Seguimiento liquidación de viáticos internacionales presentados a la agencia GIZ.

Contabilidad

- Responsabilidad total de las contabilidades de los programas
- Elaboración de contabilidad, recopilación y preparación de la documentación contable según los lineamientos de la GIZ.
- Consolidación de las contabilidades de los programas y presentarla a los coordinadores para su revisión y aprobación.
- Entrega oportuna de las contabilidades a la agencia de la GIZ
- Recibo y control de la información contable
- Organización y actualización de los archivos financiero-contables
- Conciliación de cajas y bancos
- Control y seguimiento de cuentas por cobrar a terceros y cuentas por pagar
- Seguimiento a las liquidaciones de fondos de las distintas actividades
- Control de las liquidaciones de subsidios locales en coordinación con la agencia de la GIZ.
- Preparación de constancias de IVA y manejo de las mismas
- Elaboración mensual del informe de costos por rubro, componentes y áreas
- Orientación y capacitación a las (los) asistentes administrativas(os) en cuanto al sistema contable de la GIZ.
- Orientación y capacitación contable/administrativa a personal de contrapartes, especialmente a los que manejan “subsidios locales”.
- Diseño e implementación de mejoras al sistema contable en consulta con los coordinadores y la Agencia de la GIZ y supervisión de la implementación de las mismas.
- Organización de las reuniones administrativas en coordinación con la (lo) asistente ejecutiva (o).

Flota de vehículos

- Auditar periódicamente el buen uso de los vehículos (reparaciones, servicios, libros de ruta, consumo de combustible, etc.).
- Administración de vales de combustible
- Coordinar la disposición de los vehículos

- Garantizar el resguardo de todos los vehículos del programa PROMUDEL en coordinación con los (las) encargados(as) de las oficinas del programa.

Inventario

- Control de suministros, material didáctico, artículos de consumo
- Control físico (localización) y manejo de los activos fijos (inventario)
- Control del inventario por empleado
- Actualización constante del inventario interno de los programas
- Obtención de la documentación de los artículos adquiridos a través de la central o la Agencia de la GIZ, e ingreso correcto al inventario interno.
- Elaboración actas de donación con la autorización de los coordinadores de programas.
- Control de adquisición de mobiliario o equipo para ingreso al inventario
- El (la) administrador(a) de recursos, debe informar inmediatamente al coordinador del programa al darse cuenta de cualquier irregularidad en la gestión financiera del programa.
- El (la) administrador(a) de recursos, debe proporcionar cualquier información al control interno de la agencia de la GIZ y efectuar oportunamente las correcciones recomendadas, por él mismo.
- Debe velar por la eficiente coordinación y comunicación con el personal del programa y en especial con el/la asistente ejecutiva (o).
- Toda la información a su alcance debe tratarse con la más alta confidencialidad

B. Otras Tareas adicionales

- Planteamiento de propuestas para mejoras organizacionales, que pongan eficiencia en la administración del programa.
- Asesoría a todo el personal del programa en cuanto a los procedimientos financieros, así como reglamentaciones pertinentes del programa y de la GIZ.

- Coordinación, programación, supervisión y evaluación de los pilotos asignados a la gerencia del programa PROMUDEL en función de las necesidades de la gerencia y del personal técnico que labora en la oficina central del programa.
- Coordinación, programación, supervisión y evaluación del personal permanente o temporal asignado a la administración de recursos del programa PROMUDEL.
- Otras tareas y atribuciones que le asigne el superior inmediato

C. Calificaciones requeridas, competencias, experiencia , educación/formación profesional (perfil del puesto)

- Perito Contador con formación universitaria en ciencias contables o su equivalente

Otras calificaciones

- Presupuestos y administración
- De preferencia políticas y reglas de GIZ
- Legislación laboral de Guatemala
- Conocimientos avanzados en el uso de PC y programas de Microsoft (Word, Excel, Internet y Outlook).

Experiencia profesional

- Mínimo cinco (5) años en administración financiera y control de fondos
- Trabajo con organismos internacionales

Competencias laborales y sociales

- Alto sentido de responsabilidad, confidencialidad y seguridad empresarial
- Honorabilidad comprobada
- Disposición de servicio
- Disposición de trabajo en equipo
- Facilidad de comunicación con personas de diferentes culturas
- Liderazgo
- Iniciativa de trabajo
- Buenas relaciones interpersonales a todo nivel

- Toma de decisiones en el marco de las reglas establecidas

D. Superior inmediato/a:	Coordinador (a) de PROMUDEL
E. Sustituye a (en caso de ausencia):	Asistente ejecutiva (o)
F. Es sustituido/a por (en caso de ausencia):	Asistente ejecutiva (o)

Descripción de puesto

Puesto:	Asistente Administrativa (o) I
Categoría de Puesto:	3
Ubicación del Puesto:	Oficina central del programa – ciudad de Guatemala

A. Área de responsabilidad:

El/la empleado/a es responsable para:

- Apoyo al asesor en gobernabilidad municipal y otros asesores
- Tareas secretariales
- Administración de equipo y material
- Logística
- Manejo de información
- Dentro de ésta área, el/la empleado/a tiene las siguientes tareas:

Tareas

Apoyo al Asesor en Gobernabilidad Municipal y otros Asesores

- Organización y confirmación de citas de trabajo
- Organización, control y actualización del centro de documentación del programa.
- Apoyo en la elaboración y coordinación de la agenda de trabajo
- Coordinación oportuna con el (la) administrador(a) de recursos la movilización de los asesores.

- Planteamiento de propuestas para mejoras organizacionales, que incrementen la eficiencia del programa.
- Promoción de la convivencia en las oficinas centrales en coordinación con la (el) asistente ejecutiva (o).
- Otras tareas y atribuciones que le asigne su superior inmediato

- **Tareas secretariales**

- Recepción y atención a visitantes
- Envío y recepción de documentos
- Organización, actualización y seguimiento de la agenda del asesor en gobernabilidad municipal.
- Organización y administración del archivo activo general de la asesoría técnica
- Redacción de correspondencia general y de documentos
- Distribución de documentos según indicaciones del superior inmediato
- Apoyo al personal de la gerencia del programa en situaciones urgentes

Administración de equipo y material

- Control de préstamo de equipo a su cargo
- Propuesta para la adquisición de equipo y de material didáctico y de oficina en coordinación con la (el) asistente ejecutivo(a).
- Control del equipo y material a su cargo (tarjeta de responsabilidad)
- Control del buen funcionamiento del equipo bajo su responsabilidad
- Mantenimiento de una cantidad razonable de material disponible para los asesores ubicados en la oficina central del programa.
- Coordinación con el (la) administrador(a) de recursos Informáticos para garantizar el buen servicio de correo electrónico, internet, etc. para los asesores técnicos

Logística

- Preparación logística de talleres y seminarios organizados por los asesores técnicos y apoyo en eventos de otras unidades del programa que lo requieran.
- Reservación oportuna de salas internas para reuniones organizadas por los asesores técnicos con la recepcionista

Manejo de información

1. Localización de información en internet
2. Control del centro de documentación del programa
 1. Ingreso y registro de publicaciones al centro de documentación
 2. La (el) asistente administrativa(o) siempre debe velar por la eficiente coordinación y comunicación con el personal del programa.
 3. Toda la información a su alcance debe tratarse con la más alta confidencialidad

B. Otras tareas adicionales

- Otras tareas que le asigne su superior inmediato.

C. Calificaciones requeridas, competencias, experiencia (perfil del puesto)

Educación/formación profesional

- Secretaria o Perito Contador,
- De preferencia con formación en administración universitaria o su equivalente

Otras calificaciones

- De preferencia políticas y reglas de la GIZ
- Básico de idiomas: inglés, alemán
- Conocimientos avanzados en el uso de PC y programas Microsoft (especialmente Word, Excel e Internet, Power Point, Outlook)
- Licencia de conducir vigente (deseable)

Experiencia profesional

- Mínimo cinco (5) años en administración
- Trabajo con organismos internacionales deseable
- Trabajos secretariales

Competencias laborales y sociales

- Alto sentido de responsabilidad, confidencialidad y seguridad empresarial
- Capacidad de auto-organización y coordinación
- Toma de decisiones en el marco de las reglas establecidas
- Capacidad y experiencia en negociación
- Iniciativa de trabajo
- Habilidad numérica
- Honorabilidad comprobada
- Disposición de servicio
- Capacidad de cooperar y ser parte de un equipo
- Buenas relaciones interpersonales a todo nivel
- Ser ordenado (a)

H. superior inmediato/a:	asesor en gobernabilidad municipal
I. sustituye a (en caso de ausencia):	
J. es sustituido/a por (en caso de ausencia):	

Descripción de puesto

Puesto:	Recepcionista
Categoría de puesto:	2
Ubicación del puesto:	Gerencia del programa – ciudad de Guatemala

A. Área de responsabilidad:

El/la empleado/a es responsable para:

- Atención a visitantes
- Control de las salas de reuniones
- Correspondencia
- Apoyo a la administración de recursos
- Atención a la planta telefónica
- Mantenimiento del directorio telefónico
- Control de suministros de oficina
- Apoyo secretarial

Dentro de ésta área, el/la empleado/a tiene las siguientes tareas:

B. Tareas

- Atención a visitantes
- Recepción y atención de visitantes
- Control de acceso de visitantes a las oficinas

Control de las salas de reuniones

- Control de reservaciones para la sala de reuniones
- Coordinación con encargado de mantenimiento para reuniones

Correspondencia

- Recepción de correspondencia y distribución dentro de un lapso razonable, llevando un control
- Apoyo en la emisión de correspondencia

C. Apoyo a la administración de recursos

- Recepción de facturas y emisión de contraseñas de pago a proveedores
- Aviso y entrega de cheques a proveedores y exenciones IVA
- Responsable de realización de pagos de **caja chica**. Los comprobantes deberán ser previamente autorizados por la Administradora de Recursos para pago respectivo
- Preparación de los documentos contables en hojas con membrete y codificación según la nomenclatura de la GIZ.
- Numeración cronológica de los comprobantes e ingreso al libro de caja del sistema financiero (además del Cashbook).

Atención a la planta telefónica

- Recepción y realización de llamadas telefónicas
- Preparación y entrega oportuna de notas para personal de la oficina sobre llamadas y mensajes recibidos durante su ausencia o indisponibilidad
- Desvío automático de llamadas al (a la) asistente ejecutivo (a) para horas no laborales
- Organización de sustituto (a) cuando la recepcionista debe ausentarse de la recepción
- Control de llamadas internacionales
- Emisión de un reporte de llamadas internacionales mensual para entregar a la administradora de recursos
- Envío y recepción y distribución de faxes

Mantenimiento del directorio telefónico

- Mantenimiento de un directorio telefónico de los principales contactos de los programas.
- Actualización del directorio interno

Control de materiales de oficina

- Atención a solicitudes de materiales de oficina de las oficinas regionales
- Control de entrada y salida de materiales de oficina por medio de kardex
- Resguardo de los materiales

Apoyo secretarial

- Apoyo a la asistente ejecutiva en procedimientos varios (seguro médico, reservaciones hoteles, salones, etc.)
- Apoyo en preparación de presentaciones
- Apoyo en preparación de cartas de cobro de servicios y otros

K. Otras tareas adicionales

Otras tareas que le asigne su superior inmediato

L. Calificaciones requeridas, competencias, experiencia, educación/formación profesional (perfil del puesto)

- Secretaria con conocimientos de inglés

Otras calificaciones

- Manejo correcto de equipo de oficina (planta telefónica, fax, fotocopidora, máquina de escribir, etc.)
- Uso de PC y Microsoft (Word, Power Point, Excel, Internet y Outlook)
- Inglés y/o alemán (deseable hablado y escrito)

Experiencia profesional

- De 2 años en puestos afines

Competencias laborales y sociales

- Trato amable y cordial hacia el personal y visitantes
- Honorabilidad comprobada
- Disposición de servicio
- Ordenada
- Iniciativa de trabajo y de servicio
- Alto sentido de confidencialidad, responsabilidad y de seguridad empresarial
- Facilidad de comunicación con personas de diferentes culturas

- Capacidad de auto-organización y coordinación con otros
- Ética y discreción en comunicación interna y externa
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Flexibilidad laboral
- Manejo eficiente de tiempo

M. superior inmediato/a:	Asistente ejecutiva (o)
N. sustituye a (en caso de ausencia):	
O. es sustituido/a por (en caso de ausencia):	Encargado (a) de mantenimiento

Descripción de Puesto

Puesto:	Piloto automovilista, mensajero
Categoría de puesto:	1
Ubicación del puesto:	Gerencia del programa – ciudad de Guatemala

A. Área de responsabilidad:

El/la empleado/a es responsable para:

- Mantenimiento de vehículos bajo su cargo
- Manejo seguro y responsable de autos
- Mensajería
- Apoyo a eventos
- Apoyo en compras
- Otras tareas y atribuciones que le asigne su superior inmediato

Dentro de ésta área, el/la empleado/a tiene las siguientes tareas:

B. Tareas

Mantenimiento de vehículos bajo su cargo

- Control semanal de aceite, agua, frenos, luces, presión y condición de llantas, líquido de batería y frenos etc. y del calendario de mantenimiento de los vehículos bajo su control.
- Limpieza de vehículos bajo su cargo
- Actualización permanente del libro de ruta, libro de control y liquidación de gastos (combustible, repuestos y mantenimiento).
- Estricto cumplimiento del reglamento de vehículos y el manual de seguridad

Manejo seguro y responsable de autos

- Trabajo general de piloto automovilista dentro y fuera de la capital según asignación.
- Mensajería (recoger y entregar correspondencia)
- Recepción y traslado de funcionarios
- Traslado del personal del programa o pasajeros autorizados

- Obtención y utilización responsable de toda la información disponible sobre las condiciones y la seguridad de caminos y lugares donde se mueve, divulgación de esa información a otros pilotos del programa y de la GIZ.

Mensajería

- Recoger y entregar correspondencia, cheques
- **Apoyo al responsable de eventos**
- Traslado de equipo y materiales
- Montaje y desmontaje de equipo y materiales

Apoyo en compras

- Cotización y compras menores para oficina
- El Piloto debe tratar a cada pasajero de manera cortés y respetuoso.
- En ningún momento el piloto puede utilizar autos de la GIZ para fines privados sin previa autorización de su superior. El incumplimiento de esta regla puede resultar en su despido.
- El piloto debe someterse anualmente a un examen de vista y proporcionar una copia del diagnóstico a la asistente ejecutiva para que la archive en el expediente del empleado.

C. Otras tareas adicionales

Calificaciones requeridas, competencias, experiencia, educación/formación, profesional (perfil del puesto)

- Como mínimo sexto grado de primaria

Otras calificaciones

- Licencia de conducir vigente
- Mecánica básica

- Curso de seguridad vehicular deseable

Experiencia profesional

- Mínima cinco (5) años en un cargo similar

Competencias laborales y sociales

- Honorabilidad comprobada
- Disposición de servicio
- Disposición de trabajo en equipo
- Ser ordenado
- Iniciativa de trabajo
- Alto sentido de confidencialidad, responsabilidad y de seguridad empresarial
- Facilidad de comunicación con personas de diferentes culturas
- Capacidad de auto-organización y coordinación con otros
- Ética y discreción en comunicación interna y externa (confidencialidad)
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Flexibilidad laboral

D. superior inmediato/a:	Administrador(a) de recursos
E. sustituye a (en caso de ausencia):	
F. es sustituido/a por (en caso de ausencia):	

Descripción de puesto

Puesto:	Encargado (a) de mantenimiento
Categoría de puesto:	1
Ubicación del puesto:	Oficina Central del programa – ciudad de Guatemala

A. Área de responsabilidad:

El/la empleado/a es responsable para:

- Mantenimiento y limpieza
- Reproducción y encuadernación
- Compras menores del programa
- Atención al personal y visitas al Programa
- Apoyo en eventos
- Administración del material de limpieza y de oficina
- Apoyo en mensajería

Dentro de ésta área, el/la empleado/a tiene las siguientes tareas:

B. Tareas

Mantenimiento y limpieza

- Mantenimiento y limpieza completa de todas las áreas de la oficina central de programa.
- Control del buen funcionamiento de las instalaciones eléctricas y sanitarias de la oficina.
- Control de suministros en los baños
- Información oportuna al (a la) asistente ejecutivo(a) sobre cualquier desperfecto en las instalaciones de la oficina central y propuesta de medidas correctivas
- Mantenimiento y limpieza de plantas internas de las oficinas

Reproducción y encuadernación

- Fotocopiado y encuadernación
- Registro mensual del contador de fotocopidora

Compras menores del programa

- Realización de compras menores para la oficina central del programa
- **Atención al personal y visitas al programa**
- Prestación del servicio de café para el personal y visitas al programa
- Preparación de la sala de reuniones según necesidad

Apoyo en eventos

- Colaboración en la preparación de material y equipo para seminarios/talleres, etc.
- **Administración del material de limpieza y de oficina**
- Apoyo en el control del inventario de material de limpieza y preparación de requisiciones en conjunto con el (la) administrador (a) de recursos.
- Recepción de solicitudes de material
- Administración del material de limpieza y de oficina, velando por proporcionar a los empleados del Programa, lo necesario para el desarrollo de sus labores.

Prestación de servicios en mensajería

- Apoyo en mensajería cuando se requiera

Otras tareas adicionales

Otras tareas y atribuciones que le asigne su superior inmediato

C. Calificaciones requeridas, competencias, experiencia educación/formación profesional (perfil del puesto).

- Como mínimo sexto grado de primaria

Otras calificaciones

- Licencia de conducir vigente de motocicleta

Experiencia profesional

- Experiencia en un cargo similar

Competencias laborales y sociales

- Honorabilidad comprobada
- Disposición de servicio
- Disposición de trabajo en equipo
- Ser ordenado (a)
- Alto sentido de responsabilidad, confidencialidad y seguridad empresarial
- Capacidad de auto-organización y coordinación con otros
- Iniciativa propia
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Flexibilidad laboral

P. superior inmediato/a:	Asistente ejecutiva (o)
Q. sustituye a (en caso de ausencia):	Piloto
R. es sustituido/a por (en caso de ausencia):	