

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



“Modelo de evaluación del desempeño en la Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior de Guatemala, como una herramienta para el fortalecimiento humano.”

Tesis de Maestría en Administración Corporativa

Licda. Mimia De Yamira Cuellar Estrada de Iriarte

Guatemala, septiembre 2013

“Modelo de evaluación de desempeño en la Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior de Guatemala, como una herramienta para el fortalecimiento humano.”

Tesis de Maestría en Administración Corporativa

Licda. Mímia De Yamira Cuellar Estrada de Iriarte

Licenciado Byron Ipiña (Asesor)

M.Sc. Anabella Cerezo de García (Revisora)

Guatemala, septiembre 2013.

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 Facultad de Ciencias Económicas

Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora de Maestría

REF.:UPANA.C.C.E.E.0009-2013-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 03 DE SEPTIEMBRE DEL 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, asesor y M. Sc. Anabella Cerezo de García, revisora de la Tesis, titulada: "MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA FUERZA ESPECIAL DE SEGURIDAD DEL MINISTERIO DEL INTERIOR DE GUATEMALA, COMO UNA HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO HUMANO", elaborada por la licenciada Mimia De Yamira Cuellar Estrada, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 16 de agosto de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema **“Modelo de evaluación del desempeño en la Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior de Guatemala, como una herramienta para el fortalecimiento humano”**, presentado por la estudiante: **Mimia De Yamira Cuellar Estrada**, previo a optar al grado académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas
Colegiado activo No. 16,224
Asesor

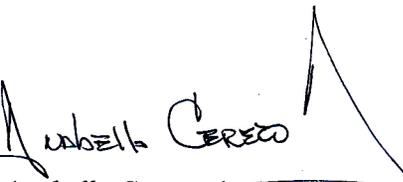
Guatemala, 31 de agosto de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Modelo de evaluación del desempeño en la Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior de Guatemala, como una herramienta para el fortalecimiento humano”**, presentado por el estudiante: **Mimia De Yamira Cuellar Estrada**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,


M. Sc. Anabella Cerezo de García
Revisora

M.Sc Anabella Cerezo de García
Colegiado. No 13,423

c.c. copia

Acto que dedico

- A DIOS:** Creador del universo, mi poder superior y responsable del aliento de mi vida, gracias Señor por darme fe, fortaleza, paz, confianza y el conocimiento que hoy me permite alcanzar otro triunfo en mi vida.
- A MIS PADRES:** Wilve Antulio Cuéllar Navas (QEPD) e Izabel Estrada Carranza, por regalarme la vida, por sus sacrificios, oraciones, apoyo incondicional, por sus sabios consejos que siguen dando frutos y me alientan a continuar el camino correcto, Dios los bendiga siempre por lo que ahora soy.
- A MI ESPOSO:** Juan Carlos Iriarte Estrada, por ser la persona especial que Dios permitió llegara a mi vida, por su amor desinteresado, apoyo incondicional, paciencia y por permitirme compartir a su lado tantos momentos maravillosos.
- A MIS HIJOS:** Ronal Orlando, José Pablo y Katherine Mishelle, por constituirse en la principal fuente de inspiración, por su amor y confianza en mí, por ser los maravillosos seres que Dios me permitió darles la vida, les dedico este triunfo como ejemplo para que luchen por superarlo.
- A MIS HERMANOS:** Wilve Antulio y Marta Consuelo, por ser los hermanos mayores que contribuyeron a forjar mi vida, que Dios bendiga sus vidas y sus familias.

A MIS SOBRINOS: Para que nunca desmayen y luchen por ser hombres y mujeres de bien, para que esto sea un ejemplo de lo que se alcanza con perseverancia y sacrificio.

A MIS CUÑADOS: Claudia Elisa, Ana Carolina y Marcos Estuardo (QEPD), simplemente por todo el amor y apoyo que desde el momento en que los conocí he recibido de ellos.

A MI AMIGA: Gladis Trejo, por estar presente siempre en los momentos cuando más la necesito, por escucharme y por el ejemplo de mujer luchadora que es.

**A MIS JEFES Y
COMPAÑEROS:** Licenciado Fernando Ochoa, Licenciado Oscar Sandoval, Licenciada Cindy Lara, Licenciada Gladys Delgado y Dinora Villalta, por su apoyo y amistad.

A: Las autoridades de la institución que me permitieron realizar la presente investigación, Licenciada Eunice Mendizábal, Licenciado Homero Paredes y Licenciada Brenda Dery Muñoz.

Licenciado Byron Ipiña y Licenciada Anabella Cerezo, asesor y revisora de mi tesis por su orientación y a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana de Guatemala.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
Antecedentes	1
1.1 Reseña histórica	1
1.2 Estudios previos	4
1.3 Situación actual de la institución	6
Capítulo 2	10
2 Marco teórico	10
2.1 Concepto de evaluación del desempeño	10
2.2 Autoevaluación del desempeño	12
2.3 Importancia de la evaluación del desempeño	13
2.4 Beneficios de la evaluación del desempeño	13
2.5 Objetivos de la evaluación del desempeño	15
2.6 Factores de evaluación	16
2.7 Métodos de evaluación del desempeño	18
Método de administración por objetivos	23
2.8 Otros métodos de evaluación	25
2.9 Aplicación de la evaluación del desempeño	27
2.10 Principales razones por las cuales puede fracasar un proceso de evaluación	28
2.11 Evaluación de puestos y perfiles	29
2.11.1 Descripción de cargos	29
2.11.2 Análisis de cargos	29
2.11.3 Estructura de análisis de cargos	29
2.11.4 Métodos de descripción y análisis de cargos	30
2.11.5 Objetivos de la descripción y análisis de cargos	32
2.12 Evaluación de escalas salariales	33
2.12.1 Administración de salarios	33

2.12.2	Objetivos de la administración de salarios	34
2.12.3	Evaluación y clasificación de cargos	34
2.12.4	Métodos de evaluación de cargos	35
2.13	Política salarial	35
	Capítulo 3	37
3.	Planteamiento del problema	37
3.1	Objetivos de la investigación	38
3.1.1	Objetivo general	38
3.1.2	Objetivos específicos	38
3.2	Alcances y límites de la investigación	38
3.3	Metodología aplicada a la practica	39
3.3.1	Sujetos	39
3.4	Instrumentos	39
3.5	Procedimiento	41
	Capítulo 4	43
4.	Resultados	43
4.1	Resultados de la guía de observación	43
4.2	Resultados de cuestionario dirigido a personal administrativo	45
4.3	Resultados de cuestionario dirigido a personal operativo	54
	Capítulo 5	64
5.	Análisis e interpretación de resultados	64
5.1	Evaluación del desempeño	64
5.2	Evaluación de puestos y perfiles	65
5.3	Evaluación de escalas salariales	65
	Conclusiones	67
	Propuesta	68
	Bibliografía	89
	Anexos	91
1.	Tabla de variables	
2.	Instrumentos	

Contenido de ilustraciones

Ilustración No. 1: Estructura organizacional de la Fuerza Elite Especial	7
Ilustración No. 2: Análisis FODA – Fuerza Elite Especial	8
Ilustración No. 3: Guía de observación	44
Ilustración No. 4: Conocimiento de la evaluación del desempeño	45
Ilustración No. 5: Conocimiento de la evaluación de puestos	46
Ilustración No. 6: Aplicación de procesos de selección de personal	46
Ilustración No. 7: Evaluación del desempeño a personal bajo el cargo	47
Ilustración No. 8: Conocimiento de métodos de evaluación del desempeño	47
Ilustración No. 9: Cumplimiento de tareas del personal bajo el cargo	48
Ilustración No. 10: Última revisión de los perfiles de puestos de personal	48
Ilustración No. 11: Conocimiento de la existencia de manuales administrativos	49
Ilustración No. 12: Aplicación de selección de personal de alta calidad	49
Ilustración No. 13: Personal capacitado	50
Ilustración No. 14: Periodicidad de la evaluación de las escalas salariales	51
Ilustración No. 15: Satisfacción con la remuneración salarial	51
Ilustración No. 16: Beneficios de aplicar una evaluación del desempeño	52
Ilustración No. 17: Conocimiento de la evaluación del desempeño	54
Ilustración No. 18: Última evaluación del rendimiento de la unidad	55
Ilustración No. 19: Aplicación de procesos de selección de personal	56
Ilustración No. 20: Cumplimiento de funciones	56
Ilustración No. 21: Conocimiento de la existencia de manuales administrativos	57
Ilustración No. 22: Conocimiento si el personal ha sido seleccionado cuidadosamente	57
Ilustración No. 23: Personal capacitado para las funciones que realiza	58
Ilustración No. 24: Satisfacción con la remuneración salarial	59
Ilustración No. 25: Resultados positivos de aplicar una evaluación del desempeño	59
Ilustración No. 26: Existencia de causas que impidan cumplir funciones asignadas	60
Ilustración No. 27: Colaboración del personal para aplicar evaluación del desempeño	61
Ilustración No. 28: Beneficios de aplicar una evaluación del desempeño	61
Ilustración No. 29: Ambiente laboral	62

Resumen

El presente documento “Modelo de evaluación de desempeño en la Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior de Guatemala, como una herramienta para el fortalecimiento humano”, se originó de la necesidad de crear un modelo de evaluación del desempeño que permitiera conocer el rendimiento laboral, el cumplimiento de sus funciones, conocer el potencial humano con el que cuentan y tener la oportunidad de darles capacitación en áreas de mejora así como una retroalimentación objetiva.

La tesis contiene el capítulo uno con los antecedentes y la reseña histórica de la unidad en estudio, también presenta su situación actual para tener un panorama real de cómo se encuentra en la actualidad el personal que la conforma.

El capítulo dos contiene el marco teórico, en el que se definen términos relacionados a la evaluación del desempeño y la importancia de evaluar al personal, los beneficios que se pueden obtener, los objetivos que se pretenden alcanzar así como los métodos por medio de los cuales se puede aplicar, haciendo énfasis al método de administración por objetivos. Asimismo, incluye definiciones sobre la descripción de cargos, la evaluación de escalas salariales, la importancia de la administración de salarios y las políticas salariales.

En el capítulo tres, se abordó el planteamiento del problema, planteando también los objetivos generales y específicos de la investigación, los alcances y limitantes a superar. Planteado el problema, permitió la definición de la metodología, los sujetos, los instrumentos y el procedimiento para llevar a cabo la investigación.

Definida la metodología de la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo, resultados que se presentaron en el capítulo 4, describiendo la información recabada en cuadros y gráficas que permitieron el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos recabados para llegar a las conclusiones y presentar la propuesta.

En el capítulo 5 se presentó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, planteando con ellos las conclusiones de la investigación.

Las conclusiones se derivaron de los objetivos planteados, identificando también las características de los modelos de evaluación del desempeño descritos en el marco teórico.

La última parte del presente documento, contiene la propuesta del modelo de evaluación del desempeño que más se adapta al personal de la unidad en estudio. El modelo propuesto se trabajó en función del modelo de administración por objetivos que propone evaluar y analizar las funciones de personal altamente operativo.

Introducción

En la presente investigación, se abordan temas de la gestión moderna de los recursos humanos y de las herramientas necesarias que permitan medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los trabajadores. Evaluar el desempeño del personal, permite que se den las condiciones para medir el potencial con el que cuenta el recurso humano, con la finalidad de desarrollar su potencial y fortalecer las áreas de mejora.

Existen herramientas que son de utilidad para medir y alcanzar el óptimo desempeño de los empleados, principiando por la correcta administración del recurso humano, no solo para tener mejores resultados sino para contar con personal comprometido e identificado con sus funciones y con las de la institución. En tal sentido, la evaluación del desempeño es la más importante herramienta para medir el grado de cumplimiento de las funciones que se le asigna al recurso humano.

El principal propósito de este informe es proponer la aplicación de un método de evaluación del desempeño laboral idóneo que contribuya a detectar las áreas de oportunidad y de mejora para el personal administrativo y operativo de la Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior de Guatemala.

La información recabada en la investigación de campo, permitió determinar cuáles son las necesidades de la Fuerza Especial de Seguridad, por tal motivo se recomienda se aplique con objetividad y profesionalismo el modelo propuesto de evaluación del desempeño por el método de administración por objetivos para iniciar con el proceso de fortalecimiento de su personal, así como de lograr un mejoramiento continuo.

Capítulo 1

1. Antecedentes

1.1 Reseña histórica:

El Ministerio del Interior fue creado el 26 de abril de 1839 por el decreto del Jefe de Estado Mariano Rivera Paz. Fue denominado en un principio como Ministerio de Hacienda, Guerra, Justicia y Negocios Eclesiásticos. Ocho años después, fue emitido un acuerdo por el Ejecutivo el 14 de diciembre de 1847. En este acuerdo, se le suprimió lo de “Guerra”, pero en cambio se le agregó todo lo relativo a la policía e instrucción pública, lo del ramo de tierras, la administración de correos, la construcción de teatros, caminos, canales, plaza y la custodia de los sellos, persistiendo además lo que se refería a “Justicia y Negocios Eclesiásticos”.

Llegando al gobierno de “La Reforma” se encuentra el acuerdo del general Justo Rufino Barrios, emitido el 9 de julio de 1847, en el que se le adjudica nuevamente el nombre de “Hacienda, Justicia y Negocios Eclesiásticos”, como se le denominara en el decreto de su creación, con excepción del término de “Guerra”, el cual cinco años más tarde, el mismo general Barrios emite el acuerdo en el cual se suprime la denominación de Negocios Eclesiásticos, quedándole únicamente “Hacienda y Justicia”.

Se promulgó el decreto 825 ya por el entonces presidente José María Orellana, por medio del cual se designan en detalle los negocios que tendría a su cargo el ministerio. En este decreto se dice que todos los asuntos que no estén expresamente detallados, pertenecerán a la secretaría que corresponda por analogía de las atribuciones, pero todos aquellos que no la tengan, pertenecerán a la de Hacienda y Justicia; es decir, que cualquier materia, negocio o asunto de la administración pública que no tuviera analogía o conexión con otra secretaría, pasaba a corresponder a la de Hacienda. Esta ha sido la razón fundamental por la cual este ministerio ha sido heterogéneo y complejo en sus funciones y atribuciones. Asimismo, entre las atribuciones que le asignaba aquel decreto 825, está la relativa que tendría a su cargo “todos los asuntos que se relacionen con los otros poderes del Estado”.

Durante el gobierno del general Jorge Ubico, se emitió el decreto número 1728, de fecha 24 de septiembre de 1935. Dicho decreto, rigió prácticamente hasta el año de 1944, en que cesó de hecho al emitir la junta revolucionaria de gobierno los decretos números 46 y 47. Aquí se le da la nueva denominación al ministerio de “Hacienda, Trabajo y Previsión Social”, suprimiéndose, en cambio, lo de “Justicia” que había persistido desde su creación, esto es, durante más de ciento cinco años, siendo este detalle el de mayor importancia para este ministerio.

Estos decretos, tuvieron escasos cuatro meses de vigencia, porque el Congreso de la República los derogó al emitir con fecha 25 de abril de 1945, el decreto número 93, la primera “Ley del Organismo Ejecutivo”. Esta Ley sufrió modificaciones desde su primer año de creación y sucesivamente hasta el año de 1997, cuando fue emitido el decreto 114-97, “Ley del Organismo Ejecutivo”, en donde se atribuyen en el artículo 36 al Ministerio de Gobierno las funciones que le corresponden actualmente.

La Fuerza Nacional Civil fue fundada en el año 1829, por decreto de la asamblea legislativa al formar un grupo de ciudadanos que desempeñaban funciones de seguridad, poniéndose en servicio cuatro cuarteles en la capital de la república y los sueldos se cancelaban con fondos municipales, fungió durante la administración del gobierno del doctor Mariano Gálvez, pero a su derrocamiento por el general Rafael Carrera, en abril de 1839, desapareció.

El 5 de diciembre de 1841, fueron creados los “serenos” para solucionar las necesidades de vigilancia de los vecinos que por espacios de dos años no habían tenido protección. El 12 de septiembre de 1881 el general Justo Rufino Barrios cambió el nombre a “Fuerza Nacional” haciéndola funcional.

Durante los gobiernos del general Justo Rufino Barrios y José María Reina Barrios, conservó su estructura de organización que le dieron sus fundadores, durante el gobierno del señor Carlos Herrera, se pusieron los cimientos de una nueva organización, bajo la

dirección del señor Felipe Moran Gil experto conocedor del ramo, creándose la Escuela de Capacitación e Inspectoría General, cuerpo de música y primer reglamento de tránsito. En el año 1922 se extendió el comando de la dirección general a los departamentos quedando en esta forma constituida en el territorio nacional.

Durante la administración del doctor Juan José Arévalo se cambió el nombre de la institución, dándole el de Guardia Civil, habiéndose instituido la sección de la radio patrullas. Por decreto número 332, durante la administración del coronel Carlos Castillo Armas se cambió otra vez el nombre de Guardia Civil por el de Fuerza Nacional.

A partir de 1925 fueron surgiendo otros cambios en la estructura de la organización, sin embargo, fue hasta 1996 con la firma de los acuerdos de paz, específicamente el acuerdo sobre fortalecimiento del poder civil y función del ejército en una sociedad democrática, con el cual el Gobierno de Guatemala se comprometió a la transformación de la Fuerza Nacional en una nueva Fuerza Nacional Civil. De esa forma en 1997 se promulga la ley vigente que la rige.

Desde que se fundó la Fuerza Nacional hasta su transformación en Fuerza Nacional Civil, han existido fuerzas especiales dedicadas al combate y erradicación de actividades especiales. Podemos remontarnos a 1992 hasta 1998 cuando existía la primer Fuerza Especial llamada Guardia de Hacienda donde nace la lucha en contra de acciones ilícitas, de 1998 a 2002 cambió su estructura llamándose Departamento de Operaciones Especiales.

Esta fuerza constantemente ha sido atacada civil y socialmente por el bajo rendimiento y falta de profesionalismo de sus elementos, quienes se han visto involucrados en diferentes actividades fuera de lo que les enmarca la ley.

Debido a la imagen que ha reflejado esta Fuerza Especial, la misma, ha sufrido varios cambios de nombre, no solo con el fin de cambiarle nombre, sino también para darles una mejor preparación a los elementos, es así como nuevamente de 2002 a 2006 se convierte en un Servicio de Fuerza Especial. Posteriormente entre 2006 y 2009 pasa a tomar más fuerza

como Secretaria de Fuerza Especial, recibiendo todo el apoyo del Ministerio de Gobierno no solo en este cambio sino en los anteriores. Con su siguiente modificación en el 2009 pasa de ser Secretaría a División de Fuerza Especia.

Cabe mencionar que en todos estos cambios no se han realizado evaluaciones periódicas del rendimiento de los elementos. Se ha dejado por un lado pensar en un plan de fortalecimiento humano que colabore y encamine al mejor rendimiento del personal que la conforma.

Una de las principales características de esta unidad es su componente axiológico que se fundamenta en los valores de amor a la patria, lealtad, valor, trabajo de equipo, espíritu de cuerpo, voluntad de lucha y honor. Cada uno de sus integrantes tiene la capacidad de tomar decisiones en condiciones difíciles y de mucha presión, son capaces de desenvolverse en cualquier ambiente y espacio geográfico.

1.2 Estudios previos:

En una institución de gobierno que enmarca su actividad en la seguridad y en donde el número de personal no es suficiente respecto al número poblacional, se considera que el personal que actualmente la conforma debería estar altamente preparado profesional y académicamente para enfrentar las situaciones de falta de seguridad que se enfrenta en el país. Se deben plantear planes de evaluaciones periódicas con el fin de fortalecer al factor humano e incentivarlo a su desarrollo tanto personal como institucional. Por lo que para sustentar la presente investigación, se consultaron investigaciones previas relacionadas con el tema de evaluación del desempeño y fortalecimiento humano.

Según Indry Betzabeth Chuc Norato (2012) autora de la tesis titulada “evaluación del desempeño en los colegios de educación básica en la zona urbana de la ciudad de Totonicapán”, de la Universidad Landívar de Guatemala, expone como planteamiento del problema, que en la actualidad es importante conocer las dificultades y problemáticas que tiene toda clase de personal al momento de realizar su trabajo. Cuando se habla de evaluar

el desempeño del personal, varias personas piensan que se realiza por un despido, sin embargo, esta herramienta es una oportunidad para que el personal pueda mejorar su rendimiento laboral y así el director pueda reconocer el buen desempeño de su personal.

Actualmente en nuestro país, en varias instituciones se está aplicando esta herramienta para tener un mejor conocimiento de su personal y cumplir con sus objetivos, teniendo como consecuencia una estabilidad laboral en el personal brindándoles constantes capacidades y motivación en general para que se sienta parte de la institución y un ente importante.

Asimismo, Alejandro Ramírez Paniagua (2012) en su tesis “evaluación del desempeño del área operativa de las cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala”, de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, en su definición conceptual expone que la evaluación del desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”.

Parte importante de la investigación, es conocer las ventajas que podemos obtener con la evaluación constante del personal, como lo menciona Brenda Jeannete Coronado Carranza en su investigación “manual de evaluación del desempeño para el recurso humano de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla, ubicada en la cabecera departamental de Izabal” (2012) de la Universidad Panamericana de Guatemala, según fuente consultada de Werther, y Keith (1996), en donde describe las siguientes ventajas de la evaluación del desempeño:

- Mejora del desempeño.
- Se pueden crear políticas de compensación.
- Permite tomar decisiones de ubicación.
- Detecta necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
- Imprecisión de la información.

- Identifica errores en el diseño del puesto.
- Puede detectar deficiencias externas.

1.3 Situación actual de la institución:

La actual Fuerza Especial de Seguridad, está comprometida con el cumplimiento de la misión, visión, valores y principios, los cuales forman parte de su cultura institucional. Se organiza y se designan funciones a esta unidad especializada con el objeto de fortalecer su desempeño operativo y administrativo. Su actuación, se adecúa a los principios básicos contenidos en la ley, con especial atención a las exigencias de los derechos humanos y a su condición de servicio público esencial.

Los principios básicos de actuación, están enmarcados en la misma ley que los rige, la cual establece los siguientes principios:

- Adecuación al ordenamiento jurídico.
- Relaciones con la comunidad.
- Tratamiento de los detenidos.
- Dedicación profesional.
- Secreto profesional.

Su objetivo general es prevenir, combatir, controlar y neutralizar las actividades ilícitas en todo el territorio de la República de Guatemala.

Tiene como objetivos específicos, los siguientes:

- Planificar y ejecutar actividades de prevención
- Reunir información estratégica para el análisis de situaciones difíciles.
- Reducir índices de inseguridad que afectan al país.

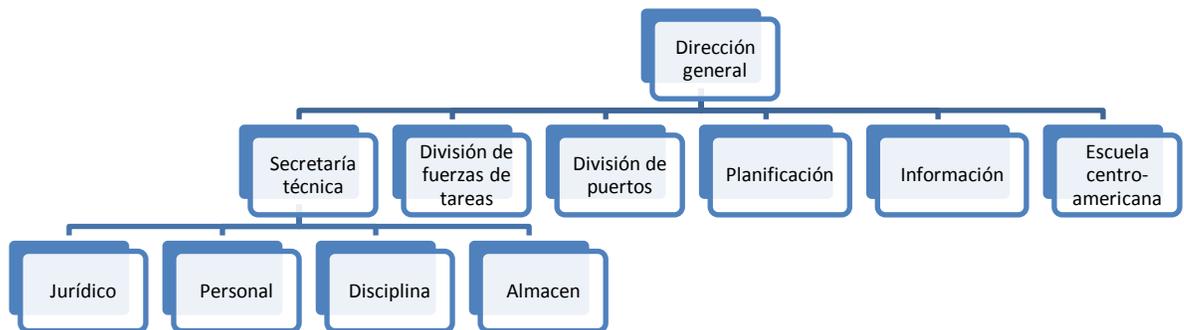
Para el mejor desempeño de la unidad, se institucionalizaron las políticas que le rigen, enmarcadas en la orden general número 12-2012 de la Fuerza Nacional Civil:

- Será una unidad concentrada administrativamente pero desconcentrada operativamente, integrada por equipos de investigación y operativos tácticos móviles que se ubicarán de conformidad a las necesidades derivadas en cada departamento, distrito o región del país.
- Recibirá información y denuncias concernientes al tema que le rige.
- Apoyará a las unidades territoriales de la Fuerza Nacional Civil.
- Establecerá procedimientos a seguir de las unidades.

A continuación se presenta en la ilustración No. 1, la estructura organizacional extractada por el departamento de personal, en donde muestra la actual escala jerárquica que le rige.

Ilustración No. 1

Figura: Estructura organizacional de la Fuerza Especial de Seguridad



Fuente: Elaboración propia, mayo de 2013.

A continuación, se presenta el cuadro con el análisis situacional FODA, de la Fuerza Especial de Seguridad, en donde se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Ilustración No. 2

Tabla: Análisis FODA –Fuerza Especial de Seguridad

	Positivas	Negativas
Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Sobresalir en las fuerzas de seguridad del país • Recuperar credibilidad • Crear una unidad especializada fuera del ámbito policial con cambios de fondo • Ser la primer unidad fortalecida con evaluaciones y capacitaciones continuas • Mejorar imagen a nivel nacional e internacional • Apoyo ministerial para el fortalecimiento • Hacer programas de especialización con personal nuevo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad en el país • Efectos de actividades ilícitas • Sobornos • Amenazas personales • Tener elementos filtrados pertenecientes a grupos ilícitos • Armamento, implementos y recursos modernos por parte de grupos ilícitos • Corrupción
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Marco jurídico • Se puede contar de inmediato con personal recién graduado. • Estructura administrativa • Edad promedio joven de los elementos 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios bajos comparados con las tentativas y oportunidades que reciben por parte de grupos ilícitos • Falta de capacitación, entrenamiento y evaluaciones periódicas de desempeño • Bajo nivel académico • Falta de personal • Es una unidad dependiente de la Dirección General de la FNC • Infraestructura insuficiente y sin equipamiento • Falta de armamento y equipo moderno

Fuente: Elaboración propia, mayo de 2013.

Las oportunidades que actualmente tiene la Fuerza Especial de Seguridad en estudio es que puede sobresalir de todo el resto de unidades encargadas de prestar seguridad al país, así como recuperar la imagen de la institución, debido a que por diversas circunstancias han perdido credibilidad por parte de la ciudadanía.

Dentro de las fortalezas que la unidad debe aprovechar al máximo para minimizar las amenazas que enfrenta diariamente es que cuentan con un marco jurídico que respalda las reestructuraciones de la unidad, el promedio de edad del personal que la conforma es relativamente joven y que tienen el deseo de pertenecer a una unidad diferente.

Las principales amenazas que enfrenta el personal que conforma la unidad son: La inseguridad del país y la conformación diaria de grupos que atentan contra la ciudadanía. La corrupción no deja de ser la más latente, siendo un mal enraizado en muchas dependencias del Estado.

Por último, pero no menos importante, las debilidades, que son factores internos que se deben analizar a profundidad para procurar sus cambios y mejoras, destacan los bajos salarios y la falta de capacitación al personal, el bajo nivel académico, la falta de equipo y armamento especializados con el que debe contar este personal, principalmente porque externamente los grupos que atentan contra la seguridad se encuentran armados con equipos sofisticados.

El anterior análisis situacional muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución en estudio, asimismo, este análisis marca el inicio de una investigación profunda y el horizonte para el planteamiento de los objetivos que se pretende alcanzar con el presente trabajo.

Capítulo 2

2. Marco teórico

Entrando de lleno en la investigación y en la problemática planteada, es necesario investigar y describir todos los elementos que han de ser útiles para realizar el análisis, conceptualizar los temas claves que giran en torno al problema, emitir juicios fundamentados para complementar la información de campo y sobre todo tener las bases teóricas para poder plantear recomendaciones.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 53)

2.1 Concepto de evaluación del desempeño

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Chiavenato (2009:245) indica que la evaluación del desempeño “es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeñan, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación de personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal”.

Agrega que es un proceso que mide el desempeño del empleado, el cual es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo. La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para

que se logren los objetivos del sistema administrativo. Si bien no existe consenso en la frecuencia en que deben realizarse las evaluaciones del desempeño, según la carga de trabajo y diferentes actividades que desarrolle la empresa, se ve conveniente realizar evaluaciones del desempeño dos veces por año.

La evaluación del desempeño consiste en la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. En este orden, la identificación se apoya en el análisis de cargos o descripción técnica de puestos y salarios y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación.

¿Por qué se debe evaluar el desempeño de los empleados?

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

- La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.

- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales, empeño y desempeño son cosas distintas.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer beneficio para la organización y para el empleado.
- La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gente. La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

Más que una actividad orientada hacia el pasado, se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. No es posible modificar el pasado, pero su comprensión ayuda a crear, a partir del presente, las condiciones para que las futuras operaciones obtengan mejores resultados.

2.2 Autoevaluación del desempeño

Sería ideal que cada persona evaluara su propio desempeño, partiendo de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas.

“Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones tratan de

desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación colectiva ha tenido excelentes resultados”. (Chiavenato, 2009:388).

2.3 Importancia de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño proporciona información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

2.4 Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2,008:248) plantea “que si un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”.

Beneficios para la gerencia:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el empleado:

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos de capacitación).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización:

- Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, asimismo, define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.5 Objetivos de la evaluación del desempeño

El principal objetivo de la evaluación del desempeño es mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa o institución, asimismo, contribuye a alcanzarlos objetivos intermedios, tales como: adecuación de hombres a funciones, capacitaciones, promociones, incentivo salarial por buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas en jefes y subalternos, correcciones de las fallas de los empleados, cálculos del potencial de desarrollo de los empleados, estímulos a la mayor productividad, conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa en general y retroalimentación del individuo evaluado, entre otros.

Entre los objetivos de la evaluación del desempeño, Koontz menciona los siguientes:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo.
- Aprovechar los resultados como insumos, de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Chiavenato (2008:364) indica que los principales objetivos para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.

- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño. Empeño y desempeño son cosas distintas.

2.6 Factores de evaluación

Según Chiavenato (2001:383) existen factores a tenerse en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

Calidad de trabajo

Son los requisitos exigidos para obtener un producto o servicio, la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Si se produce o realiza un trabajo de alta calidad.

Cantidad de trabajo

Mide si se cumplen los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Si realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.

Conocimiento del puesto

Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas, requisitos, etc., necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados, innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

Iniciativa

Observa si el colaborador actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

Planificación

Califica si el empleado se programa a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades, puede colaborar eficazmente con otros en la programación y asignación del trabajo, se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Control de costos

Mide el control del colaborador en los costos y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, utilización prudente de los recursos, cumplimiento de los objetivos de costes.

Relaciones con los compañeros

Se refiere a si el trabajador mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas, suministra información en el momento apropiado, busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

Relaciones con el supervisor

Mide si el empleado mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse, transmite esta información oportunamente, cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

Relaciones con el público

Evalúa si el trabajador establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos, si lleva de manera ética su trabajo.

Responsabilidades

En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva que tanto colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

2.7 Métodos de evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2001:366) la evaluación del desempeño puede llevarse a cabo mediante varios métodos, los cuales pueden variar notablemente uno de otro los resultados, aun siendo aplicados dentro de una misma organización.

Es importante hacer notar, que los diferentes métodos de evaluación, se aplican cada uno a diferentes niveles de puestos. Para obtener la información más precisa, es necesario comprender que cada método presenta ventajas y desventajas, las cuales pueden variar de un puesto a otro, pues cada sistema sirve para determinados objetivos específicos.

Los métodos de evaluación del rendimiento, que con frecuencia son utilizados, son los siguientes:

- a. Escala gráfica de clasificación.
- b. Revisión de campo.
- c. Lista de comprobación.
- d. Clasificación por selección forzosa.
- e. Evaluación por incidente crítico.
- f. Estándares de trabajo.
- g. Métodos de ordenamiento.
- h. Administración por objetivos.
- i. Centros de evaluación.
- j. Evaluación en grupos.
- k. Evaluación por compañeros.
- l. Comparación por pares.
- m. Frases descriptivas.
- n. Autoevaluación.
- o. Métodos mixtos.

Método de escalas gráficas

Es sin duda alguna el método más utilizado por las organizaciones y el más antiguo para la evaluación de personal. En este método el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. Esta técnica valora al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, cooperación, actitud y cantidad de trabajo, entre otras.

Los factores deben ser seleccionados previamente, para poder definir en cada empleado las cualidades que se le intenta evaluar, estos deben describirse en una forma simple y objetiva, pues cuanto mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor que se estudiará a cada empleado. Cada factor debe dimensionarse en el desempeño desde débil o insatisfactorio hasta óptimo o muy satisfactorio.

Método de selección forzada

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo, por ejemplo:

- Aprende con rapidez.
- Su trabajo es preciso y confiable.
- Duda en ofrecer nuevas ideas.
- Se confunde bajo presión.
- Con frecuencia llega tarde.
- Es definido en sus metas.
- Trabaja con gran empeño, etc.

En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente solo una o las dos que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. A esto se debe la denominación de “elección forzosa”. Los resultados pueden mostrar las áreas en las cuales el trabajador necesite mejoramiento. En general, el evaluador no conoce la puntuación que se asigna a cada una de las frases, por tanto tiene menos probabilidades de favorecer a sus preferidos.

Método de investigación de campo

Este método se desarrolla con base a entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados determinándose de esa forma las causas y los orígenes de dicho desempeño por medio del análisis de hechos y situaciones.

Proporciona el tipo de ayuda profesional en la evaluación que suelen necesitar los gerentes y los supervisores de las organizaciones. Deriva su nombre del hecho que un representante del departamento de personal sale al “campo” es decir abandona su escritorio y va al lugar

de trabajo del supervisor para obtener información acerca del trabajo de los empleados individuales.

Algunas organizaciones emplean este método a fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones. La participación de un profesional calificado permite que la confiabilidad y la comparabilidad aumenten, pero dicho aumento en los resultados hace que el costo aumente y sea cara la implementación del método. Para que el método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana.

Método de incidentes críticos

Llamado también método de registro de acontecimientos críticos, es un método de evaluación bastante simple que requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas, con carácter positivo y negativo, registrándose durante el periodo de evaluación, incluyendo una breve explicación.

Es un método extremadamente útil para proporcionar retroalimentación al trabajador, a la vez que reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los trabajadores de eventos o acontecimientos recientes. Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) y negativos (fracaso), no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino exactamente de aquellas características muy positivas o muy negativas.

Método de comparación por pares

Es llamado también método de comparación por parejas. Es un método de evaluación del desempeño que compara a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para las comparaciones es por lo general, el desempeño global.

El número de veces que un empleado es superior a otro puede sumarse, para que vaya constituyendo un índice. El empleado que resulte mejor preferido, mayor número de veces, será el mejor en el parámetro. Muchas veces este método está sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, pero supera las dificultades de la tendencia a la medición central.

Método de listas de comparación

El método de listas de comparación o verificación requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan 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 muchas veces sin su consentimiento) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de “lista de verificación o comprobación” con valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. Si en la lista se incluyen suficientes puntos, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, incluso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Método de estándares de trabajo

Los estándares de trabajo deberían ser un reflejo de la producción de una persona. Algunas organizaciones establecen estándares para medir el rendimiento de sus empleados. Los estándares de producción, para los obreros y para aquellos que se encuentren en niveles inferiores en la jerarquía de la organización suelen expresarse como piezas de tiempo o tiempo por unidad. Y para el personal gerencial, profesional y de oficina en general son más amplios y más difíciles de explicar. Por lo tanto el método de estándares de trabajo suele usarse para empleados de nivel bajo.

Pueden usarse varios métodos para establecer criterios sobre la producción de trabajo. Uno de estos métodos es la producción promedio de un grupo de trabajo. Esto funciona mejor cuando las tareas que desempeñan todos los empleados son las mismas o aproximadamente las mismas, pero ciertos factores causan una diferencia en la producción de algunos grupos. Los estándares pueden también basarse en el rendimiento de trabajadores selectos, cuya labor se espera que esté libre de prejuicios. Pueden usarse estudios cronológicos para crear estos criterios. Se ha dicho que en general el objetivo de un estudio cronológico es la determinación del tiempo que un sujeto de cualidades ordinarias, que trabaja con esfuerzo normal, requiere para hacer una tarea específica.

Método de ordenamiento

Cuando se hace necesario comparar el rendimiento de dos o más personas, con frecuencia se utilizan métodos de ordenamiento. Los dos métodos de ordenamiento que se usan con mayor frecuencia son la alternación y el ordenamiento por comparación apareada.

Método de administración por objetivos

Conocido por las siglas MBO, la administración por objetivos es similar al método de estándares de trabajo que se mencionó anteriormente. Los estándares de trabajo son más utilizados para personal operativo y de oficina, la administración por objetivos se usa para personal profesional y gerencial. Es un método para resolver el problema de fundamentar la evaluación del rendimiento de gerentes y profesionales en base a datos subjetivos. La MBO es un método de evaluación del rendimiento que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos. Al establecer objetivos para gerentes o profesionales, se suele tratar cuatro áreas del rendimiento.

No es fácil establecer objetivos en el sistema MBO y efectivamente ocurren problemas. Pero para que produzca buenos resultados deben cumplirse tres requisitos mínimos:

- Los objetivos individuales se establecen conjuntamente, entre el subordinado y el superior.

- Las evaluaciones se basan en los resultados (objetivos).
- Se evalúa en forma periódica y regular a las personas.

Por otra parte, aunque se realice con éxito el proceso de establecimiento de objetivos, al subordinado se le evalúa en base a características de la personalidad.

Método de centros de evaluación

La mayoría de los métodos que se han estudiado hasta ahora, sirven para evaluar el rendimiento anterior de los empleados. Lo contrario del método de centros de evaluación, que se encarga de predecir cuál será el rendimiento de los empleados en el futuro. Este cálculo es especialmente importante al tomar decisiones en cuestión de promociones.

Muchas organizaciones han predicho en base a suposiciones de lo que ha hecho el individuo anteriormente, es el mejor indicio de lo que hará en el futuro. Esto puede ser probablemente exacto si el individuo sigue desempeñando la misma labor. El centro de evaluación es un procedimiento formal de ejercicios en grupo e individuales que tienen por objeto evaluar las actividades potenciales de un individuo como gerente, o sus necesidades de desarrollo en relación a los objetivos propuestos.

La idea básica, del método de centros de evaluación es imitar, en una situación semejante a la real, los problemas a los que se enfrentaría la persona si se le diera el puesto superior. Por lo general se reúnen de 6 a 12 personas, ocupando un lugar aproximadamente igual en la organización por tres a cinco días para trabajar en ejercicios individuales y en grupos similares a los que tendría si se le concediera el puesto superior. Se usan problemas de situación, juegos gerenciales, entrevistas, casos y otras técnicas. Los evaluadores independientes observan a los participantes a medida que llevan a cabo los ejercicios, se propone un evaluador por cada dos a tres sujetos que se estudian.

Método de evaluación en grupos o métodos mixtos

La evaluación en grupos, puede dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre desempeño de los empleados y el de sus compañeros de trabajo. Estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago, basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son el de categorización, el método de distribución forzada, el método de distribución de puntos y comparación por parejas.

2.8 Otros métodos de evaluación

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la democrática participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

- El formulario de los objetivos consensuados, es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado período. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. Los objetivos se consensan y no son impuestos desde la cima hacia la base. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable.
- El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto, es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. Ésta es la condición sine qua non del sistema. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.

- La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecidos el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente.
- El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.
- El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea de objetiva y clara cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.
- La retroalimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias.

Según Chiavenato (2001:383) es importante tener siempre presente que el sistema escogido será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener información que pueda registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Entre los métodos más usados se pueden nombrar:

Evaluación en 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

2.9 Aplicaciones de la evaluación del desempeño

Afirma Chiavenato (2,009:272) “que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

- Procesos para sumar a las personas. La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.
- Procesos para colocar a las personas. Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.
- Procesos para recompensar a las personas. Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.
- Procesos para desarrollar a las personas. Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas desentrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre colaborador y el

superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.

- Procesos para retener a las personas. Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- Procesos para monitorear a las personas. Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH”.

2.10 Principales razones por las cuales puede fracasar un proceso de evaluación:

Algunos programas de evaluación, han dado resultados no alentadores, pero una de las principales causas, es que la entrevista de evaluación la utilizan para alcanzar más de un objetivo, los cuales pueden llegar a crear conflictos. Uno de ellos puede ser llevar a cabo la evaluación solamente para justificar un cambio de sueldo.

Otras razones son:

- Los supervisores no encuentran ningún beneficio del tiempo y de la energía gastada en el proceso.
- El comportamiento cara a cara, lo rechazan los jefes.
- La falta de instrucción por parte de los jefes, en las técnicas de dirigir las entrevistas de evaluación.
- Los papeles de juez y de líder, se encuentran en conflicto.
- Resistencia presentada por parte del empleado.
- Especulaciones que se generan entre los empleados, antes de realizarse las entrevistas.
- Tensión y ansiedad de todo el personal.

2.11 Evaluación de puestos y perfiles

2.11.1 Descripción de cargos

Para Chiavenato (2001:331), la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

2.11.2 Análisis de cargos

El mismo autor cita, que una vez identificado el contenido del cargo, aspectos intrínsecos, se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. La descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos. Esta estrecha relación es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

2.11.3 Estructura del análisis de cargos

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones. Estos factores son puntos de referencia, que permiten analizar una gran cantidad de cargos

de manera objetiva, son verdaderos instrumentos de medición, elaborados de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes.

2.11.4 Métodos de descripción y análisis de cargos

El autor Chiavenato (2001:336), describe que la descripción y análisis de cargos es responsabilidad de línea y función de staff, es decir la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff. Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación. Es más recomendable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañado de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Método de cuestionario

El mismo autor cita, que para realizar el análisis, se solicita al personal, que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos

los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Método de la entrevista

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos, es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los por qué y el cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verifica las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos.

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

Métodos mixtos

Cada uno de los métodos poseen ventajas y desventajas, ciertas características. Para contrarrestar estas desventajas y obtener mayor provecho posible de todas las ventajas con las que se cuenta de cada uno de los métodos, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.

- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo.

2.11.5 Objetivos de la descripción y el análisis de cargos

Como lo explica Chiavenato (2001:346), la aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia: Reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de cargos.

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para la selección del personal.
- Determinar el perfil de ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
- Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de cargos, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

2.12 Evaluación de escalas salariales

2.12.1 Administración de salarios

Administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio, según Chiavenato en el libro gestión del talento humano.

Para el mismo autor, pero en el libro administración de recursos humanos, explica que en una organización, cada cargo tiene su valor individual. Solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado. Las estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
- Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios.

Con el establecimiento o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la institución.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

2.12.2 Objetivos de la administración de salarios

En el libro gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato (2009:110) explica que el sistema de remuneración se debe diseñar para alcanzar varios objetivos:

- Motivación y compromiso del personal.
- Aumento de la productividad.
- Control de costos.
- Tratamiento justo de los empleados.
- Cumplimiento de la legislación.

2.12.3 Evaluación y clasificación de cargos

En el mismo libro, Chiavenato (2009:111) describe que la administración salarial utiliza la evaluación y clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización. La evaluación de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. La clasificación de cargo es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial.

En el libro de administración de recursos humanos, para el mismo autor, (2007:180) la evaluación y clasificación de cargos son dos componentes de la administración salarial que guardan el equilibrio interno de los salarios.

La evaluación de cargos es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para construir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de los cargos. La evaluación de cargos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración.

La evaluación de cargos es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada cargo en la estructura de cargos de la organización. Intenta determinar la posición relativa de cada cargo frente a los demás, las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa para permitir la distribución equitativa de los salarios en una organización y neutralizar cualquier arbitrariedad.

2.12.4 Métodos de evaluación de cargos

Para el mismo autor (2009:114), existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan llegar a una conclusión acerca del precio de cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los cargos, sea cuantitativa o cualitativamente.

Los métodos de evaluación de cargos pueden dividirse en:

- Método de jerarquización
- Método de categorías predeterminadas
- Método de comparación de factores
- Método de evaluación por puntos

2.13 Política salarial

Para Chiavenato, (2001:444) la política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. De esta forma, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices. La política salarial no es estática, por el contrario es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez. Una política salarial debe contener:

- Estructura de cargos y salarios. Clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.

- Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial.
- Previsión de reajustes salariales, ya sea por determinación legal (acuerdos colectivos) o espontánea.

Capítulo 3

3. Planteamiento del problema

El crecimiento acelerado de la inseguridad en nuestro país y siendo tan necesario contar con fuerzas especiales para contrarrestar las actividades ilícitas y velar por el tema de seguridad, cada día el personal que conforma cada una de estas fuerzas se ven amenazados a ser absorbidos y contaminados por la falta de fortalecimiento humano y profesional.

La falta de interés por parte de instituciones gubernamentales y la aplicación de evaluaciones constantes por parte de las direcciones de recursos humanos, no solo del desempeño de sus funciones sino de las necesidades que enfrentan diariamente los elementos de seguridad en el cumplimiento de sus funciones, manifiestan la clara necesidad de desarrollar y aplicar herramientas de apoyo para lograr el fortalecimiento humano e institucional.

De acuerdo a percepciones por parte de autoridades y algunos elementos de la unidad, no se han realizado este tipo de evaluaciones siguiendo una metodología específica, desde hace más de diez años, lo que actualmente repercute en contar con unidades integradas por elementos encargados de seguridad sin interés por el desarrollo personal y por consiguiente, instituciones con mala imagen y que no cumplen con sus objetivos.

Como principales consecuencia que se derivarán del problema encontrado de la falta de evaluaciones del desempeño y el desinterés por procurar el fortalecimiento humano e institucional, podemos mencionar las siguientes: Fuerzas de seguridad debilitadas y amenazadas, poca respuesta a los acontecimientos de inseguridad del país, falta de interés por desarrollarse profesional y personalmente de las personas que conforman la institución.

Con base en lo anterior, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es el resultado de evaluar el desempeño de la Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior?

3.1 Objetivos de la investigación

3.1.1 Objetivo general

Evaluar el desempeño de la Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior

3.1.2 Objetivos específicos

- Determinar cómo se realizan las evaluaciones del desempeño.
- Evaluar capacidades y perfiles de puestos del personal que conforma la unidad de fuerzas especiales.
- Evaluar el proceso de selección de personal.
- Evaluar escala salarial aplicada al personal que conforma la unidad.
- Elaborar con base a los hallazgos de investigación, una propuesta de mejora.

3.2 Alcances y límites de la investigación

La presente investigación se realizó enfocándose en 36 agentes operativos y 5 personas del área administrativa-operativa de la Fuerza Especial del Ministerio del Interior.

Actualmente la estación central de dicha unidad, se encuentra ubicada en la ciudad capital, también se tienen subestaciones, principalmente en puntos fronterizos del país y en puntos estratégicos como puertos y aeropuertos en todo el territorio nacional.

Las limitaciones de la investigación, están relacionadas con las limitantes de tiempo respecto a horarios y turnos en los que están asignados los elementos que conforman la

unidad, asimismo, un alto porcentaje del recurso se encuentra asignado tanto en puntos fronterizos como en los puntos estratégicos de los cuales se hizo mención, ubicados en todo el territorio nacional, motivo por lo que se deben programar por grupos que serán objeto de estudio.

3.3 Metodología aplicada a la práctica

3.3.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se considera de vital importancia obtener las opiniones y experiencia directas del personal que conforma la Fuerza Especial de Seguridad, siendo los mandos medios y altos y los operativos, cuyo rol cotidiano tiene como enfoque principal resguardar la seguridad de los ciudadanos en diferentes puntos estratégicos de la República de Guatemala. El rol de protección ciudadana comprende desplegar diariamente operativos de acción para control de actividades ilícitas.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- 5 Jefes administrativos operativos.
- Personal operativo, una muestra de 36 personas.

3.4 Instrumentos

- Observación, este método de recolección de datos, según el autor Hernández Sampieri, en el libro metodología de la investigación, consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y sus categorías guía. Se observaron las áreas administrativas, áreas de acomodamiento, áreas de alimentación, métodos de distribución para puestos de trabajo de los agentes, expedientes personales, guías de entrenamiento, para definir la efectividad del flujo de los procesos vigentes.
- Cuestionario, según el mismo autor, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el

planteamiento del problema e hipótesis. Se elaboraron cuestionarios dirigidos a jefes administrativos y personal operativo, con un total de 41 encuestas, para identificar áreas de oportunidad y nivel de aceptación del cambio del modelo de evaluaciones del desempeño y personal que ellos valoran en la cadena de cada proceso.

- De una población de 680 agentes operativos se calculó una muestra 36, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%, asumiendo que la proporción de agentes para este modelo representativo es del 50%; utilizando la fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$n = \frac{680 * 1.95^2 * 0.50(1-0.50)}{(680-1) * 0.05^2 + 1.95^2 * 0.50(1-0.50)}$$

$$n = \frac{581.825}{16.133125}$$

$$n = 36.06 = 36$$

En donde:

N = 680 Tamaño del universo (agentes de Fuerza Especial de Seguridad)

Z = Nivel de confianza 95%

e = Error muestral 5%

p = 0.5 Proporción de individuos que poseen en la población la característica

q = 0.5 Proporción de individuos que no poseen en la población la característica

En los instrumentos anteriores se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos que permitieron formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de

investigación; en contraparte se consignaron elementos puramente cuantitativos en los siguientes instrumentos de estudio y análisis documental, todo para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3.5 Procedimiento

Para la realización de la presente práctica empresarial dirigida se consideró el estudio de una institución del sector público, enmarcada dentro del ámbito de la seguridad nacional, sobre todo por ser una institución que requiere estar integrada por elementos altamente competitivos y comprometidos; asimismo, profesionalmente representa un reto poder ofrecer una propuesta que permita optimizar el rendimiento de sus elementos y fortalecer operativamente sus procesos. Para la realización de esta práctica fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Visita a la institución para recabar información general para el contacto inicial.
- Entrevistas personales con el director de la institución y personal operativo de la misma, objeto de estudio.
- Investigación preliminar para detectar la problemática.
- Aplicación de instrumentación.
- Recopilación y análisis de información.
- Estructuración del Foda.
- Selección del tema de investigación.
- Planteamiento del problema, metodología y aporte de la investigación.
- Elaboración del marco teórico y fuentes de consulta.
- Estructuración de los instrumentos de investigación.

Se desarrolló una evaluación integral utilizando diferentes herramientas, entre ellas, como se mencionó anteriormente, el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual de la institución y sirvió de base para la definición del planteamiento del problema y la determinación de la variable de investigación con la cual se inició un proceso

de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Asimismo, los objetivos generales y específicos permitieron definir los límites y alcances del proyecto. La selección de los sujetos de la investigación y los instrumentos seleccionados respondieron para encontrar la información que encaminaron al alcance de los objetivos planteados, mismos que proporcionaron los datos necesarios, permitiendo con ello la elaboración del informe final incluyendo una propuesta de mejora para el fortalecimiento integral de la institución.

Capítulo 4

4. Resultados

Con el propósito de sustentar la investigación del modelo de evaluación del desempeño en la Fuerzas Especial de Seguridad del Ministerio del Interior de Guatemala, como una herramienta para el fortalecimiento humano, se procedió a realizar el trabajo de campo, para lo cual se utilizó una guía de observación y cuestionarios de evaluación, de los cuales se presentan los resultados a continuación.

4.1 Resultados guía de observación

Los siete días de la semana, de lunes a domingo, en diferentes horarios comprendidos desde las seis de la mañana hasta las diez de la noche, se observaron las actividades cotidianas del personal tanto administrativo como operativo de la Fuerza Especial de Seguridad, informando al personal que era objeto de información para la investigación. Para la presentación de los resultados de dicha observación se preparó la siguiente matriz, la que fue de utilidad para identificar cada una de las actividades de estudio:

- Áreas administrativas
- Expedientes personales del personal
- Selección del personal

Ilustración No. 3

Tabla: Guía de observación



Universidad Panamericana de Guatemala
 Facultad de Ciencias Económicas
 Maestría en Administración Corporativa
 Guía de observación del desempeño
 Instrumento No. 1
 Sujeto: Personal administrativo-operativo y operativo
 Objetivo: Observar el proceso de evaluación del desempeño del personal.

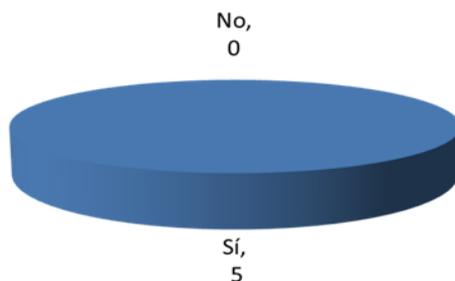
Sede central						
Proceso	Evaluación del desempeño	Area administrativa y operativa	Expedientes personales	Selección de personal	Análisis de resultados	
Características	8:00 - 18:00 horas de lunes a viernes	8:00 - 18:00 horas de lunes a viernes	8:00 - 12:00 horas de lunes a viernes	8:00 - 18:00 horas de lunes a viernes	La unidad actualmente no cuenta con ningún modelo o método de evaluación del desempeño que retroalimente tanto de forma verbal como escrita el desempeño de su personal. No se cuenta con ninguno de los manuales administrativos como herramientas guías para capacitar y orientar al personal tanto administrativo como operativo, se rigen solamente por las ordenes generales internas. La dirección general y recursos humanos no cuentan con expedientes completos de todo su personal por lo que tienen que estar sujetos a depender de solicitar y que se les envíe cualquier clase de información que corresponda a su personal. Con frecuencia no se respetan los procesos de selección de personal, dándose el mismo caso de tener los lineamientos enmarcados en la ley que los rige pero administrativamente no se tienen manuales de selección de recurso humano	
	Se identifican grupos de personal asignados a tareas específicas	Se identifican grupos de personal asignados a tareas específicas	Se identifican grupos de personal asignados a tareas específicas	Se identifican grupos de personal asignados a tareas específicas		
	Existe personal disponible, trabajan en turnos de 8 X 8 (trabajan 8 días y descansan 8 días)	Existe personal disponible, algunos trabajan en turnos de 8 X 8 y otros tienen horario de oficina de lunes a viernes	Existe personal disponible, trabajan en turnos de 8 X 8 (trabajan 8 días y descansan 8 días)	Existe personal disponible, trabajan en turnos de 8 X 8 (trabajan 8 días y descansan 8 días)		
Nº.	Proceso identificado					
1	No se aplica ningún método de evaluación del desempeño	Actualmente no se tienen cubiertas todas las plazas administrativas con jefes por falta de asignación de personal	No se tienen expedientes físicos que contengan registros básicos del personal	La ley que rige la unidad tiene procedimientos establecidos para realizar reclutamientos y selección de personal		
2	No son registradas para evaluación las funciones diarias del personal	Hay personal temporal o de otras unidades asignados a funciones administrativas por el mismo tema de falta de recurso humano	No se pueden hacer revisiones inmediatas del record del personal	La ley que los rige enmarca la descripción de las funciones de cada elemento en la unidad		
3	Se retroalimenta al personal de su rendimiento en alguna asignación solo de forma verbal.	No se tiene ningún manual administrativo que oriente al personal sobre el desarrollo de sus funciones	Se tiene que solicitar con tiempo de anticipación y a otra unidad información del personal	Se tienen casos en los que no se han respetado los procesos de selección		
4	El personal constantemente participa en capacitaciones e inducciones	El personal no cuenta con las condiciones necesarias para su acomodamiento	se dificulta conocer record tanto de méritos o sanciones del personal	Cada aspirante es evaluado por una junta evaluadora		
5		El personal no cuenta con un espacio adecuado para comedor		Han pasado periodos de tiempo largos sin que se reclute nuevo personal repercutiendo en falta de personal disponible		
6		La dirección general enfrenta dificultades al montar sus operativos por falta de personal		Poco personal y recursos para que realice las pruebas de confiabilidad.		

4.2 Resultados de cuestionario dirigido a personal administrativo

Se realizaron encuestas al personal administrativo de la unidad, con la finalidad de determinar el grado de conocimiento que tienen sobre la evaluación del desempeño, la evaluación de puestos y la importancia de contar con los manuales administrativos como guías para el cumplimiento de sus funciones, previo a implementar un método de evaluación del desempeño a todo el personal que lo conforma, pues sería el personal administrativo quien apoyaría inicialmente en la sensibilización y aplicación del tema. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Ilustración No. 4

Gráfica No. 1: Conocimiento de la evaluación del desempeño.

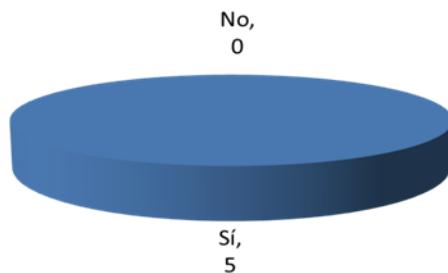


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior muestra que los cinco jefes administrativos a quienes se les aplicó el cuestionario, tiene conocimiento de lo que es la evaluación del desempeño. Con esta pregunta se buscaba medir el grado de conocimientos que tiene el personal administrativo respecto al tema, debido a que serán ellos los que inicien a aplicar las evaluaciones del desempeño al momento de implementar un método.

Ilustración No. 5

Gráfica No. 2: Conocimiento de evaluación de puestos.

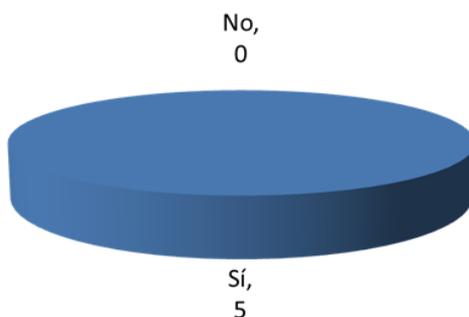


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

En la gráfica anterior, los cinco encuestados del personal administrativo respondieron que si tienen conocimiento de lo que es la evaluación de puestos de trabajo.

Ilustración No. 6

Gráfica No. 3: Aplicación de procesos de selección de personal.

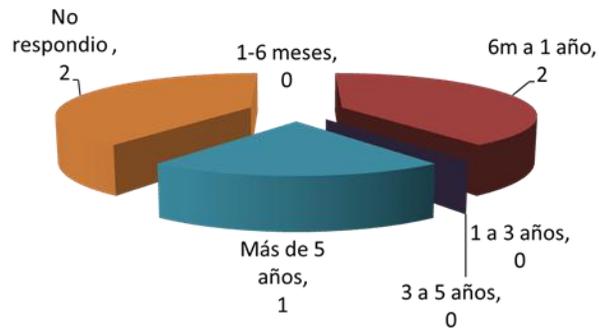


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior muestra que el total de cinco personas administrativas que respondieron el cuestionario, todas reconocen que en su unidad si se realizan procesos de selección de personal para integrar recurso humano calificado. Al personal previamente convocado se le evalúa en áreas de conocimiento académico, pruebas físicas, de entrenamiento, entre otras.

Ilustración No. 7

Gráfica No. 4: Evaluaciones del desempeño a personal bajo el cargo.



Fuente: Elaboración propia, julio de 2013

La gráfica da a conocer que dos de los jefes administrativos han evaluado por última vez al personal bajo su cargo, en el rango de seis meses a un año. Uno de los jefes ha evaluado a su personal en el rango de más de cinco años y dos de ellos se reservaron la respuesta sobre si han realizado algún tipo de evaluación al personal que han tenido bajo su cargo.

Ilustración No. 8

Gráfica No. 5: Conocimiento de métodos de evaluación del desempeño.

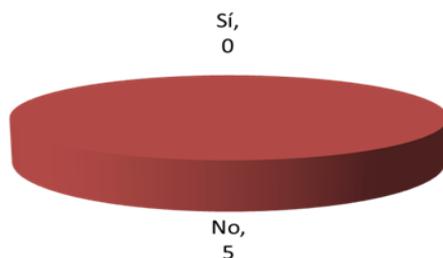


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior muestra que tres de las personas encuestadas respondieron positivamente tener conocimiento de algunos métodos de cómo evaluar el desempeño del personal bajo su cargo. Mientras que las restantes dos personas desconoce los métodos existentes para realizar dichas evaluaciones.

Ilustración No. 9

Gráfica No. 6: Cumplimiento de tareas del personal bajo el cargo.

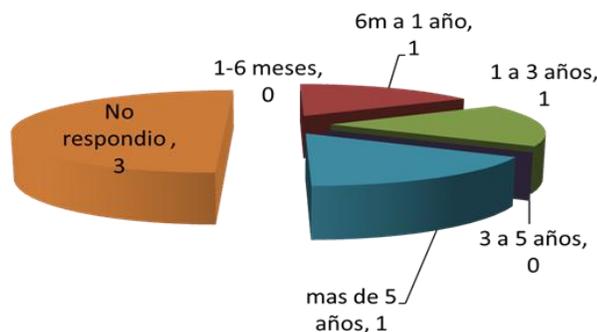


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

El total del personal administrativo encuestado evidencia en los resultados de la gráfica anterior que el personal bajo su cargo no cumple a cabalidad las funciones y tareas que le son encomendadas, por lo que es evidente la necesidad de evaluar su desempeño.

Ilustración No. 10

Gráfica No. 7: Última revisión de los perfiles de puestos de personal bajo el cargo.

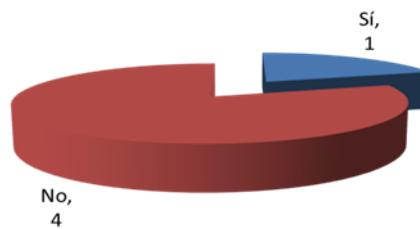


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior muestra que una personas del personal administrativo encuestado ha revisado por última vez los perfiles de puesto del personal bajo su cargo en un rango de seis meses a un año, otra más los han revisado en un rango de uno a tres años, también otra persona más ha realizado estas revisiones de perfiles por última vez desde hace más de cinco años y las restantes tres personas se limitaron a responder sobre el tema.

Ilustración No. 11

Gráfica No. 8: Conocimiento de la existencia de manuales administrativos.

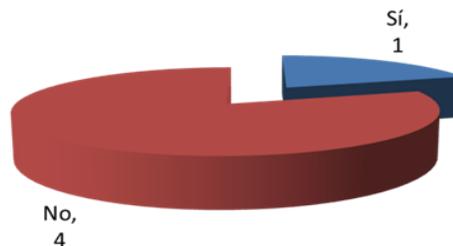


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior muestra que cuatro de los encuestados manifiestan no tener conocimiento de la existencia de los manuales administrativos con los que debe contar cada dependencia y solamente una expresó si tener conocimiento de que existan dichos documentos. La unidad en estudio se rige por medio de las normativas que se manifiestan a través de un documento llamado orden general, mismo que ellos consideran como manuales administrativos por ser en dicho documento en donde encuentran los lineamientos que los rige.

Ilustración No. 12

Gráfica No. 9: Aplicación de selección de personal de alta calidad.



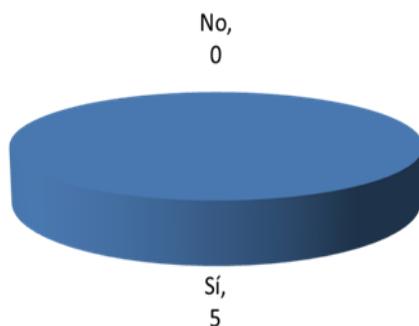
Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior muestra que cuatro de los encuestados consideran que el personal que pertenece a su unidad o que está bajo su cargo no ha sido cuidadosamente seleccionado. La

mayoría del personal simplemente fue trasladado de otras unidades o simplemente asignado forzosamente, este porcentaje considera que se tienen procesos para seleccionar al personal, pero que hace falta cumplirlos. Asimismo, solo una persona opinó que el personal bajo su cargo sí ha sido cuidadosamente seleccionado.

Ilustración No. 13

Gráfica No. 10: Personal capacitado.

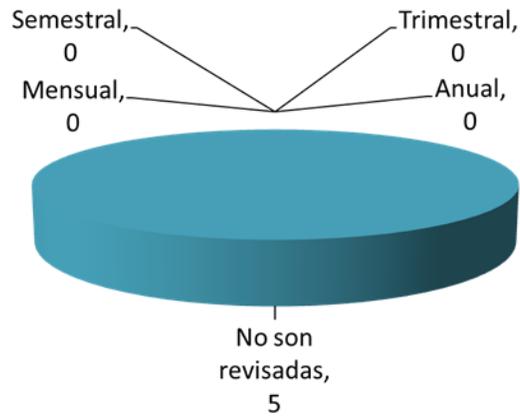


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica muestra que el total de los cinco jefes administrativos consideran que el personal sí está capacitado para el desempeño de sus funciones y que constantemente son capacitados.

Ilustración No. 14

Gráfica No. 11: Periodicidad de la evaluación de las escalas salariales.

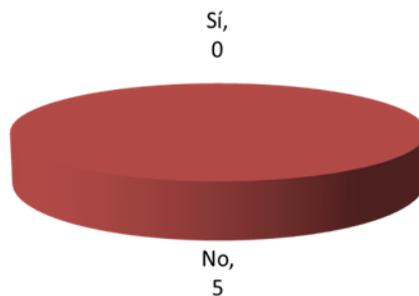


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

Los resultados de la gráfica anterior evidencian que todo del personal encuestado considera que las escalas salariales de la unidad no son revisadas periódicamente o que nunca han sido revisadas.

Ilustración No. 15

Gráfica No. 12: Satisfacción con la remuneración salarial.

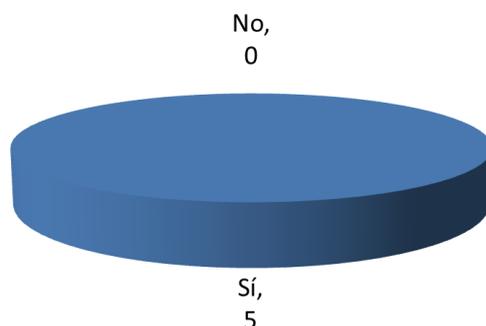


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

En la gráfica anterior se muestran los resultados acerca de que los cinco encuestados del personal administrativo, consideran que el salario que actualmente recibe el personal de la unidad en estudio, no es acorde a las funciones que diariamente tienen que desempeñar y el grado de riesgo que representa el cumplimiento de las mismas.

Ilustración No. 16

Gráfica No. 13: Beneficios de aplicar una evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

Los resultados obtenidos para esta pregunta se muestran en la gráfica anterior, en donde todo el personal administrativo encuestado considera que realizarle una evaluación del desempeño a todo el personal que conforma la unidad sí sería de mucho beneficio, siempre y cuando si se apliquen los cambios que los resultados de dicha evaluación muestren, de lo contrario consideran solo sería una pérdida de tiempo.

El personal administrativo encuestado agregó que si se llegara a realizar una evaluación del desempeño al personal que conforma la unidad se lograrían los siguientes beneficios:

- Se alcanzaría una mejora organizacional.
- Se conocerían las necesidades del personal.
- Se lograría unificar la misión y la visión de la unidad con todo el personal.
- Se pueden recomendar cambios organizacionales y de personal, buscando siempre el beneficio de la unidad.
- Se lograrían cambiar paradigmas del personal.
- Se lograrían mejores capacidades y rendimiento del personal.
- Se tendría personal actualizado y capacitado.
- Se tendrían mejoras salariales.
- Se lograría personal capacitado sobre el valor del servicio.
- Generaría sana competencia entre el personal.

- Estimularía el aprendizaje al personal.
- Se tendrían mejores profesionales.

Asimismo, el personal añadió como recomendaciones las siguientes:

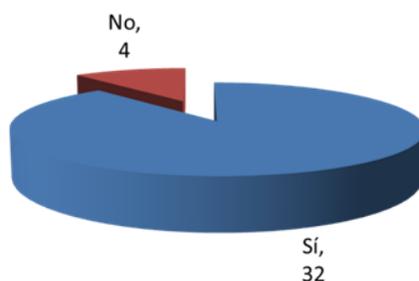
- Aplicar las evaluaciones del desempeño de forma proporcional y unánime.
- No hacer ningún tipo de discriminación al personal que se seleccione para las evaluaciones.
- Retroalimentar al personal de los resultados obtenidos.
- Mejorar las condiciones del personal como parte de las evaluaciones.

4.3 Resultados de cuestionario dirigido a personal operativo

Se realizaron encuestas al personal operativo de la unidad, con la finalidad de determinar el grado de conocimiento que tienen sobre la evaluación del desempeño y conocer si en determinado momento han sido evaluadas sus capacidades y si han sido instruidos por medio de manuales administrativos. Previo a implementar un método de evaluación del desempeño, es necesario determinar el grado de conocimiento y de cooperación que tendrá el personal. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Ilustración No. 17

Gráfica No. 14: Conocimiento de la evaluación del desempeño.

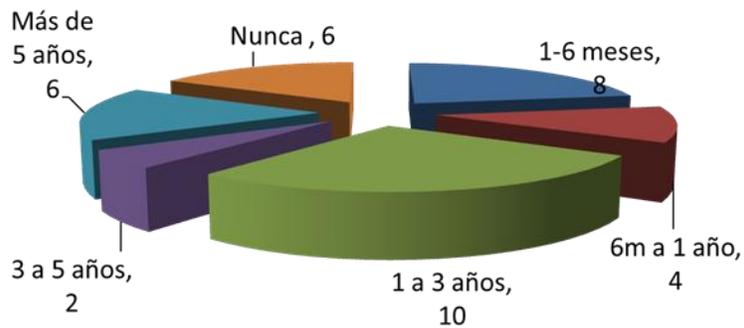


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior, representa que del total de treinta y seis personas operativas que fueron encuestadas, treinta y dos manifiestan sí tener conocimiento de lo que es la evaluación del desempeño, mientras que las restantes cuatro personas no tiene conocimiento del tema.

Ilustración No. 18

Gráfica No. 15: Última evaluación del rendimiento de la unidad.



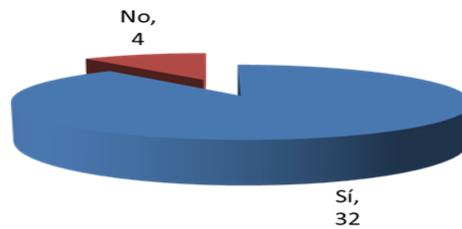
Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

Se realizó la pregunta al personal operativo para conocer cuándo fue la última vez que evaluaron su desempeño, del total de encuestados, ocho personas respondieron que fueron evaluados por última vez entre uno y seis meses atrás, cuatro respondieron haber sido evaluados entre seis meses y un año atrás, diez personas, fueron evaluadas entre uno a tres años atrás. Asimismo, solamente dos se encuentran en el rango de tres a cinco años de haber sido evaluados.

En los dos últimos rangos, con más de cinco años y nunca haber sido evaluados, se encuentra cada uno con seis personas del personal operativo que manifestaron estar en esos rangos de tiempo en los cuales fue evaluado su desempeño con anterioridad.

Ilustración No. 19

Gráfica No. 16: Aplicación de proceso de selección de personal.

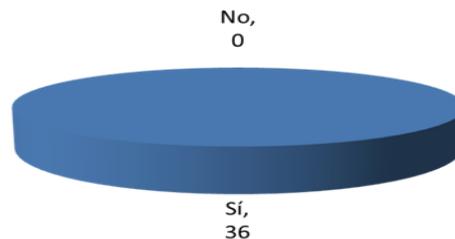


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior, muestra que treinta y dos personas del personal operativo encuestado consideran que si pasaron por un proceso de selección de personal previo a integrarse a la unidad, manifestando que parte del proceso fue haber realizado pruebas o exámenes físicos, psicológicos, médicos, académicos, entre otros. Mientras que solo cuatro manifestaron que no pasaron por ningún proceso de selección de personal.

Ilustración No. 20

Gráfica No. 17: Cumplimiento de funciones.

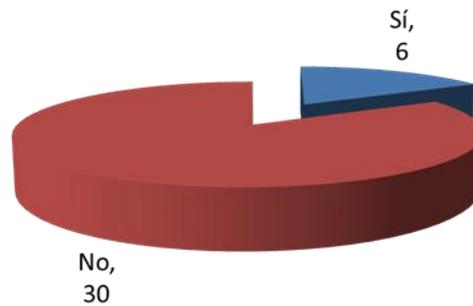


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior muestra que la totalidad del personal operativo encuestado considera que si cumple a cabalidad las tareas y funciones que le son asignadas, aportando que siempre es necesario que se les capacite y se les entrene para mantenerse actualizados. Manifiestan que las personas que trabajan con esmero y responsabilidad cumplen con sus funciones.

Ilustración No. 21

Gráfica No. 18: Conocimiento de la existencia de manuales administrativos.

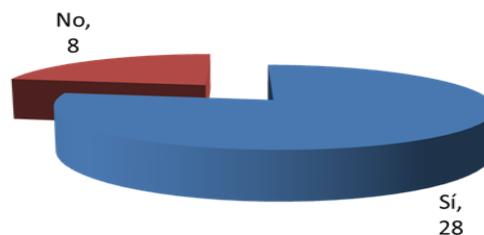


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica muestra que treinta de las personas encuestadas desconocen de la existencia física de los manuales administrativos, este número de personas informan que se les han hecho saber sus funciones por medio del documento llamado orden general, documento que rige legalmente a la unidad, mientras que de los treinta y seis encuestados, solo seis sí tienen conocimiento que dichos documentos sí existan.

Ilustración No. 22

Gráfica No. 19: Conocimiento si el personal ha sido seleccionado cuidadosamente.



Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

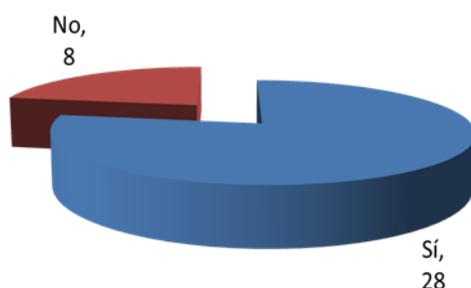
Los resultados de la gráfica anterior, demuestran que veintiocho de las personas operativas encuestadas opinan que los elementos que pertenecen a su unidad sí han sido

cuidadosamente seleccionados, debido a que en esa unidad se necesita personal altamente calificado. Para mantener el nivel del personal que necesitan, constantemente es capacitado en escuelas de entrenamiento en varias especialidades, asimismo, con frecuencia son evaluados con pruebas de confiabilidad por el tipo de información tan sensible que internamente se maneja.

También la gráfica muestra que las restantes ocho personas del total de los encuestados manifestaron que el personal no fue cuidadosamente seleccionado y que ese es el resultado de que la unidad haya sufrido desprestigio y falta de credibilidad por parte de la población.

Ilustración No. 23

Gráfica No. 20: Personal capacitado para las funciones que realiza.

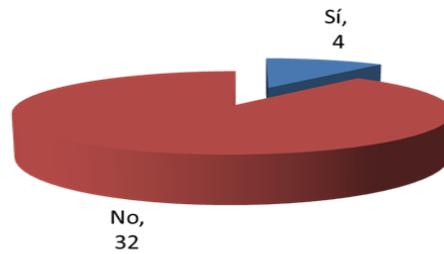


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior muestra que veintiocho de las treinta y seis personas del área operativa encuestadas, consideran que el personal que pertenece a su unidad está altamente capacitado para sus funciones, debido a que reciben como inducción un curso especializado de su competencia que les aporta conocimientos esenciales y que son sometidos a procesos de evaluación por medio de una junta evaluadora que dictamina si son aptos para pertenecer a este grupo o no. Todo lo contrario opinó las ocho restantes, quienes manifestaron que en algunos de los casos, los procesos no se cumplen como lo estipula la ley que los rige y que algunos elementos simplemente son impuestos o asignados para agregarse al grupo.

Ilustración No. 24

Gráfica No. 21: Satisfacción con la remuneración salarial.



Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

Para representar los resultados obtenidos sobre el tema de remuneraciones salariales, se presenta la gráfica anterior, en donde treinta y dos de las personas encuestadas, opinaron que la remuneración salarial que actualmente reciben no es acorde a las funciones que desempeñan, el trabajo que realizan es demasiado peligroso comparado con sus ingresos. Agregan que son designados para comisiones especiales, la mayoría de estas se desarrollan en el interior de la república por periodos de tiempo prolongados y que no reciben ningún tipo de ayuda o viáticos para apoyarles, por lo que se reducen sus ingresos afectándoles en todo aspecto.

Respecto al mismo tema salarial, solamente cuatro del total de los encuestados respondieron sí estar de acuerdo con sus ingresos actuales.

Ilustración No. 25

Gráfica No. 22: Resultados positivos de aplicar una evaluación del desempeño.

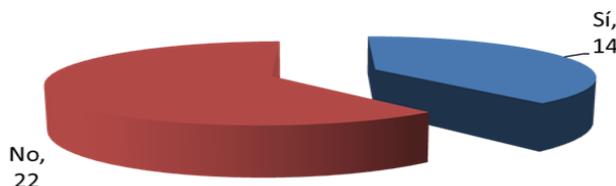


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior muestra que veinte de las personas encuestadas del área operativa opinan que si se llegara a realizar una evaluación del desempeño en este momento al personal de su unidad, los resultados serían totalmente satisfactorios porque han sido bien preparados, continúan siendo capacitados y que mantienen una condición física adecuada para el desempeño de sus funciones. Por el contrario, del total de encuestados, dieciséis opinaron que los resultados de una evaluación del desempeño en este momento, los resultados que se obtendrían no serían satisfactorios debido a que un alto porcentaje de los elementos que conforman la unidad no se encuentran actualmente en buenas condiciones físicas y que otro porcentaje, también alto, no pasan satisfactoriamente algunas pruebas académicas.

Ilustración No. 26

Gráfica No. 23: Existencia de causas que impidan cumplir funciones asignadas.

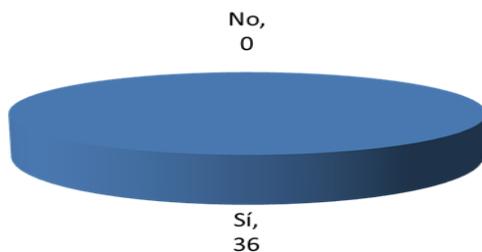


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

Los resultados de la gráfica anterior, muestran que del total del personal encuestado respecto a si consideraban que existen algunas causas que les impiden realizar sus labores o funciones satisfactoriamente, catorce opinaron que si tienen inconvenientes y que para ser más eficientes y realizar su labor satisfactoriamente, hace falta que se les apoye dotándolos de nuevos equipos personales, equipos de defensa, equipo logístico, nuevo armamento, mejorar equipamiento de instalaciones y mejorar sus condiciones salariales. Mientras que veintidós opinó que no tienen inconvenientes para desempeñarse satisfactoriamente porque cuentan con todos los recursos necesarios.

Ilustración No. 27

Gráfica No. 24: Colaboración del personal para aplicar evaluación del desempeño.

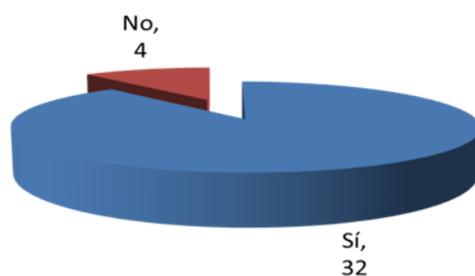


Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

La gráfica anterior muestra satisfactoriamente que el total del personal encuestado sí estaría dispuesto a colaborar con todo lo necesario para que se les realice una evaluación del desempeño, manifiestan que aplicar una evaluación de este tipo ayudaría a encontrar puntos débiles en los que se debe mejorar, así como también fortalecerse en todos los aspectos positivos de todo el personal.

Ilustración No. 28

Gráfica No. 25: Beneficios de aplicar una evaluación del desempeño.



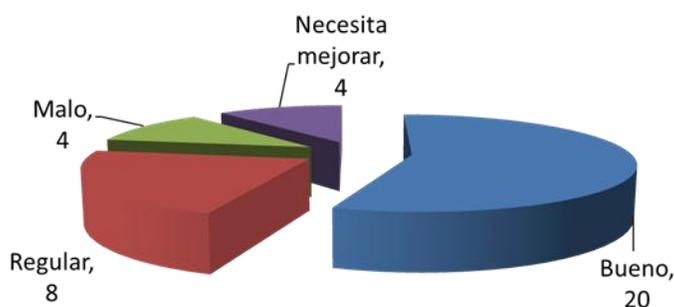
Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

En la gráfica anterior se representa que treinta y dos de los encuestados consideran que sí sería de beneficio para la unidad que se llevara a cabo una evaluación del desempeño, se lograría tener control de las responsabilidades de cada persona y de cómo desempeña sus

funciones, sin que toda la unidad resulte afectada por los resultados de una sola persona. Asimismo, solo cuatro de las treinta y seis en total encuestadas opinó que realizar en estos momentos algún tipo de evaluación no sería de ningún beneficio para todos los elementos que la conforman.

Ilustración No. 29

Gráfica No. 26: Ambiente laboral.



Fuente: Elaboración propia, julio de 2013.

El tema de ambiente laboral consultado al personal operativo, se representa en la gráfica anterior, en donde se muestra que veinte personas, calificaron su ambiente laboral como bueno, le siguen ocho personas que opinó sobre que el ambiente laboral es regular, cuatro de estas personas lo califica como malo y las restantes cuatro considera que tienen un ambiente laboral que debe mejorar.

El personal administrativo encuestado agregó que si se llegara a realizar una evaluación del desempeño a todo el personal que conforma la unidad se lograrían los siguientes beneficios:

- Mejorar las leyes que rige a la unidad.
- Mejorar el armamento y equipo que requiere cada oficial.
- Mejor eficiencia en el desempeño de las funciones que se desempeñan.
- Se conocerían debilidades para trabajar en ellas y convertirlas en fortalezas.
- Se lograría mayor responsabilidad por parte del personal.

- Se desarrollaría buenos y mejores líderes.
- Se fomentaría sana competencia interna.
- Al desarrollar plan de capacitaciones se tendría personal especializado y con mayores conocimientos.
- Se lograría mejor coordinación de todo el personal.
- Se lograría incentivar al personal a realizar autoevaluaciones y automotivaciones.

Asimismo, el personal añadió como recomendaciones las siguientes:

- Aplicar las evaluaciones del desempeño a todo el personal sin excepción alguna.
- Motivar al personal antes, durante y después de aplicar las pruebas.
- Desarrollar plan de incentivos para que el personal esté motivado a seguir participando en cada proceso de evaluación.
- Explotar al máximo los conocimientos y nivel académicos del personal en diferentes especialidades.

Capítulo 5

5. Análisis e interpretación de resultados

Revisar la literatura y compararla con los resultados obtenidos de la investigación de campo, es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; asimismo, se pueden encontrar variables importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; congruentemente con esta definición se procedió a comparar dichos resultados obtenidos con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

5.1 Evaluación del desempeño

De acuerdo con la teoría analizada, tener una clara definición sobre la aplicación de una correcta y constante evaluación del desempeño, es esencial para garantizar el desarrollo de cada individuo tanto en el ámbito personal como laboral; en este sentido, según lo expresa Chiavenato (2009:245) que la evaluación del desempeño “es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeñan, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación de personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal”.

En la fase de observación del trabajo de campo se logró identificar que estos procesos de evaluación no se aplican al personal, dando lugar a omisiones que podrían redundar en fallas de controles administrativos y operativos y en consecuencia, fallas en los resultados de eficiencia del personal. Adicionalmente, no existen ayudas visuales en las áreas de trabajo que les permitan a todos seguir procedimientos para validar su cumplimiento.

5.2 Evaluación de puestos y perfiles

Según lo planteado en el marco teórico por el autor Chiavenato (2001:331), en donde la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa y que es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Por medio de los métodos de observación y cuestionario se pudo determinar que no se cuenta con procesos de selección de personal, perfiles de puestos, así como de instrumentos vitales como lo son los manuales administrativos de organización y funciones, puestos y procesos para facilitar al personal guías para el eficiente desarrollo de sus funciones.

Disponer de dichas herramientas administrativas permite identificar el contenido de cada cargo y analizarlo desde aspectos intrínsecos y extrínsecos para poder compararlos, asimismo, favorece poder contar con el recurso humano idóneo para el cumplimiento de las tareas asignadas y el alcance de los objetivos trazados.

5.3 Escalas salariales

Partiendo del concepto que la administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización y que para implementar y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer formas de equilibrio, expuesto por el autor Chiavenato (2009:105) en el libro gestión del talento humano.

La percepción que se obtuvo de los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado por medio de la observación y cuestionario no fue positiva, principalmente por los resultados que se obtuvieron del personal operativo, en donde se evidencia la necesidad de evaluar las escalas salariales, analizando principalmente el grado de dificultad de sus funciones.

Resalta la percepción negativa en cuanto a que sean analizadas y mejoradas sus condiciones laborales y por consiguiente una mejora salarial.

Conclusiones

Basados en los objetivos se concluye lo siguiente:

Evaluación del desempeño:

La Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior de Guatemala, actualmente no cuenta con ningún sistema o modelo para evaluar el desempeño de sus elementos. Esta herramienta permitiría a los mandos de esta unidad medir el rendimiento y la eficiencia con que se están realizando las actividades administrativas y operativas, actualmente el personal desconoce cómo es visto por sus jefes su desempeño laboral porque nunca se les ha retroalimentado de manera formal acerca de su rendimiento.

Capacidades y perfiles de puestos del personal:

No se tienen expedientes personales del personal que conforma la unidad, en donde se lleven registros completos de toda índole. Al mismo tiempo, el personal manifestó en un alto porcentaje desconocer la existencia de instrumentos administrativos como manual de organización y funciones, de puestos, de procesos y procedimientos, de selección de personal y de un plan estratégico que les guíe en su diario desempeño.

Escalas salariales:

Los resultados de la investigación evidenciaron la necesidad de estudiar las actuales escalas salariales del personal de la unidad, el objetivo fundamental es evitar que su personal sea en alguna medida vulnerable y amenazado económicamente por grupos externos logrando con ello, filtraciones y participaciones en ilícitos.

Propuesta

En la investigación realizada en la Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior de Guatemala, se identificó que la dirección de recursos humanos actualmente no tiene ni aplica ningún método de evaluación del desempeño. La unidad cuenta con alrededor de 680 elementos operativos, siendo necesaria la aplicación de la evaluaciones del desempeño por el método de administración por objetivos, como una herramienta para mejorar el rendimiento mediante la retroalimentación. Asimismo, el modelo propuesto enfocado en personal operativo, facilitará la gestión de políticas de compensaciones, políticas de ascensos y promociones, necesidades de capacitación, transferencias y separaciones así como el desarrollo de una carrera profesional.

Con la implementación de dicho método de evaluación, la Fuerza Especial de Seguridad tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir las contribuciones y aportes que cada individuo pueda hacer en beneficio de la unidad.

Considerando la importancia de evaluar el desempeño del personal, el planteamiento de la propuesta está dirigido a identificar áreas de oportunidad y mejora para garantizar la eficiencia de todos sus recursos.

Propuesta

Evaluación del desempeño por el método administración por objetivos
diseñado para personal administrativo y operativo de
las Fuerzas Especiales de Seguridad
del Ministerio del Interior.

Contenido

Introducción	1
I. Justificación	1
II. Objetivo general de la propuesta	2
III. Objetivos específicos de la propuesta	2
IV. Administración por objetivos	2
V. Modelo de evaluación del desempeño por el método de administración por objetivos	5
VI. Justificación del modelo propuesto de evaluación del desempeño	7
VII. Estándares para la evaluación	7
VIII. Formulario de evaluación del desempeño	8
IX. Periodos de evaluación	11
X. Entrevista de evaluación	11
XI. Análisis de factibilidad de recursos financieros	12
XII. Recomendaciones para la evaluación del desempeño	13
XIII. Diagrama de flujo	14

Contenido de ilustraciones

Ilustración No. 1 Evaluación del desempeño, hoja 1 de 2	5
Ilustración No. 2 Evaluación del desempeño, hoja 2 de 2	6
Ilustración No. 3 Estimación de costos para la implementación del modelo de evaluación	12
Ilustración No. 4 Diagrama de flujo del proceso de evaluación del desempeño	15

Introducción

Después de analizar la estructura organizacional y el tamaño de la unidad operativa, se determinó la necesidad de implementar un método o sistema de evaluación del desempeño que será una herramienta de gran utilidad para el desarrollo de sus funciones. El método que se ajusta a la unidad, es el método de administración por objetivos el cual es un método especializado en personal operativo para crear en los trabajadores la cultura de evaluación por medio de la valoración de sus objetivos.

I. Justificación

El método de evaluación administración por objetivos es el adecuado para su aplicación por los siguientes aspectos:

- Es el método indicado para evaluar personal operativo.
- Para iniciar a crear una cultura de evaluación en los trabajadores.
- Facilidad de su aplicación, comparación de resultados, simplicidad en la comprensión y utilización.
- No requiere de gran conocimiento para su aplicación.
- Poco tiempo para su implementación.
- Se evitan largos papeleos para su ejecución
- Sistema que permite minimizar costos.
- Permite realizar análisis cuantitativos y cualitativos.
- Fácil retroalimentación al empleado evaluado sobre sus resultados.

II. Objetivo general de la propuesta

Implementar para la Fuerza Especial de Seguridad, un modelo de evaluación del desempeño para su personal administrativo y operativo, que le sirva para evidenciar tanto las fortalezas como debilidades del personal, asimismo, determinar el tipo de acciones a seguir para el desarrollo personal y profesional de todos sus elementos con el fin de ser una unidad especial totalmente eficaz y eficiente en el desempeño diario de sus funciones.

III. Objetivos específicos de la propuesta

- Implementar la administración por objetivos, como un método de evaluación del desempeño para evaluar las capacidades del personal.
- Proporcionar al personal un método en donde pueda medir constantemente sus resultados.
- Establecer un método de evaluación del desempeño para evitar el favoritismo en los resultados.
- Sensibilizar al personal sobre la importancia de implementar la evaluación del desempeño para el mejoramiento continuo de su unidad.
- Elevar la imagen y el nivel de la Fuerza Especial de Seguridad, como una unidad altamente competitiva por la confiabilidad y capacidad de su personal.

IV. Administración por objetivos

- Es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados, en donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente.
- Método de evaluación del desempeño, a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación; de manera que dichos objetivos provoquen la

motivación del personal, apunten a la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.

A. Características de la administración por objetivos:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el jefe y subalterno.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de los objetivos departamentales.
- Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control.
- Evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
- Participación activa de la dirección.
- Apoyo intensivo del personal administrativo durante las primeras etapas.

B. Tipos de objetivos:

Según el alcance en el tiempo los objetivos se definen como generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo:

- **Largo plazo:** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una organización. Estos objetivos se hacen en un periodo de cinco años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro sobre los objetivos generales de la organización.
- **Mediano plazo:** Se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos, ya que son los objetivos formales de la

organización y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito, se establecen para un período de uno (1) a tres (3) años.

- **Corto plazo:** son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa, ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa.

V. Modelo de evaluación del desempeño por el método de administración por objetivos

Ilustración No. 1
Figura: Evaluación del desempeño, hoja 1 de 2

Evaluación del desempeño			
			
Datos del evaluado			
Nombre			Puesto actual
Institución			Unidad
Período de evaluación	Del:	Al:	
Instrucciones: Lea atentamente cada ítem y califíquelo de acuerdo al comportamiento observado por su colaborador durante el período evaluado.			Hoja 1 de 2
Evaluación de factores de Desempeño			Seleccione la Opción
Productividad	Productividad: Tiempo en el que realiza las tareas asignadas		Muy Bueno
	Calidad: Eficacia, eficiencia y precisión con la que realiza los procedimientos de su trabajo		Muy Bueno
	Conocimiento en su trabajo: Grado de conocimiento de sus funciones		Muy Bueno
	Cooperación: Actitud de colaboración con los demás y su integración activa a su equipo de trabajo		Muy Bueno
	Trabajo en equipo y coordinación: Grado en el que logra coordinación con su unidad para el logro de una meta común, anteponiendo los intereses del equipo		Muy Bueno
	Cuidado de equipo y materiales asignados: Manejo y mantenimiento de equipo y materiales		Muy Bueno
Características individuales	Confiabilidad: Grado de confiabilidad reportado en sus pruebas		Muy Bueno
	Valores: Cumplimiento de valores (disciplina, responsabilidad, espíritu de servicio, profesionalismo, respeto, honestidad, integridad, honor, honradez, lealtad)		Muy Bueno
	Estudio psicológico: Grado de aceptación de su estudio psicológico		Muy Bueno
	Estudio socioeconómico: Resultados obtenidos del estudio socioeconómico		Muy Bueno
	Rendimiento físico: Capacidad física, imagen, presentación personal		Muy Bueno
Características laborales	Servicio: Grado de disponibilidad para servir		Muy Bueno
	Cumplimiento de normas: Cumplimiento de disposiciones, instrucciones y reglamentos		Muy Bueno
	Honorabilidad: Record del desempeño de sus funciones		Muy Bueno
	Aprendizaje continuo: Grado escolar, realiza un esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos		Muy Bueno
Total factores de desempeño / 40 puntos			40
Evaluación de objetivos			
No.	Descripción del objetivo	% Relativo	% de Cumplimiento
1		60	Mayor a 86%
2		20	Mayor a 86%
3		10	Mayor a 86%
4		10	Mayor a 86%
Total objetivos de desempeño / 60 Puntos		100	60
Interpretación de resultados			
Resumen de resultados:		Categorías para interpretación de resultados	
Resultados de factores de desempeño	40	Deficiente	De 0 a 60 puntos
Resultados de objetivos	60	Regular	De 61 a 75 puntos
Resultado final de evaluación de desempeño	100	Bueno	De 76 a 90 puntos
Interpretación del resultado	Muy Bueno	Excelente	De 91 a 100 puntos

Fuente: Elaboración propia, agosto de 2013.

Ilustración No. 2

Figura: Evaluación del desempeño, hoja 2 de 2

Evaluación del desempeño		
		Hoja 2/2
Retroalimentación de la evaluación		
Fortalezas del evaluado		
1		
2		
3		
4		
Áreas de mejora y necesidades de capacitación en el evaluado		
1		
2		
3		
4		
Comentarios del evaluado sobre esta evaluación		
1		
2		
3		
4		
Plan de desarrollo y compromisos para el siguiente periodo de evaluación		
1		
2		
3		
4		
Nombre y firma del Evaluador	Nombre y firma del evaluado	Validación del inmediato superior
Fecha.		

Fuente: Elaboración propia, agosto de 2013.

VI. Justificación del modelo propuesto de evaluación del desempeño

El método de administración por objetivos, utilizado en esta propuesta, consiste en obtener y registrar información objetiva sobre el desempeño laboral, actitudes, el cumplimiento de los objetivos de sus funciones y todo lo relacionado al contenido de la evaluación en cada periodo determinado.

Los resultados quedarán registrados en bases de datos y en los expedientes personales de todo el personal, los cuales servirán de base para la toma de decisiones en su momento, como promociones, ascensos, despidos, llamadas de atención, capacitaciones, entre otras.

VII. Estándares para la evaluación

Los estándares de evaluación que se fijaron para la presente propuesta son:

- Excelente.
- Bueno.
- Regular.
- Deficiente.

Los objetivos que se pretenden lograr con los estándares de evaluación son:

- Fijar los límites mínimos aceptables de desempeño.
- Determinar los niveles de eficiencia y capacidades de los empleados.
- Determinar fortalezas y debilidades de los empleados.
- Establecer necesidades de capacitación.

Excelente: Cuando el trabajo es realizado de manera impecable y es entregado por el responsable muchas veces antes o en el tiempo requerido, sin demora, sin ningún error, casi siempre el trabajo no presentan queja alguna, el trabajo entregado representa que el encargado de realizarlo conoce ampliamente lo que hace y le gusta su trabajo, muestra

disciplina, es colaborador y siempre muestra una actitud positiva. Llega temprano a sus labores y le gusta mantener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.

Bueno: El trabajo requerido siempre llena las expectativas, no demora en las entregas, no presenta quejas por la forma en que hace su trabajo o por el servicio que presta, le gusta brindar información confiable y segura, conoce bien y le gusta lo que hace, es disciplinado, colaborador, con actitud positiva, no le gusta presentarse tarde a sus labores, salvo en casos especiales y bien justificados, buena relación con el entorno.

Regular: El trabajo solicitado lo entrega, pero no siempre llena las expectativas, en ocasiones puede presentar errores, puede demorar en el tiempo estipulado de la entrega lo que genera atraso para el resto de personas y procesos, falta mejorar la actitud que muestra ante algunas situaciones, se le puede observar llegar tarde y dar cualquier justificación mal fundamentada, es poco colaborador con el entorno y los jefes, las relaciones interpersonales no son buenas con todo su entorno.

Deficiente: Casi siempre entrega con retraso el trabajo solicitado, se presenta con mucha frecuencia tarde a sus labores, muestra una mala actitud y nada colaborador con su entorno, se le debe estar llamando la atención por trabajo mal hecho, la información que proporciona no es confiable porque no ha sido verificada, en términos generales es deficiente y poco confiable.

VIII. Formulario de evaluación del desempeño

El formulario de evaluación es una hoja dinámica del programa Excel, la cual presenta en cada campo de evaluación tanto de factores como de objetivos, los cuatro estándares de calificación excelente, bueno, regular o deficiente. El formato incluye las siguientes cinco series:

A. Datos del evaluado:

Esta serie incluye los datos generales, personales y laborales más relevantes de la persona evaluada como nombre, puesto actual, institución a la que pertenece, unidad a la que está asignado y el periodo de evaluación que se está evaluando.

B. Evaluación de factores del desempeño:

Esta serie tiene una ponderación total del cuarenta por ciento de la evaluación, en esta serie se inicia la evaluación del trabajador respecto a sus habilidades en características como:

Productividad: Calidad, conocimiento de su trabajo, cooperación, trabajo en equipo.

Características individuales: Resultados de sus pruebas de confiabilidad aplicación de los valores institucionales, resultados de pruebas psicológicas y médicas, resultados de exámenes físicos.

Características laborales: Espíritu de servicios, cumplimiento de normas, honorabilidad respecto al record laboral, interés en aprender continuamente.

C. Evaluación de objetivos:

Esta serie es la de mayor porcentaje de calificación con un sesenta por ciento del total de la prueba, debido a que el método propuesto evalúa el cumplimiento de los objetivos establecidos a cada puesto de trabajo, objetivos que son evaluados inicialmente por la dirección general según las responsabilidades y funciones que cada persona realiza en el desarrollo de sus actividades.

La gerencia puede establecer los objetivos que considere necesarios, aunque se recomienda el poder del enfoque, por eso para la presente propuesta se dejaron cuatro campos para considerar evaluar de tres a cuatro objetivos por puesto evaluado.

D. Interpretación de resultados:

Esta serie automáticamente es llenada simultáneamente conforme se van ponderando los campos de evaluación. Suma cada campo tanto de los factores como de los objetivos y coloca el resultado en la casilla de resultado final, el cual puede ir desde 0 hasta 100 puntos.

E. Categoría para la interpretación de resultados:

Esta serie sirve solamente de referencia para determinar en qué categoría queda colocada la persona evaluada según el resultado final de la serie anterior, el cual puede ubicar la evaluación del desempeño de la persona evaluada según los cuatro estándares de calificación excelente, bueno, regular o deficiente.

F. Retroalimentación:

La última serie de la evaluación del desempeño y se podría decir que la más importante, es la retroalimentación, en donde el evaluador y el evaluado comparten opiniones e interactúan respecto a los resultados obtenidos de la evaluación que están concluyendo.

Los aspectos más importantes que quedan plasmados en esta serie son:

- Fortalezas del evaluado.
- Áreas de mejora y oportunidades de capacitación encontradas en diferentes áreas.

- Comentarios en general del evaluado.
- Plan de desarrollo y compromisos de ambas partes para el siguiente periodo de evaluación.

IX. Periodos de evaluación

Se recomienda que las evaluaciones se realicen dos veces al año, la primera en el mes de mayo y la segunda en el mes de noviembre. El motivo de recomendar este periodo de tiempo para cada evaluación, es debido a que se pretende medir en corto plazo el avance o progreso de cada empleado y evaluar si los programas de capacitación están generando efectos positivos o negativos en el personal, o bien si es necesario tomar acciones drásticas para el mejoramiento en general y el cumplimiento de los objetivos trazados cada año.

X. Entrevista de evaluación

La entrevista no es más que el momento en donde el jefe inmediato que será el evaluador, junto al subordinado que será el evaluado, tienen la oportunidad de:

- Conversar de manera formal y abierta acerca del proceso de evaluación y de los últimos acontecimientos o actividades que se han desarrollado durante los últimos seis meses, que es el periodo de evaluación.
- Conversar sobre los resultados de la evaluación y enfocarse en enfatizar las debilidades y fortalezas encontradas, así como las áreas de mejora.
- Ambas partes pueden escuchar sus versiones manteniendo una actitud positiva.
- Es el momento de comunicar las recompensas para los puntajes más altos así como fijar las medidas correctivas y planes de capacitación y compromisos para quienes sus calificaciones no fueron las mejores.
- Y la más importante, determinar metas y compromisos para el siguiente periodo de evaluación y dejarlos por escrito

XI. Análisis de factibilidad de recursos financieros

El método propuesto para implementar la evaluación del desempeño para la Fuerza Especiales de Seguridad del Ministerio del Interior, se considera viable, debido a que es fácil de utilizar y los costos de implementación son bajos, a pesar del número tan alto de elementos que la conforman. El personal que se requerirá para realizar pruebas adicionales, como psicológicas, médicas, sociales y de entrenamiento puede ser pagados internamente y los jefes junto a este personal pueden hacer un dictamen de cada personal evaluado.

Ilustración No. 3

Tabla: Estimación de costos para la implementación del modelo de evaluación

Descripción	Justificación	Cantidad	Precio en Q	Total en Q
Capacitación e información al personal	Asesoría profesional para informar al personal sobre la implementación del método de evaluación del desempeño	3	Q 3,000.00	Q 9,000.00
Campaña impresa de sensibilización del personal	Impresión de afiches	50	Q 15.00	Q 750.00
Impresión de los formatos de evaluación	Hojas de reportes de las evaluaciones	1,800	Q 1.00	Q 1,800.00
Retroalimentación al personal	Retroalimentación profesional por parte de jefes y direcciones	3	Q 3,000.00	Q 9,000.00
Material de oficina	Materiales de oficina para realizar las pruebas de evaluación y armar expedientes	varios		Q 7,000.00
TOTAL				Q 27,550.00

Fuente: Elaboración propia, agosto de 2013.

La ilustración anterior, muestra los costos estimados de la implementación de un nuevo método de evaluación del desempeño para la Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior.

Para la elaboración de la estimación de costos se tomaron en cuenta aspectos como la sensibilización que se hará al personal por medio de una campaña de difusión o comunicación, para que los integrantes de la unidad puedan tener mayor conocimiento de los beneficios que se obtendrán de la implementación de dicho método. Asimismo, se contempló la impresión de los formularios que se utilizarán como guía para la realización de las evaluaciones tanto para los evaluadores como para los evaluados y el material de oficina necesario.

XII. Recomendaciones para evaluar el desempeño

Dentro de las recomendaciones para lograr una implementación exitosa del método de evaluación del desempeño por el método de administración por objetivo, se encuentran los siguientes pasos:

Paso 1: Preparar al personal.

- Defina el objetivo general que espera lograr.
- Establezca claramente las metas, objetivos, resultados y criterios de mejora que desea alcanzar.
- Establezca los procedimientos para llevar a cabo las evaluaciones de rendimiento.
- Defina claramente las responsabilidades para cada una de las actividades.

Paso 2: Implemente y haga que la evaluación sea parte de la vida de la empresa.

- Comunicar a todo el personal los objetivos, alcance y beneficios para la empresa y para ellos de realizarse las evaluaciones de desempeño.
- Nombrar y presentar a las personas responsables de realizar las evaluaciones.
- Establecer y comunicar de manera sencilla, pero clara, cuales son los diversos criterios de valoración.

- Establecer las herramientas y mecanismos necesarios para obtener la información que se requiere para medir el rendimiento de cada departamento.
- Elaborar y no dejar de mejorar la entrevista que servirá de guía para reconocer el logro y progreso de cada empleado.

Paso 3: Mida los resultados y establezca las consecuencias.

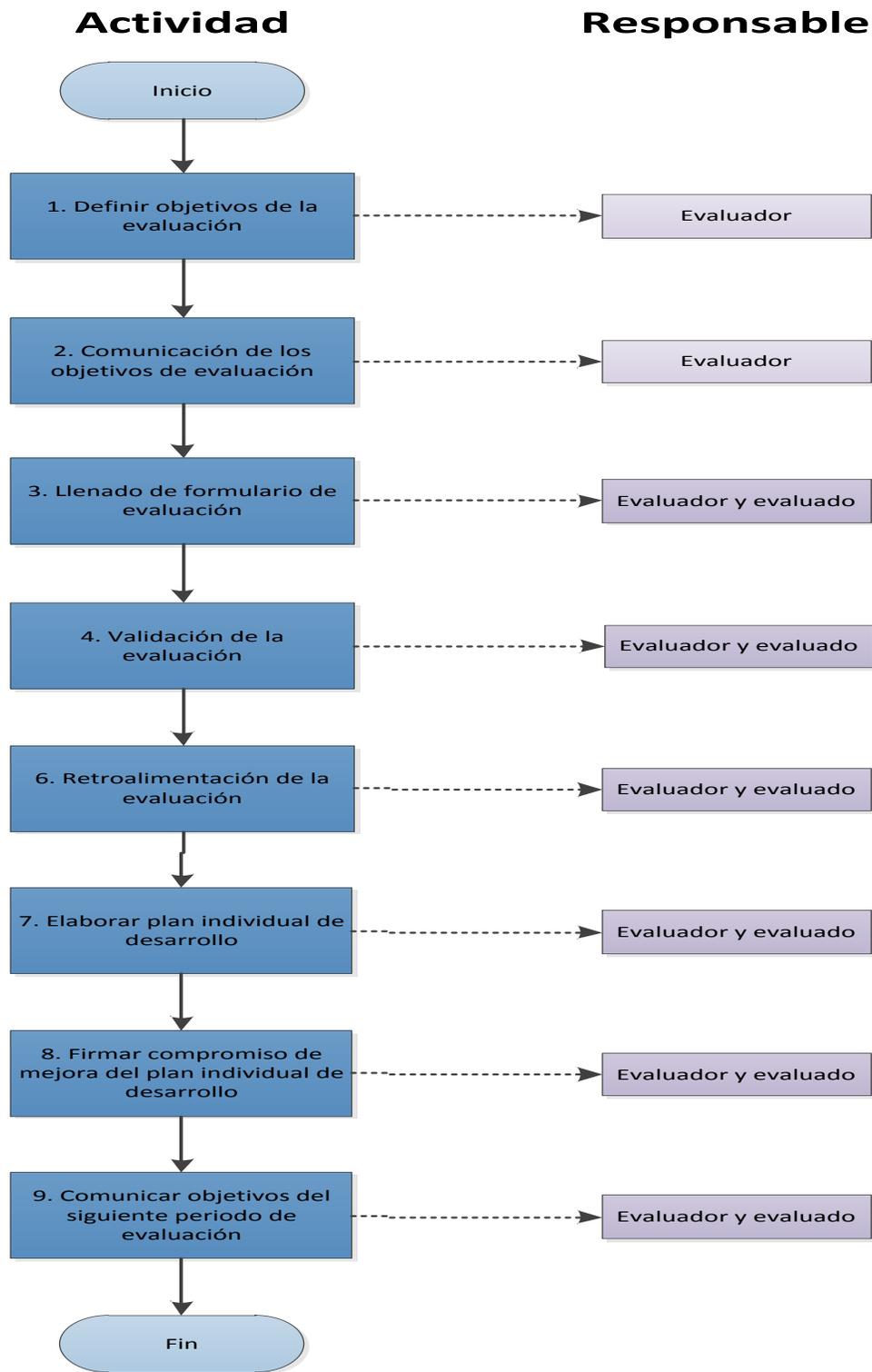
- Asegúrese de obtener periódicamente un reporte por parte de los responsables, sobre las evaluaciones realizadas, los resultados obtenidos y las calificaciones asignadas a cada trabajador y a cada departamento. El promedio de calificación de los trabajadores es la calificación de su departamento.
- Revise y aplique los procedimientos de sanción, promoción o incentivos que se hayan establecido para los resultados.
- Comunique los resultados y motive la mejora, presentando con entusiasmo los casos más exitosos, así como los incentivos o premios obtenidos por ellos gracias a su rendimiento superior.
- Mida el impacto que van teniendo los programas de evaluación del desempeño en indicadores.

XIII. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo que se presenta a continuación, resume y representa gráficamente pasos, operaciones, situaciones, hechos, movimientos de todo tipo por medio de símbolos, cuya finalidad es mostrar de forma gráfica el procedimiento de implementar paso a paso el método de evaluación del desempeño, por medio de administración por objetivos, para el personal de la Fuerza Especial de Seguridad, siendo estos los siguientes:

Ilustración No. 4

Figura: Diagrama de flujo del proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia, agosto de 2013.

Definir objetivos de la evaluación: En este paso se debe definir el propósito final de la implementación del procedimiento. Se deben formular los objetivos generales y específicos de cada puesto y persona evaluada. Los objetivos deben ser claros, breves y precisos, deben iniciar con un verbo infinitivo, indicar el qué y el para qué del uso del procedimiento y evitar el uso de adjetivos calificativos.

Comunicación de los objetivos de evaluación: En esta fase se comunica a todo el personal involucrado en la evaluación del desempeño los objetivos establecidos, esta fase sirve para sociabilizar los objetivos generales y específicos de cada puesto a evaluar que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos en general de la unidad.

Llenado del formulario de evaluación: Fase en la que el evaluador procede a llenar el formulario de evaluación conforme a los factores y objetivos establecidos para el puesto de trabajo y persona a evaluar.

Validación de la evaluación: En esta fase el jefe del evaluador valida los resultados, previo que el evaluador los comunique al evaluado.

Retroalimentación de la evaluación: La siguiente fase, es la retroalimentación. Los resultados de la evaluación del desempeño es conveniente que sean comentados directamente con el evaluado, ya que aporta beneficios importantes. El evaluador procede a transmitir al evaluado los resultados de la evaluación así como el rango del estándar de evaluación en el que se encuentra ubicado y explica los motivos por los cuales los resultados lo ubicaron en ese nivel, al mismo tiempo que aprovecha para obtener del evaluado sus comentarios respecto a los mismos resultados.

Elaborar plan individual de desarrollo: En esta fase, evaluador y evaluado proceden en forma conjunta a elaborar un plan de desarrollo de carrera y de mejoras que serán los compromisos a desarrollar y alcanzar para el siguiente periodo de evaluación que se establezca. Con base en las fortalezas y debilidades encontradas por ambas partes, se procede a establecer y dejar por escrito en el mismo formato de evaluación los aspectos de

mejora en los que se trabajará, los objetivos y metas que se trazarán en conjunto y en forma individual y la ayuda con la que ambos aportarán, así como las necesidades de capacitación en áreas específicas encontradas.

Firmar compromiso de mejora del plan individual de desarrollo: Esta fase no es más que firmar y cerrar el periodo de evaluación del desempeño. Evaluador y evaluado con el aval del jefe inmediato proceden a dejar por escrito el resultado de la evaluación, los compromisos establecidos para el siguiente periodo y los comentarios de la experiencia.

Comunicar y discutir los objetivos de desempeño del siguiente periodo de evaluación: La última fase de comunicación, cierra la evaluación del desempeño, es la fase en donde se leen los objetivos, metas, reforzamiento en áreas a mejorar, capacitaciones y todos los compromisos de mejora establecidos en el plan de desarrollo que en consenso se trazaron evaluador y evaluado para el siguiente periodo de evaluación.

Con la anterior propuesta, se concluye el trabajo de investigación realizado a la Fuerza Especial de Seguridad del Ministerio del Interior, esperando con ello contribuir a la implementación del modelo de evaluación del desempeño por el método de administración por objetivos, teniendo como objetivo principal el fortalecimiento institucional y el de su recurso más valioso, el humano.

Bibliografía

Alles, Martha (2,002) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Argentina, Tercera edición.

Alles, Martha (2,002) Evaluación 360°

Atz, Mutzutz (2012). “*Sistema de evaluación del desempeño aplicado al personal de Autoservicios El Gran Seo & Cía.*”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Panamericana de Guatemala.

Bohlander, George y Snell Scott (2,008). *Administración de Recursos Humanos*

Chiavenato, Idalberto (2,009). *Gestión del Talento Humano*. México, Tercera edición. McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, Idalberto (2,007). *Administración de Recursos Humanos*. México, Tercera edición. McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, Idalberto (2,008). *Recursos Humanos*. (3ª ed). México: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chruden H. y Sherman JR. A. (2007). *Administración de Personal*. 28ª Edición. México, Centro Regional de Ayuda Técnica Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.).

Coronado Carranza, Brenda Janette (2012). “*Manual de evaluación del desempeño para el recurso humano de la Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Cartilla, ubicada en la cabecera departamental de Izabal*”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Panamericana de Guatemala.

Chuc Norato, Indry Betzabeth (2012). *“Evaluación del Desempeño en los Colegios de Educación Básica en la zona urbana de la ciudad de Totonicapán”*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

Decenzo D. y Stephen Robbins (2,001). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta edición.

Dessler, Gary (1,997). *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.

Drucker, Peter (2006). *Legado y visión del fundador del management*. México: Harvard Business Review.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Quinta Edición.

Koontz, Harold (1,972) *Making management appraisal effective*. California management

Morgan R. (2008). *Planeación del Proceso de Investigación Científica para elaborar Tesis de Grado*. (1ª edición) Editorial Ramírez Universidad de San Carlos de Guatemala.

Ramírez Paniagua, Alejandro (2012). *“Evaluación del desempeño del área operativa de las cooperativas de ahorro y créditos de Guatemala”*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

Universidad Panamericana (2,007). *Manual de Estilo*. Guatemala. Facultad de Humanidades.

Universidad Panamericana (2,011). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.

Anexos

Anexo 1: Tabla de variables

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal sin evaluar su desempeño ▪ Bajo rendimiento del personal ▪ Falta de programas de capacitación y especialización ▪ Personal vulnerable por baja escala salarial ▪ Mala imagen de la institución ▪ Personal desmotivado 	Desempeño	Perfiles de puestos	¿Cuál es el resultado de evaluar el desempeño de los elementos de la Fuerza Nacional Especial del Ministerio del Interior?	Evaluar el desempeño de los elementos que conforman la Fuerzas Nacional Especial del Ministerio del Interior	Evaluar capacidades y perfiles de puestos de los elementos que conforman la unidad a través de manuales de puestos y funciones	<p>1 Cuando fue la última vez que usted evaluó al personal bajo su cargo?</p> <p>De 1 a 2 meses__ de 4 a 6 meses__ De 8 a 10 meses__ de 1 año a más ____ Ninguno__</p> <p>2 Cuando fue la última vez que se evaluaron o redefinieron perfiles de puestos del personal bajo su cargo?</p> <p>De 1 a 2 meses__ de 4 a 6 meses__ De 8 a 10 meses__ de 1 año a más __ Ninguno __</p> <p>3 ¿En la Unidad existen manuales administrativos para el personal?</p> <p>Si ____ No ____</p> <p>4 ¿Cuándo fue la última vez que usted recibió algún curso de capacitación?</p> <p>De 1 a 2 mese__ de 4 a 6 meses__ De 8 a 10 meses__ de 1 año a más ____ Ninguno ____ Explique __</p>	Jefes de la Unidad
		Proceso de selección de Personal				Evaluar el proceso de selección de personal	<p>1 ¿La Unidad cuenta con un Manual de procedimiento para la selección del personal?</p> <p>Si ____ No ____</p> <p>2 ¿El personal que actualmente conforma la Unidad paso por un proceso de</p>

						<p>selección de personal?</p> <p>Si _____ No _____ Explique: _____</p> <p>3 ¿Considera que el personal que pertenece a la Unidad está capacitado para las funciones que desempeña?</p> <p>Si _____ No _____ Explique: _____</p> <p>4 ¿Considera que el personal ha sido cuidadosamente seleccionado para pertenecer a la Unidad?</p> <p>Si _____ No _____ Explique: _____</p>	
		Evaluaciones del Desempeño		Implementar evaluaciones del desempeño específicas para personal operativo y de seguridad	<p>1 ¿En el tiempo que lleva en la Unidad, han evaluado alguna vez su desempeño laboral?</p> <p>Si _____ No _____ Explique: _____</p> <p>2 ¿Considera que es importante la evaluación de desempeño para que el personal tenga un mejor rendimiento en el desempeño de sus labores?</p> <p>Si _____ No _____ Explique: _____</p> <p>3 ¿Le han informado los resultados de las evaluaciones que le han realizado?</p> <p>Si _____ No _____ Explique: _____</p> <p>4 ¿Estaría dispuesto a apoyar todas las actividades en pro del fortalecimiento de la carrera del personal?</p> <p>Si _____ No _____</p>	Elementos de seguridad	

						Explique: _____	
		Escala Salarial			Evaluar escala salarial aplicada a los elementos que conforman la unidad	<p>1 ¿Con qué frecuencia se evalúan las escalas salariales del personal de la Unidad?</p> <p>a) Mensualmente _____</p> <p>b) Trimestralmente _____</p> <p>c) Semestralmente _____</p> <p>d) Anualmente _____</p> <p>e) No son revisadas _____</p> <p>2 ¿Considera que la remuneración salarial que recibe es acorde a las funciones que desempeña?</p> <p>Si _____ No _____</p> <p>Explique: _____</p> <p>3 ¿Cuáles serían los principales aspectos que usted considera deben tomarse en cuenta para mejorar las escalas salariales de la Unidad?</p> <p>a) _____</p> <p>b) _____</p> <p>c) _____</p> <p>d) _____</p>	

Anexo 2: Guía de observación



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Corporativa

Guía de observación del desempeño

Instrumento No. 1

Sujeto: Personal administrativo-operativo y operativo

Objetivo: Observar el proceso de evaluación del desempeño del personal.

Sede central					
Proceso	Evaluación del desempeño	Area Administrativa y operativa	Expedientes personales	Selección de personal	Análisis de resultados
Características					
Proceso identificado	N0.	Proceso identificado			
	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				

Anexo 3. Encuesta para personal administrativo



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa
Cuestionario evaluación del desempeño
Instrumento # 2.

I. Identificación: Cuestionario dirigido a jefes administrativos

Institución _____

Sexo: Femenino _____ Masculino _____ Edad _____

Puesto que desempeña: _____

II. Preguntas:

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas, referentes a la evaluación del desempeño. Por favor, responda a las mismas con la mayor sinceridad, ya que la veracidad de las respuestas, ayudará al éxito de la investigación. Sus respuestas serán confidenciales y analizadas únicamente por la persona encargada de su aplicación.

Marque con una "X" su respuesta o amplíe las que soliciten más información.

1. ¿Tiene conocimiento de lo que es la evaluación del desempeño?

Sí _____ No _____

2. ¿Tiene conocimiento de lo que es la evaluación de puestos?

Sí _____ No _____

3. ¿En su unidad, se realizan los procesos de selección de personal, previo a integrar a un nuevo elemento?

Sí _____ No _____

Explique _____

4. ¿Cuándo fue la última vez que usted o la dirección general, evaluaron al personal bajo su cargo?

De 1 a 6 meses _____ De 6 meses a 1 año _____

De 1 a 3 años _____ De 3 a 5 años _____

Más de 5 años _____

5. ¿Conoce algunos métodos, con los cuales se evalúa el desempeño de los trabajadores?
Sí _____ No _____
6. ¿Considera que sus empleados, cumplen a cabalidad sus tareas y que no necesitan una evaluación de las mismas?
Sí _____ No _____
7. ¿Cuándo fue la última vez que evaluaron o redefinieron perfiles de puestos, del personal bajo su cargo?
De 1 a 6 meses _____ De 6 meses a 1 año _____
De 1 a 3 años _____ De 3 a 5 años _____
Más de 5 años _____
8. ¿Tiene conocimiento si en su unidad, existen documentos administrativos?:
- | | |
|--|-------------------------------|
| a. Manual de organización y funciones | Sí_____ No_____ Explique_____ |
| b. Manual de puestos | Sí_____ No_____ Explique_____ |
| c. Manual de procesos y procedimientos | Sí_____ No_____ Explique_____ |
| d. Manual de selección de personal | Sí_____ No_____ Explique_____ |
| e. Plan estratégico | Sí_____ No_____ Explique_____ |
9. ¿Considera que el personal ha sido cuidadosamente seleccionado para pertenecer a la unidad?
Sí _____ No _____
Explique _____

10. ¿Considera que el personal que pertenece a la unidad está capacitado para las funciones que desempeña?
Sí _____ No _____
Explique _____

11. ¿Con qué frecuencia se evalúan las escalas salariales del personal de la unidad?
- | | |
|---------------------|-------|
| f) Mensualmente | _____ |
| g) Trimestralmente | _____ |
| h) Semestralmente | _____ |
| i) Anualmente | _____ |
| j) No son revisadas | _____ |

12. ¿Considera que la remuneración salarial que recibe toda su unidad, es acorde a las funciones que desempeña?

Sí _____ No _____

Explique _____

13. ¿Considera que sería beneficioso para la unidad, que se llevara a cabo una evaluación del desempeño de todos los elementos que la conforman?

Sí _____ No _____

Explique _____

14. ¿Cuáles considera que serían los principales aportes que brindaría la aplicación de la evaluación del desempeño?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

15. Otros aportes o comentarios que desee agregar sobre la evaluación del desempeño y la evaluación de puestos y salarios o temas de análisis necesarios para su unidad.

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

¡Gracias por toda su colaboración al aportar la información solicitada!

Anexo 4: Encuesta para personal operativo



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa
Cuestionario evaluación del desempeño
Instrumento # 2.

III. Identificación: Cuestionario dirigido a personal operativo

Institución _____

Sexo: Femenino _____ Masculino _____ Edad _____
Puesto que desempeña: _____

IV. Preguntas:

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas, referentes a la evaluación del desempeño. Por favor, responda a las mismas con la mayor sinceridad, ya que la veracidad de las respuestas, ayudará al éxito de la investigación. Sus respuestas serán confidenciales y analizadas únicamente por la persona encargada de su aplicación. Marque con una "X" su respuesta o amplíe las que soliciten más información.

1. ¿Tiene conocimiento de lo que es la evaluación del desempeño?
Sí _____ No _____
2. ¿Cuándo fue la última vez que evaluaron su rendimiento en la unidad a la que actualmente pertenece?
De 1 a 6 meses _____ De 6 meses a 1 año _____
De 1 a 3 años _____ De 3 a 5 años _____
Más de 5 años _____ Nunca _____
3. ¿Usted pasó por un proceso de selección de personal, previo a integrarse a la unidad a la que actualmente pertenece?
Sí _____ No _____
Explique _____

4. ¿Considera usted, que cumple a cabalidad las tareas que le asignan y que no necesita una evaluación de las funciones que desempeña?

Sí _____ No _____

Explique _____

5. ¿Tiene conocimiento si en su unidad existen documentos administrativos?:

a. Manual de organización y funciones Sí___ No___ Explique_____

b. Manual de puestos Sí___ No___ Explique_____

c. Manual de procesos y procedimientos Sí___ No___ Explique_____

d. Manual de selección de personal Sí___ No___ Explique_____

e. Plan estratégico Sí___ No___ Explique_____

6. ¿Considera que todos los elementos que conforman su unidad han sido cuidadosamente seleccionados?

Sí _____ No _____

Explique _____

7. ¿Considera que el personal que pertenece a la unidad está capacitado y entrenado para las funciones que desempeña?

Sí _____ No _____

Explique _____

8. ¿Considera que la remuneración salarial que recibe, es acorde a las funciones que desempeña?

Sí _____ No _____

Explique _____

9. ¿Considera que si en este momento se evaluara el rendimiento de todos los elementos de su unidad, los resultados serían positivos?

Sí _____ No _____

Explique _____

10. ¿Considera que existen algunas causas, que le impiden realizar sus labores satisfactoriamente?

Sí _____ No _____

Mencione algunas si su respuesta es sí: _____

11. ¿Estaría usted dispuesto a que se le realizara una evaluación del desempeño y colaboraría a brindar toda la información necesaria?

Sí _____ No _____

Explique

12. ¿Considera que sería beneficioso para la unidad, que se llevara a cabo una evaluación del desempeño de todos los elementos que la conforman?

Sí _____ No _____

Explique

13. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en donde se desenvuelve?

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

Necesita mejorar _____

Explique

14. ¿Cuáles considera que serían los principales aportes que brindaría la aplicación de la evaluación del desempeño?

f) _____

g) _____

h) _____

i) _____

j) _____

15. Otros aportes o comentarios que desee agregar sobre la evaluación del desempeño y la evaluación de puestos y salarios o temas de análisis necesarios para su unidad.

e) _____

f) _____

g) _____

h) _____

¡Gracias por toda su colaboración al aportar la información solicitada!