

PE-A1-16

P649

C.2,

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



B. UPANA - I - 5030 - 2006 C.2



BILHA NOEMI PINEDA MARQUEZ

GUATEMALA , MAYO DE 2006

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



AUTORIDADES

RECTOR	Ingeniero Abel Girón Arévalo
VICE-RECTOR ACADEMICO	Licenciada Alba de Gonzáles
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO	Licenciado Edgar Alfonso Schiling
DECANO	Licenciado César A. Custodio Cóbar
SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD	Licenciado Edgar Alfonso Schiling
COORDINADOR DE TESIS	Licenciada Ana Rosa Arroyo de Ochoa
ASISTENTE DE DECANATURA	Licenciado Byron O. Osorio Alonzo

Nombre Asesor: Fredy Estuardo López Hernández
Título Académico: Lic. En Ciencias de la Comunicación, Maestría en
Administración de Recursos Humanos
Dirección: 7ª. Av. 10-31, zona 17, Residenciales del Norte
Teléfono: 5308 0923 ó 2422 2099
Dirección electrónica: flopez @inde.gob.gt fredylopezh@hotmail.com

Guatemala, 03 de marzo 2006

Señores
Facultad de ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría, de la Práctica Empresarial Dirigida del tema realizado **Definición y aplicación de estrategias para el desempeño de la Jefatura de Personal en la Gobernación Departamental de Petén** por, **BILHA NOEMÍ PINEDA MÁRQUEZ** estudiante de la carrera de Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,

Lic. Fredy López
Tutor

Marta Victoria Morales Maldonado de Téllez
Licenciada en Letras
Colegiado No. 3439
4ª. Calle 48-96 Zona 2 Mixco Col. Molino de las Flores. Guatemala
Tel. casa 24355379
Tel. cel. 54012431
Fax 24355379
E.-mail mmtellez3@yahoo.com - mmtellez@tutopia.com

Guatemala, 31 de marzo de 2006

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida- (E.P.S.), del tema: "Definición y aplicación de estrategias para el desempeño de la Jefatura de Personal en la Gobernación Departamental de Petén" realizado por Bilha Noemí Pineda Márquez carné No. 2005646, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

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

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



Marta Morales de Téllez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0018-2006

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cóbar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas **PINEDA MÁRQUEZ, BILHA NOEMÍ**.

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Tema Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: Licda. Sucely De Díaz

Área de Mercadeo: Lic. Raúl Castellanos

Área de Finanzas: Licda. Ana María Romero

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de: 86**.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado “DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESEMPEÑO DE LA JEFATURA DE PERSONAL EN LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE PETEN” habiendo obtenido la nota global de: 70.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. El examen oral se practicó el día 29 Del mes de: ABRIL

del año: 2006 Iniciándose a las: 14:30

Con el resultado siguiente:

Aspecto	Punteo máximo	Calificación
1 Dominio/conocimiento de los temas		
Muestra conocimiento y dominio de los temas de Administración, Mercadeo y Finanzas.	15 Pts	10
Muestra conocimiento del contexto en el que desarrollo su proyecto PED, y la problemática existente con relación al tema.	10 Pts	08
2 Fundamentos teóricos y uso de lenguaje técnico		
Fundamenta sus ideas y argumentos en enfoques actualizados. Utiliza correctamente el lenguaje técnico. La información presentada es completa y válida.	10 Pts	07
3 Propuestas de solución de la problemática detectada o de aplicación en su medio de desempeño profesional		
Plantea como resolver la problemática detectada o como llevar a cabo acciones para implementar cambios. Define lineamientos generales de como resolver problemas o aplicar medidas de cambio (plan de implementación). Las propuestas son factibles y adecuadas de acuerdo a lo descrito como situación del contexto. Hace referencia a los resultados esperados y las limitaciones de su propuesta.	25 Pts	17
4 Lógica y congruencia de los planteamientos		
Presenta de forma lógica sus planteamientos e ideas. Las ideas y planteamientos son congruentes.	10 Pts	07
5 Conclusiones y recomendaciones		
Presenta conclusiones y recomendaciones válidas y congruentes de acuerdo a lo planteado.	10 Pts	07
5 Interrogantes planteadas		
Responde con acierto a las interrogantes planteadas por los examinadores.	20 Pts	14
TOTAL		70

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (86) = 43

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (70) = 35

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

PINEDA MÁRQUEZ, BILHA NOEMÍ

Ha sumado la nota final de: 78 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 78 Puntos en la categoría de:

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

18:00 Horas del día: **29** Del mes de: **ABRIL**

Del año: **2006**


Área de Administración


Área de Mercado


Área de Finanzas


Decano Facultad de Ciencias Económicas




Vicerrectoría Académica


Secretaría General

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría



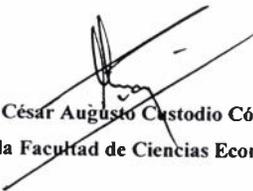
Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00017-2006-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 10 DE MAYO 2006

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Ariel de León asesor, y Licenciada Marta de Téllez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -EPS- titulada "DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESEMPEÑO DE LA JEFATURA DE PERSONAL EN LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE PETEN". Presentada por la estudiante Bilha Noemí Pineda Márquez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0018.2006 de fecha 29 de abril de 2006; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



DEDICATORIA

A DIOS

Por haberme dado sabiduría para poder alcanzar este triunfo

A MIS PADRES

(+) Rubén Pineda Callejas

Miriam Ángela Márquez González

Por haberme dado la oportunidad de vivir plenamente, apoyándome en cada paso de mi vida

A MIS HERMANAS

Sarai Del Carmen y Deborá Raquel

Por el respeto y el amor que compartimos

A MI HIJO

José Ángel

Que es la inspiración de mi vida y mi gran reto

A MI SOBRINA

Renata Sarai

Que es un milagro de la vida

A MI CUÑADO

Ing. Tito Adolfo Murallas Monterroso

Por ser mi amigo, compañero y apoyo

A TODA MI FAMILIA

Que de alguna forma me apoyaron

AL AMOR

Gabriel

Por ser la parte complementaria de mi vida, gracias por todo el amor y el apoyo que me has brindado este triunfo es parte de ambos

A TODOS MIS AMIGOS

Por compartir conmigo mis alegrías como mis tristezas en especial Alex Trujillo, Darinel Mas, Christian Bollmann, Johana Álvarez, gracias por su amistad

A LA UNIVERSIDAD

INDICE

INTRODUCCIÓN	iii
SINTESIS CRÍTICA	v
I. MARCO TEORICO	1
1.1 Administración	1
• Administración de Recursos Humanos	1
• Recursos y Talento Humano	1
1.2 Organización	2
1.3 Dirección	2
1.4 Control	2
1.6 Evaluación de Desempeño	2
1.7 Métodos de existentes para medir el desempeño	3
• Método de evaluación del desempeño de cargos	3
• Evaluación del desempeño según las actividades	3
• El Método de Evaluación del Desempeño por Resultados.	4
• Evaluación del Desempeño por Objetivos	4
• Método de graduación de méritos o rendimiento destacado del trabajador	5
• Métodos de apreciación del desempeño desde la óptica de un supervisor profesional.	5
• Métodos de jerarquización de resultados de los trabajadores desde la óptica del jefe o superior inmediato	5
• Método de asignación de estándares de rendimiento y metas de desempeño	5
• Métodos de competitividad o comparación de rendimiento entre los resultados logrados por trabajadores que ocupan puestos equivalentes o equiparables	5
• Métodos de identificación de errores o fallas en la gestión de los trabajadores	6
• Métodos de asignación de puntuaciones	6
• Métodos de verificación del cumplimiento de objetivos y metas del puesto	6
• Métodos de calificación de aptitudes, de conformidad con el desempeño del trabajador	6
• Métodos de evaluación del desempeño por indicadores	6
• Métodos de evaluación que involucran distintos puntos de vista a los que se somete el desempeño del trabajador	7
• Métodos de evaluación por comités de especialidad o sínodos	7

• Los criterios de desempeño	7
• La entrevista de la evaluación	7
1.7 Qué es estrategia?	8
1.8 ¿Qué es el desempeño?	8
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1 Objetivos	14
2.2 Variables	14
2.3. Alcances y Limites	14
2.4 Aportes	14
III. METODOLOGIA	15
3.1 Sujetos	15
3.2 Instrumentos	15
3.3 Procedimiento	15
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	18
4.1. Diagnóstico Administrativo	18
4.2 FODA	18
4.3 Resultados de la Investigación de Campo	21
V. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	31
VI. CONCLUSIONES	32
VII. RECOMENDACIONES	33
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	34
FUENTES DE INFORMACION	
ANEXOS	.35
• Guía para realizar la evaluación del desempeño	
• Boleta de encuesta para empleados de Gobernación	
• Boletas de encuesta para usuarios	

INTRODUCCIÓN

La Gobernación Departamental es la Institución descentralizada del Organismo Ejecutivo responsable del Gobierno y Administración de los municipios. Depende del Ministerio de Gobernación y tiene la responsabilidad de coadyuvar al proceso de desarrollo del Departamento. Por ello, debe brindar un mayor grado de atención a las necesidades de la población al proporcionar la participación eficiente de la administración Pública. Además, debe velar por la seguridad, tranquilidad y el orden público de la población. Por lo tanto, como Entidad Pública Administrativa tiene como objetivo fundamental velar por la calidad y optimización de los servicios públicos. Su desempeño depende en gran porcentaje de la forma como esté constituida la integración de sus recursos materiales, humanos y financieros. Estos son los que le permitirán alcanzar los objetivos y metas que se tiene fijados para beneficio de la comunidad.

Entre sus funciones tiene

1. Promover, apoyar y organizar a las entidades que tengan como objeto la cultura, la salud y el progreso de las comunidades.
2. Apoyar actividades deportivas y recreativas.
3. Por designación del Presidente de la República, los gobernadores son los responsables de organizar, coordinar e implementar las políticas de auxilio en casos de desastres y lo hace por medio de los Comités de Emergencia Departamental, asimismo, coordina la conformación de los mismos en los municipios.
4. Apoyar, coordinar y fiscalizar el fiel cumplimiento de los derechos ciudadanos por medio de la representación y regionalización de la dirección de protección al consumidor.
5. Por otra parte, al transferirse la administración del sistema penitenciario de país al Ministerio de Gobernación, los gobernadores coordinan los patronatos de apoyo de los Centros Penales.

Atribuciones

1. Procurar la construcción y sostenimiento de las obras públicas ejerciendo inspección sobre ellas (por falta de un empleado especial), asimismo procura que se respeten y se conserven para el uso a que están destinados los bienes fiscales y nacionales de uso público.
2. Ejercer la dirección administrativa de los caminos, calzadas y puentes públicos conforme a la ley de la materia.
3. Supervisar la construcción de obras de infraestructura física: puentes, caminos vecinales, etc.
4. Coordinar con el Ministerio de Obras Públicas, la utilización de la maquinaria y el buen uso según prioridades en las comunidades.

Por su naturaleza, la Gobernación Departamental de Petén es una Entidad Pública promotora del desarrollo y orientada a prestar servicio al ciudadano. Asimismo, por mandato Constitucional, es la Presidencia del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural de la Región encargada de ejecutar planes y políticas de desarrollo del departamento de Petén.

Su capacidad instalada es de 6 oficinas de atención al ciudadano, las cuales ofrecen sus servicios en la recepción de documentos, elaboración de licencias para actividades comerciales y funcionamiento de aparatos de reproducción de voz, música y sonido, asesoría a Comités Comunitarios de Desarrollo (COCODE's) de todas las comunidades del departamento, gestiona y coordina actividades del Consejo de Desarrollo(CODEDE) tanto administrativa como de ejecutor, asimismo realiza actividades secretariales y otras designadas por el ministerio.

La gobernación Departamental de Petén se localiza en la Cabecera municipal de Ciudad Flores, frente al Parque Central. Los teléfonos de atención al público son 7926-1383 y 7926-1034.

SINTESIS CRÍTICA

Uno de los recursos más importantes para cualquier organización, es el humano, pues gracias a éste puede funcionar y cumplir su cometido. Mucho mayor es entonces la relevancia que adquiere en una Institución pública como lo es la Gobernación, aunque las actividades que se desarrollan en esta no exigen un alto grado de profesionalización del personal, si es adecuado brindarle una capacitación específica en las áreas en las que desarrollan sus actividades, para que los resultados de las mismas sean los mejores.

Según William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill, La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Si bien las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero al mismo tiempo insuficientes, contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

El desempeño de los servidores públicos, al igual que sus resultados, es susceptible de medirse, reconocerse, valuarse e incentivarse, al mismo tiempo es factible establecer estándares o parámetros de desempeño en apego a normas laborales válidas desde un punto de vista legal.

I. MARCO TEORICO

1.1 Administración

Según J.D. Money. Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Según F. Tannenbaum: El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la organización.

➤ Administración de Recursos Humanos

Según Margaret Butteris (2000). La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, al mismo tiempo conquistar y mantener las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

➤ Recursos y Talento Humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

1. Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
2. Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
3. Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

1.2 Organización

Se refiere a la estructuración de técnicas y las relaciones que deben darse entre las funciones, jerárquicas y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. En la misma definición se advierten claramente las tres etapas:

1. Funciones, es la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
2. Jerarquías, fijan la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
3. Puestos, son las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

1.3 Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

1.4 Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y demás para formular nuevos planes.

1.5 Evaluación de desempeño

Según Carpio, José (2000) define la evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Corresponde al Departamento de Recursos Humanos desarrollar el proceso de evaluación del desempeño para los demás departamentos. Para el efecto, utiliza diferentes herramientas y técnicas.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

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

1.6 Métodos existentes para medir el desempeño

➤ Método de evaluación del desempeño de cargos

La evaluación de cargos, como su nombre lo indica, consiste en conocer correctamente la función de todos los involucrados en una organización para determinar hacia dónde se va y cómo se está haciendo. Además, constituye una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano, que en definitiva, es la base para el desarrollo de cualquier organización. Forman herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

➤ Evaluación del Desempeño según las Actividades

Con este sistema, se evalúa el nivel de cumplimiento de las distintas actividades que tiene asignadas de forma habitual cada puesto de trabajo. Es por ello que es preciso, que estas actividades estén previamente identificadas y conocidas, por los ocupantes de cada puesto.

➤ **El Método de Evaluación del Desempeño por Resultados.**

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño, determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos institucionales.

Las actividades específicas del método son:

1. Establecer las metas de la organización
2. Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
3. Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
4. Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
5. Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
6. Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

➤ **Evaluación del Desempeño por Objetivos**

Con este sistema lo que se evalúa es el grado de consecución de los diferentes objetivos que en su momento se establecieron para cada puesto y de los que estuvieron informados los ocupantes de los puestos e incluso se fijaron de mutuo acuerdo. En la medida en que la fijación de objetivos se haga de acuerdo con los ocupantes de los puestos.

➤ **Método de graduación de méritos o rendimiento destacado del trabajador**

Consiste en fijar una escala cualitativa que califica al trabajo en función de adjetivos que realizan o minimizan un determinado rasgo del trabajo, por ejemplo: calidad de los resultados con una escala de mínima hasta destacada, cooperación con el equipo y compañeros de trabajo con una gama de posibilidades desde el aislamiento hasta la de amplia colaboración.

➤ **Métodos de apreciación del desempeño desde la óptica de un supervisor profesional.**

La aplicación de este método consiste en que el trabajador se califica y clasifica según el rendimiento y resultados de su gestión, ello se realiza bajo el escrutinio de un supervisor, quien define en forma sumaria el rendimiento logrado. La suposición central de este método consiste en hacer del supervisor un experto crítico del trabajo por estar calificado en el conocimiento del mismo.

➤ **Métodos de jerarquización de resultados de los trabajadores desde la óptica del jefe o superior inmediato.**

Este método se caracteriza por su alto grado de subjetividad, pero por su precisión cuando se involucran resultados y estándares concretos prevalecientes en el área de trabajo.

➤ **Método de asignación de estándares de rendimiento y metas de desempeño.**

Consiste en trazar mínimos, promedios y máximos de desempeño para calificar el rendimiento de los trabajadores. Se trata de un sistema que enfatiza las cuotas de productividad y no deja opción al trabajador, sino para sostenerse en los niveles calificados por parte de la directiva.

➤ **Métodos de competitividad o comparación de rendimiento entre los resultados logrados por trabajadores que ocupan puestos equivalentes o equiparables.**

Consisten en la formación de escalas de desempeño y rangos logrados por los propios trabajadores. Para el efecto, se seleccionan los de mayor regularidad, mismos que se convierten en la norma o estándar de rendimiento para dichos puestos.

➤ **Métodos de identificación de errores o fallas en la gestión de los trabajadores.**

Se orientan a localizar, calificar y otorgar un nivel de trascendencia o afectación de los errores cometidos durante el desempeño de un trabajador. Asimismo, en este sistema se adicionan las quejas u observaciones que son imputables al propio trabajador y que fueron presentadas por los usuarios o clientes de su trabajo o gestión.

➤ **Métodos de asignación de puntuaciones.**

En este método, los factores de desempeño que se califica deberán tener necesariamente un puntaje que es asignado por el evaluador. De esta forma, el trabajador tendrá una calificación que permita comparar sus resultados con el resto de los trabajadores de su propio puesto.

➤ **Métodos de verificación del cumplimiento de objetivos y metas del puesto**

Se basan en la calificación de resultados, valoración del esfuerzo realizado y constatación de avances reales que son coadyuvantes a los objetivos y metas. Dichos avances, los estableció el propio trabajador de manera previa con el evaluador y su jefe inmediato o el titular de su área de adscripción. Estos métodos se basan en la identificación de cometidos y la formación de compromisos en el corto y mediano plazo, sobre los cuales se realizará la evaluación correspondiente.

➤ **Métodos de calificación de aptitudes, de conformidad con el desempeño del trabajador.**

En este método el puesto que ocupa y los objetivos del mismo, los trabajadores son sometidos a exámenes de aptitud de manera paralela a la valoración de su rendimiento.

➤ **Métodos de evaluación del desempeño por indicadores.**

De conformidad con los objetivos, resultados esperados, rendimiento estandarizado y metas comprometidas, así como por el nivel de responsabilidad asumido por el trabajador desde su puesto, se determinan parámetros e indicadores de gestión, por ejemplo: Para el cumplimiento de objetivos se designa un porcentaje mínimo del 80% como norma de eficiencia terminal. Cualquier calificación baja, es motivo de una señal de alerta o indicador que compromete al trabajador y a sus supervisores a mejorar el desempeño. En este sentido, el indicador más común es el tiempo programado y el

tiempo real de ejecución con relación al avance programado y el avance real del objetivo establecido.

- **Métodos de evaluación que involucran distintos puntos de vista a los que se somete el desempeño del trabajador.**

También, estos métodos se conocen como métodos de 360 grados, en una analogía de una evaluación que mira el trabajo desde sus resultados, sus entornos y los agentes que tienen que ver con el mismo, tanto como jefes, supervisores, el propio empleado, sus colaterales y subalternos, así como los usuarios, clientes o beneficiarios reales y potenciales de los resultados del mismo trabajador que se evalúa.

- **Métodos de evaluación por comités de especialidad o sínodos.**

En este sistema, la evaluación del desempeño adquiere su máximo nivel de análisis y verificación de distintos factores del desempeño, rendimiento, resultados, calidad del trabajo, aportaciones, consistencia y aplicabilidad de los mismos, que son atribuibles a un trabajador. En este sistema, el evaluador es un experto y al mismo tiempo un crítico del trabajo que se evalúa, así como de sus métodos para realizarlo. Este mecanismo es de aplicación común en instituciones académicas, en la comunidad de investigadores y en jurados de méritos para el otorgamiento de distinciones y premios especiales.

- **Los criterios de desempeño.**

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

- **La entrevista de la evaluación.**

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y de no ser manejada adecuadamente, puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado información significativa sobre su desempeño.

La entrevista se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos. Es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de

directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa.

La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

1. Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
2. Definir medidas de mejoramiento.
3. Estimular relaciones motivadoras más fuertes.
4. Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

1.7 ¿Qué es estrategia?

Leiva Ordoñez, Alexander (2000). Define la estrategia como el arte de emplear todos los elementos del poder para lograr los objetivos. Por otra parte, la táctica es el despliegue y manejo de fuerzas para alcanzar un objetivo limitado o un fin inmediato. La estrategia implica la utilización profunda de la integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico.

La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos por alcanzar y todos los aspectos de los problemas con los que se enfrenta, deben ser analizados con profundidad, tras lo cual se realizarán evaluaciones precisas del carácter, magnitud y posibilidades de los distintos elementos que dispone el poder empresarial o institucional. Entonces, es cuando se estiman las posibles líneas de acción que utilizan los elementos del poder en distintas combinaciones. Tiene como objetivo desarrollar la mejor estrategia posible, así como tomar en consideración la oposición que puede encontrarse a medida que se vaya desarrollando. Por esta razón, deberían plantearse opciones que proporcionaran alternativas en caso de posibles contingencias.

1.8 ¿Qué es el desempeño?

Chiavenato, Dalberto (1990). Define como desempeño toda acción que realiza o ejecuta un individuo en respuesta de lo que se le ha designado como responsabilidad, y que será medido con base en su ejecución.

Lo que define el desempeño es la evaluación del desempeño del individuo y que para maximizar la motivación, la gente necesita percibir que el esfuerzo que ejerce, conduce a una evaluación favorable del desempeño y que ésta guiará a las recompensas que valorará.

La evaluación del desempeño es la segunda etapa del control, consiste en evaluar o medir lo que se está haciendo. El desempeño tiene diversas acepciones a saber, el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

La tecnología del desempeño humano se fundamenta en cinco principios básicos

1. Perspectiva sistémica
2. Alineación al negocio
3. Enfoque basado en estándares, mejoras y resultados
4. Análisis causal basado en "quiebres" y contexto
5. Mejora multidimensional

Perspectiva sistémica

Este principio determina que dado a que cualquier organización puede ser tratada como un sistema socio - técnico abierto, en continua interacción entre personas, tecnología y ambiente; la mayoría de los autores y administrativistas coinciden en la necesidad de abordar a la administración del desempeño puede considerarse parte de sus componentes.

Alineación al negocio

Cuesta, Armando (1999). Consiste en alinear la gente al negocio, esto implica la formación de compromisos de desempeño de los puestos, las personas y las áreas con los cometidos principales de la organización. Nadie es ajeno ni distante de la misión del establecimiento, por el contrario, su logro depende esencialmente de su gente más que de la voluntad de los directivos o de las políticas de las máximas autoridades.

El alineamiento al negocio no es un simple compromiso que se resuelva con una simple definición de un marco normativo de actuación, se trata de una conjugación entre enfoque de la directiva, retos de la organización y la valoración real de la capacidad de la gente, así como la agregación de valores proactivos a la organización, que se manifiestan en una constante evaluación de los avances y el reconocimiento de que tales logros se deben esencialmente a que todos y cada uno de los trabajadores que ha realizado en forma satisfactoria y eficiente su trabajo.

El alineamiento al negocio comprende también la consciencia de lo que se produce, para quien se produce y la aportación que cada quién genera para dicha materialización de cometidos.

Análisis del desempeño con base en estándares, mejoras y resultados

La tecnología de referencia involucra una labor sistemática de medición. Prácticamente todo es susceptible de valorarse a partir de dimensiones cuantitativas.

La mejora se convierte en un compromiso continuo y no en una simple meta de innovación. Por el contrario, la valoración constante de los mejores métodos empleados, los descubrimientos de la gestión que han propiciado mayor productividad y la forma en que la experiencia del personal aporta nuevas alternativas de trabajo, amerita un seguimiento y una certificación en un sistema de evaluación.

La valoración de resultados se convierte en un componente que junto a los estándares, el reconocimiento y estudio de mejoras logradas, permite que la evaluación sea íntegra.

La verificación del contexto de la actuación del personal

Se considera en esta tecnología que siempre se podrán manifestar problemas de gestión y de relación entre los miembros de un equipo de trabajo, lo mejor es reconocer que del posible conflicto surgen oportunidades.

La valoración del contexto permite también identificar causas que deben discutirse y solventarse, nunca ocultarse o dar por hecho de que la solución depende de una sola de las partes del problema. Por el contrario, los quiebres tienen varios actores y varias posturas, todas ellas deben contrastarse y buscar la mejor solución posible para el conjunto de la organización.

Para identificar en forma confiable la causa raíz del problema y más allá de sus síntomas, es necesario recurrir a un enfoque que incluya al proceso mismo en el que se desarrolla la actuación del equipo y de los miembros involucrados en el "quiebre", así como el contexto en que se desenvuelve.

La Automatización en las actividades del desempeño humano

Ésta compromete a registrar en una forma científica las mejoras logradas en los procesos, el trabajo, las relaciones productivas y el desempeño de los miembros de la organización. Para tal cometido, se tendrán que reproducir aquellas innovaciones que favorecieron una adecuada gestión, en cuyo caso su aplicación se realizará en forma futura o inmediata en aquellas

dimensiones de la organización donde se haya mostrado su éxito. La mejor multidimensional compromete a una búsqueda constante de innovación y de un mejor quehacer institucional

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la Gobernación es el ente máximo del departamento de Petén, la cual está administrada por el señor Gobernador que entre sus funciones se encuentra el presidente del Consejo Departamental de Desarrollo. La gobernación tiene como objeto la prestación de servicio al ciudadano, para lo cual cuenta con personal con plazas presupuestarias por lo que no tienen establecido el tiempo de servicio, siendo regidos por la Ley de Servicio Civil y contratados por el departamento de Recursos Humanos de la misma.

En la optimización de la administración del capital humano, esta entidad tiene como parte complementaria a la secretaria administrativa la Jefatura de Personal la cual tiene como mérito el administrar y supervisar al personal. Esta jefatura cuenta con poca información sobre la contratación del personal y la definición de los perfiles de cada puesto. El manual de procedimientos administrativos internos y el manual de funciones se encuentran en proceso de autorización. Por consiguiente, se encuentra en desventaja por la falta de procedimientos de evaluación del desempeño, así como la poca información obtenida del departamento de Recursos Humanos, y la deficiencia de manuales. Todo ello conduce a una mala distribución de actividades y por ende, no se tiene establecido el procedimiento de factores de evaluación para alcanzar la maximización del recurso humano.

El contar con una Oficina de Recursos Humanos dentro de una institución es de relevancia, ya que esta debe tener como misión la *planificación, mantener y desarrollar los recursos* del personal en la consecución de los objetivos estratégicos planteados y buscar la mejor utilización de la fuerza de trabajo evitando la excesiva centralización y regulaciones laborales que afecten ese proceso y promover un clima laboral satisfactorio para el buen desempeño y óptima utilización del potencial humano.

El desempeño de los servidores públicos, al igual que sus resultados, es susceptible de medirse, reconocerse, valuarse e incentivarse, al mismo tiempo es factible establecer estándares o parámetros de desempeño en apego a normas laborales válidas desde un punto de vista legal.

La utilidad de la evaluación del desempeño va más allá de una simple verificación del cumplimiento de objetivos y metas de productividad asumidas por miembros de los servicios de carrera, sino que permite orientar la capacitación y las políticas de gestión, con el reconocimiento de puestos y su entendimiento como unidades de trabajo. El desempeño se puede verificar por el cumplimiento eficaz, eficiente y diligente de las funciones o actividades señaladas en la carta descriptiva del puesto. Esta evaluación de desempeño podría considerarse como una constatación de que el

ocupante de un puesto legalmente está cumpliendo con las actividades formalmente establecidas para el mismo.

Para lograr el mejor desempeño y la optimización del servicio al ciudadano, quien es el mayor reto, es importante la implementación de un departamento de recursos humanos el reforzamiento de la Jefatura de Personal la cual deberá contar con las herramientas necesarias para cumplir con la misión y visión de la Institución y la aplicación del sistema de evaluación del desempeño el cual tendrá como objetivo:

1. Calificar el desempeño de sus trabajadores durante un periodo de trabajo determinado, con base en la misión, visión y objetivos de la institución, la que tiene un carácter institucional.
2. Este sistema de evaluación debe ajustarse al desarrollo permanente de sus unidades de trabajo. La Directora o Jefa de personal es quien tiene, en primer lugar, la responsabilidad de la organización y del mejoramiento del personal que está bajo su cargo.
3. Los factores de desempeño y los subfactores que evalúen, deben ser ajustados periódicamente a los objetivos en relación al desarrollo del personal.

MISION

La Gobernación departamental de Petén es la Institución de la Presidencia de la Republica y del Ministerio de Gobernación responsable de coordinar la acción de las instituciones del sector público que operan dentro de su jurisdicción, velando porque los servicios públicos sean entregados a la población con calidad y oportunidad, promotora del desarrollo del departamento, así como armonizadora de la relación entre el gobierno central (Organismo Ejecutivo) y el municipal, sin perjuicio de la autonomía de este último.

VISION

Ente líder del sector público capaz de organizar la administración pública en su jurisdicción, racionalizando los sistemas y procedimientos de trabajo, otorgando prioridades a los proyectos que viabilicen el desarrollo económico y social, para el efecto, contará con una estructura organizacional técnicamente eficiente y eficaz, con liderazgo para promover el desarrollo del departamento a través de la coordinación efectiva de las diferentes instituciones gubernamentales desconcentradas o descentralizadas en dicho espacio territorial, con un sistema de planificación de desarrollo institucional que le permitirá formular políticas y estrategias que permitan agilizar los procesos, y orientar la asignación de los recursos de la manera más adecuada en función de las demandas estructuradas y no estructuradas de la población.

2.1 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Lograr una apreciación válida y confiable del desempeño de los empleados en su trabajo

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar de las capacidades, habilidades del recurso humano de la Gobernación.
- Identificar las deficiencias en el desempeño de sus funciones.
- Elaborar un plan para la implementación de la Oficina de Recursos Humanos dentro de la Institución.

2.2. ALCANCES Y LIMITES

La investigación se desarrolló en la Gobernación Departamental de Petén, tomando como unidad de análisis uno de los recursos más importantes para cualquier organización como lo es la administración del capital humano, ya que este es el pone en marca la aplicación de los valores y objetivos de la institución reflejando en la satisfacción de sus cometidos.

La profundidad de la investigación será el análisis del proceso administrativo desde su estructura organizacional hasta la prestación del servicio al ciudadano por cada uno de los departamentos que existen en la Gobernación departamental.

La principal limitación encontrada para realizar el presente informe, fue la obtención de datos relevantes sobre la estructura organizacional de la institución.

2.3 VARIABLES

- Mejorar el desempeño del servidor Público en la Gobernación Departamental
- Definir las estrategias para el desempeño de la Jefatura de Personal

2.4 APORTES

La presente investigación servirá a la Gobernación Departamental para mejorar el rendimiento del personal y la eficiencia en las siguientes actividades:

- **Mejor desempeño en las actividades realizadas por los trabajadores de la Institución**
- **Conocimiento de la Misión, Visión, Objetivos y Metas.**
- **Conocimiento de las atribuciones de los cargos.**
- **Capacitaciones**
- **Mejor Ambiente laboral.**
- **Calidad en el trabajo**
- **Trabajo en equipo**
- **Entrenamiento continuo**
- **Respeto mutuo**
- **Compromiso en el trabajo**
- **Ética profesional**
- **Innovación**
- **Responsabilidad**

III. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la metodología que requiere la práctica empresarial dirigida (PED) se impulso un proceso esquemático que se basa en actividades que permitirán llevar a cabo la investigación de forma ordenada, analizando para ello los siguientes aspectos:

3.1 Sujetos

Se entrevistó a todo el personal que labora en la Gobernación Departamental, siendo los siguientes empleados: Secretaria Administrativa y Jefe de Personal, Secretarías, Técnicos, Contador, Auxiliar de Contabilidad y Personal de Mantenimiento, determinándose como muestra el cien por ciento del total de los empleados, siendo un total de 14 empleados.

3.2 Instrumentos

- Cuestionarios con los cuales se obtuvo información cualitativa y cuantitativa sobre el conocimiento que tienen los empleados de la Gobernación sobre el proceso administrativo de la misma.
- Entrevistas utilizada como técnica de investigación para obtener información, ya que es por medio de esta que se observan las actitudes, las percepciones y la conducta de los empleados de la Gobernación.
- Información Bibliografica para fundamentar el trabajo de investigación.

3.3 Procedimiento:

Para conocer los aspectos generales de la empresa, se realizaron las actividades siguientes:

- Elaboración del Anteproyecto: Luego del análisis de todos los datos preliminares se inició la elaboración del anteproyecto, donde quedo plasmado el porque de la investigación así como el objetivo de la misma.
- Elaboración del Marco Teórico: Para poder llevar a cabo la PED se necesitó investigar todo lo relacionado a los temas de Recursos Humanos y Estrategias Administrativas orientadas al mejoramiento y eficacia en la atención al ciudadano.
- Elaboración de las boletas: Para la recopilación de información se elaboró una boleta dirigida al personal interno de la Gobernación y una boleta al usuario del servicio.
- Encuestas: En el periodo del mes de diciembre y enero se llevo a cabo la recopilación de información, la que luego de procesar y tabular nos lleva al siguiente paso.
- Resultados de la Investigación de Campo: Aquí se muestran los resultados obtenidos de las encuestas elaboradas que en base a esta información se pudo conocer a fondo las diferentes formas de solucionar el problema encontrado en la institución.

- **Elaboración de la Propuesta:** Con base en la información recopilada se procedió a elaborar la propuesta que soluciona la problemática presentada por la institución.
- **Conclusiones y Recomendaciones:** Es aquí donde se plantea los pasos a seguir para poder hacer realidad la propuesta presentada.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de una revisión bibliográfica, entrevistas con el personal de la Gobernación Departamental y usuarios del servicio, se llegó a los siguientes resultados:

Como parte del aprovechamiento del capital humano y la satisfacción en la prestación del servicio al ciudadano, la Gobernación se encuentra en desventaja por la falta de una estructura organizacional bien fundamentada y definida, esto enfatizado en la aplicación de procedimientos, normas, controles, métodos para medir la eficiencia y eficacia tanto de los empleados como en el manejo de documentos, solamente se trabaja bajo algunos mandatos legales que corresponden a las Gobernaciones.

4.1. Diagnóstico Administrativo:

- **Área Administrativa:**

Se observó un desconcierto en la toma de decisiones por parte de la Jefatura de Personal por la inexistencia de una estructura organizativa bien definida, situación que coadyuva a una buena toma de decisiones. El recurso humano se encuentra desorganizado por el desconocimiento del proceso administrativo, la falta de capacitaciones, por la falta de eficacia y eficiencia en un plan de incentivos laborales el cual puede basarse en el empleado del mes, entre otros, ya que por ser iniciativa pública no hay incentivos monetarios. No se practican los valores que están planteados por no ser del conocimiento del empleado ni estar a la vista pública. Todo esto ha afectado el desempeño de la calidad del recurso humano en la Gobernación departamental de Petén.

En cuanto a la gerencia de recursos humanos, se observa que hay centralización por parte de servicio civil en el proceso de la gestión efectiva del talento humano, desde la planificación, organización, dirección, coordinación, control, reclutamiento, elección, evaluación, promoción, hasta el entorno legal.

En conclusión el área administrativa es una de las áreas con mayor debilidad y la cual se debe fortalecer para su mejor funcionamiento y lograr el servicio óptimo al ciudadano.

- **Área Mercadológica**

En esta área también hay deficiencia como la mala prestación de servicio al ciudadano, no se tiene una buena imagen de la institución por la falta de coordinación de agendas de Organizaciones tanto Gubernamentales como no Gubernamentales.

- Área Económica y Financiera

Se observó que se conocen, analizan y aplican los aspectos más generales de la oferta y demanda del departamento, los aspectos de microeconomía y macroeconomía, pero a un nivel superficial, no así a nivel local, por lo que necesitan mejorar en cuanto a la aplicación de conocimientos macroeconómicos y profundizar en agendas coordinadas tanto del gobierno central como departamental para lograr el mejor desarrollo del departamento del Petén.

La Gobernación Departamental cuenta con los renglones y presupuestos necesarios para lograr la eficiencia y eficacia del control financiero de dicha dependencia mas no así aplicables a las necesidades primarias de la misma, se dispone de estados contables principales, libros auxiliares de contabilidad, registros e inventarios. En costos, presupuestos e ingresos llevan controles para luego definir utilidades / beneficios.

Ejecución de Gastos - Reportes - Presupuesto Vigente

Presupuesto Vigente por Ubicación Geográfica

Expresado en Quetzales

Entidad Institucional = 05, Programa = 01, Actividad = 006, Ubicación Geográfica > 001

DEL MES DE ENERO AL MES DE ABRIL

UBG 1700 PETEN

P G	SP	PY	ACT	OBR	REN	FTE	DESCRIPCIÓN	Presupuesto		Presupuesto
								Asignado	Trasposos	
1	0	0	0	0	11	21	Personal Permanente	Q 525.600,00	Q	Q. 525.600,00
1	0	0	6	0	12	21	Comp. Personal Al Salario Del Personal Perm.	Q 41.468,00	Q. 8.308,00	Q. 49.776,00
1	0	0	6	0	13	21	Comp. Por Antigüedad Al Personal Perm.	Q 14.040,00	Q (2.460,00)	Q. 11.580,00
1	0	0	6	0	15	21	Comp. Especificos Al Personal Permanente	Q 342.875,00	Q 68.125,00	Q. 411.000,00
1	0	0	6	0	63	21	Gastos De Representación En El Interior	Q 36.000,00	Q	Q. 36.000,00
1	0	0	6	0	71	21	Aguinaldo	Q 95.444,00	Q(16.656,00)	Q 78.788,00
1	0	0	6	0	72	21	Bonificación Anual (Bono 14)	Q 93.559,00	Q(14.771,00)	Q 78.788,00
1	0	0	6	0	73	21	Bono Vacacional	Q 6.200,00	Q -	Q 6.200,00
1	0	0	6	0	111	21	Energía Eléctrica	Q 37.015,00	Q -	Q 37.015,00
1	0	0	6	0	112	21	Agua	Q 2.468,00	Q -	Q 2.468,00
1	0	0	6	0	113	21	Telefonía	Q 37.015,00	Q -	Q 37.015,00
1	0	0	6	0	121	21	Publicidad Y Propaganda	Q 419,00	Q (419,00)	Q -
1	0	0	6	0	122	21	Impresión, Encuadernación Y Reproducción	Q 6.169,00	Q -	Q 6.169,00
1	0	0	6	0	133	21	Viáticos En El Interior	Q 14.394,00	Q -	Q 14.394,00
1	0	0	6	0	141	21	Transporte De Personas	Q 20.563,00	Q -	Q 20.563,00
1	0	0	6	0	142	21	Fletes	Q 1.028,00	Q (1.028,00)	Q -
1	0	0	6	0	161	21	Mant. Y Reparación De Maq. Y Eq. De Prod.	Q 4.113,00	Q (4.113,00)	Q -
1	0	0	6	0	162	21	Mant. Y Rep. De Equipo De	Q 5.141,00	Q -	Q 5.141,00

							Oficina						
1	0	0	6	0	165	21	Mant. Y Rep. De Medios De Transporte	Q	10.282,00	Q	-	Q	10.282,00
1	0	0	6	0	166	21	Mant. Y Rep. De Equipo Para Comunicaciones	Q	3.085,00	Q	-	Q	3.085,00
1	0	0	6	0	168	21	Mant. Y Rep. De Equipo De Computo	Q	2.056,00	Q	-	Q	2.056,00
1	0	0	6	0	171	21	Mant. Y Rep. De Edificios	Q	16.451,00	Q	(6.465,00)	Q	9.986,00
1	0	0	6	0	183	21	Servicios Jurídicos	Q	60.000,00	Q	30.000,00	Q	90.000,00
1	0	0	6	0	184	21	Serv. Económicos, Contables Y De Auditoria	Q	30.000,00	Q	(30.000,00)	Q	-
1	0	0	6	0	196	21	Servicios De Atención Y Protocolo	Q	2.961,00	Q	-	Q	2.961,00
1	0	0	6	0	199	21	Otros Servicios No Personales	Q	-	Q	420,00	Q	420,00
1	0	0	6	0	211	21	Alimentos Para Personas	Q	3.290,00	Q	-	Q	3.290,00
1	0	0	6	0	223	21	Piedra, Arcilla Y Arena	Q	-	Q	780,00	Q	780,00
1	0	0	6	0	232	21	Acabados Textiles	Q	7.814,00	Q	-	Q	7.814,00
1	0	0	6	0	233	21	Prendas De Vestir	Q	12.338,00	Q	-	Q	12.338,00
1	0	0	6	0	242	21	Papel De Escritorio	Q	6.169,00	Q	-	Q	6.169,00
1	0	0	6	0	243	21	Productos De Papel O Cartón	Q	4.935,00	Q	-	Q	4.935,00
1	0	0	6	0	244	21	Productos De Artes Graficas	Q	2.056,00	Q	-	Q	2.056,00
1	0	0	6	0	247	21	Especies Timbradas Y Valores	Q	1.645,00	Q	-	Q	1.645,00
1	0	0	6	0	253	21	Llantas Y Neumáticos	Q	13.338,00	Q	-	Q	13.338,00
1	0	0	6	0	261	21	Elementos Y Compuestos Químicos	Q	617,00	Q	-	Q	617,00
1	0	0	6	0	262	21	Combustibles Y Lubricantes	Q	57.578,00	Q	-	Q	57.578,00
1	0	0	6	0	267	21	Tintes, Pinturas Y Colorantes	Q	6.169,00	Q	-	Q	6.169,00
1	0	0	6	0	268	21	Productos Plásticos, Nylon, Vinilo Y P. V. C.	Q	1.234,00	Q	-	Q	1.234,00
1	0	0	6	0	269	21	Otros Productos Químicos Y Conexos	Q	1.028,00	Q	-	Q	1.028,00
1	0	0	6	0	273	21	Productos De Loza Y Porcelana	Q	2.056,00	Q	-	Q	2.056,00
1	0	0	6	0	274	21	Cemento	Q	-	Q	675,00	Q	675,00
1	0	0	6	0	284	21	Estructuras Metálicas Acabadas	Q	3.701,00	Q	-	Q	3.701,00
1	0	0	6	0	291	21	Útiles De Oficina	Q	4.112,00	Q	-	Q	4.112,00
1	0	0	6	0	292	21	Útiles De Limpieza Y Productos Sanitarios	Q	3.701,00	Q	-	Q	3.701,00
1	0	0	6	0	297	21	Útiles, Accesorios Y Materiales Eléctricos	Q	1.234,00	Q	-	Q	1.234,00
1	0	0	6	0	298	21	Accesorios Y Repuestos En General	Q	7.197,00	Q	-	Q	7.197,00
1	0	0	6	0	325	21	Equipo De Transporte	Q	77.622,00	Q	52.598,00	Q	130.220,00
1	0	0	6	0	328	21	Equipo De Computo	Q	-	Q	650,00	Q	650,00
1	0	0	6	0	329	21	Otras Maquinarias Y Equipos	Q	-	Q	9.500,00	Q	9.500,00
									Q1.626.180,00		Q 95.144,00		Q1.721.324,00

4.2 FODA

a. Fortalezas y Debilidades:

Fortalezas

- Legalmente establecida.
- Años de servicio y experiencia.
- Identidad con el trabajo.

- Equipo de Trabajo permanente pues hay estabilidad laboral para el empleado.

Debilidades

- Carecer de Manuales y Políticas Administrativas internas y una jefatura establecida de recurso humano.

b. Oportunidades y Amenazas:

Oportunidades

- Posicionamiento a nivel nacional.
- Crecimiento de la empresa.

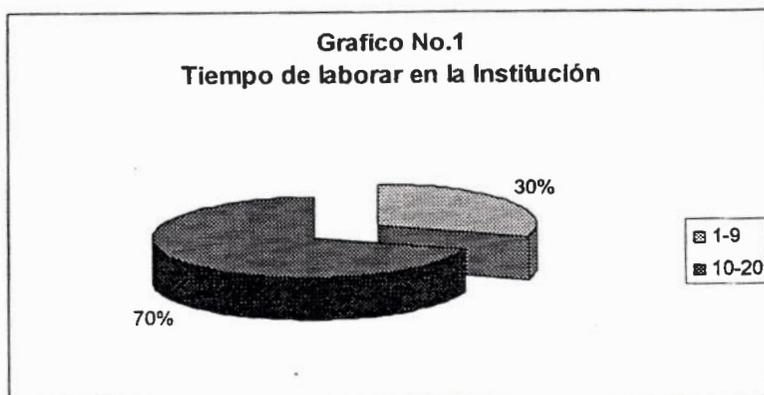
Amenazas

- No satisfacer a la clientela nacional.
- Pérdida de clientes por no adaptarse a las necesidades de los mismos.

4.3 Resultados de la Investigación de Campo:

Se elaboró un cuestionario para examinar y definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la Gobernación como Entidad Pública y definir estrategias para fortalecerla y de la cual se presenta los resultados siguientes:

Encuesta Personal Interno



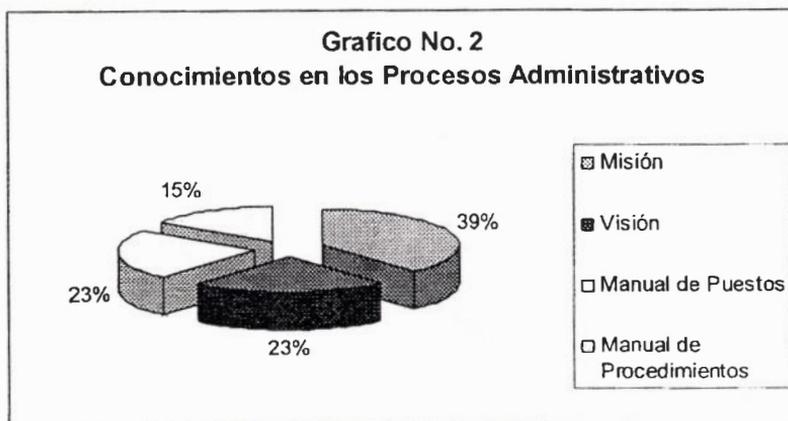
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica No.1 se puede observar que el 30% de las personas que laboran en la Institución están entre un año y nueve años, el 70% entre diez y 20 años.

Funciones de la Gobernación:

Dentro de las funciones administrativas relacionadas con el puesto de las personas encuestadas están las siguientes:

- Recepción de documentos
- Ingreso y egreso de documentos
- Autorización de libros.
- Encargado de Inventario
- Encargado de supervisión del IGSS
- Encargado de la Banda Civil
- Limpieza de oficina
- Auxiliar de archivo
- Encargado de Archivo
- Encargado de COCODE y Comités
- Elaborar órdenes de compra, pedidos y remesas, cheques, presupuesto y contratos.
- Elaboración y redacción de documentos.
- Control de Agenda del Gobernador
- Control de actas.



Fuente: Elaboración Propia

En esta grafica se observa que un 39% de los empleados conocen la Misión de la institución, el 23% la visión, el 23% manual de puestos o perfil de puestos y 15% el manual de procedimientos.

Funciones que competen a la entidad?

El 100% conoce por todo el personal todas las funciones que competen a la Gobernación Departamental.

Secciones que divide a la dependencia?

El 100% conoce por todo el personal todas las divisiones que competen a la Gobernación Departamental

Existe en la Gobernación una Oficina de Recursos Humanos?

En esta dependencia no existe una oficina de recursos humanos

Recomendaciones para implementar?

Las recomendaciones que dieron son las siguientes:

- Equipo de cómputo
- Aires acondicionados
- Material para mantenimiento y limpieza de la oficina.

Elementos que cuenta esta dependencia para la prestación del servicio al ciudadano?

El 100% de los encuestados respondió que el elemento humano es con que cuenta la institución para el servicio al ciudadano.

Se evalúa su desempeño?

El 100% de los encuestados respondió que su desempeño no es evaluado.

Capacitaciones de acuerdo a sus funciones?

El 40% de los encuestados informó que no se le ha capacitado mientras que un 60% manifestó que si ha recibido capacitaciones.

Cuales Recomendaría?

Dentro de las capacitaciones que recomiendan están:

- Cursos de Computación
- Cursos de Relaciones Humanas
- Cursos de Inglés
- Cursos adecuados al desempeño de funciones

Cuenta con un plan de trabajo?

El 88% manifestó que si cuenta con un plan de trabajo mientras que un 12% no cuenta con el mismo.

Cumple con las metas propuestas?

El 93% de las personas manifestó que si cumple con las metas propuestas mientras que un 7% no cumple con las metas.

Realiza otras actividades que no corresponde a su cargo?

La mayoría del personal realiza actividades que no corresponden a su cargo.

Cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus labores?

El 80% del personal cuenta con recursos necesarios y un 20% no cuenta con recursos.

Cree usted que trabaja en un ambiente laboral adecuado?

El 50% del personal manifiesta que no se encuentra en un ambiente laboral y un 50% que se encuentra en un ambiente adecuado.

Qué recomendaciones daría usted para mejorar el ambiente laboral?

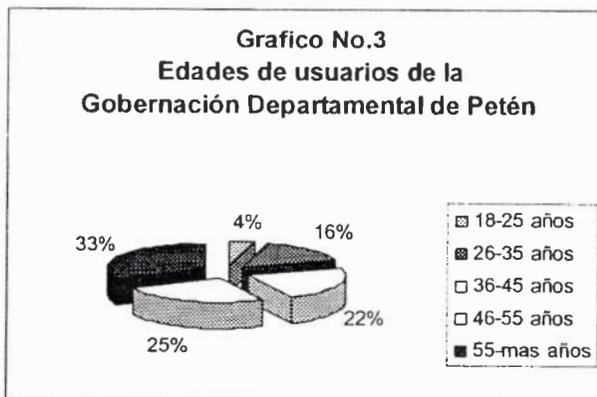
Dentro de las recomendaciones que proponen están:

- Instalaciones de equipo de cómputo
- Instalación de aires acondicionados

- Brindar capacitaciones
- Mobiliario y Equipo de oficina.

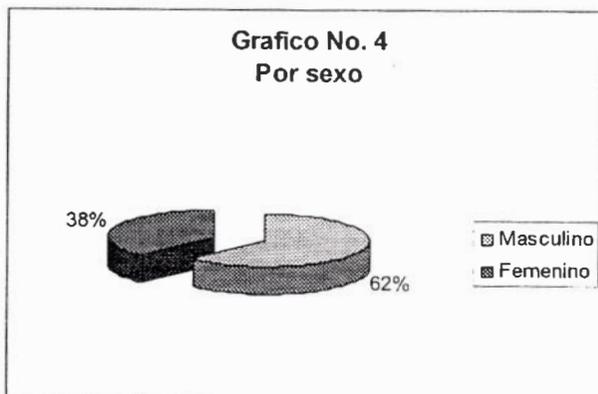
Encuesta Usuario

Esta encuesta fue realizada en la semana comprendida del 8 de mayo al 12 de mayo y la población entrevistada fue de 365 personas.



Fuente: Elaboración Propia

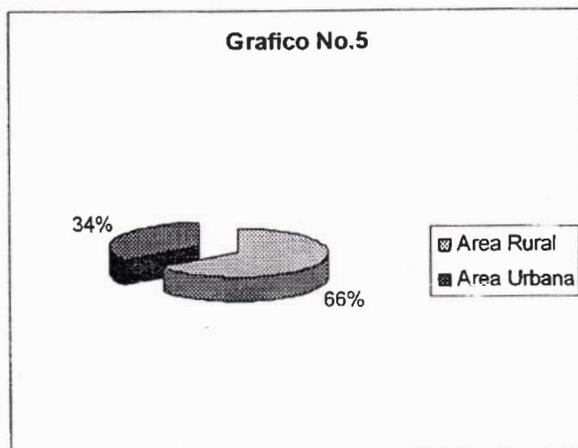
En la grafica No. 3 se puede observar que la gobernación es visitada por personas de todas las edades, un 4% de los ciudadanos esta entre 18 a 25 años, un 16% entre 26 a 35 años, un 22% entre 36 y 45 años, un 25% de 46 a 55 años y un 33% entre 55 y mas edad.



Fuente: Elaboración Propia

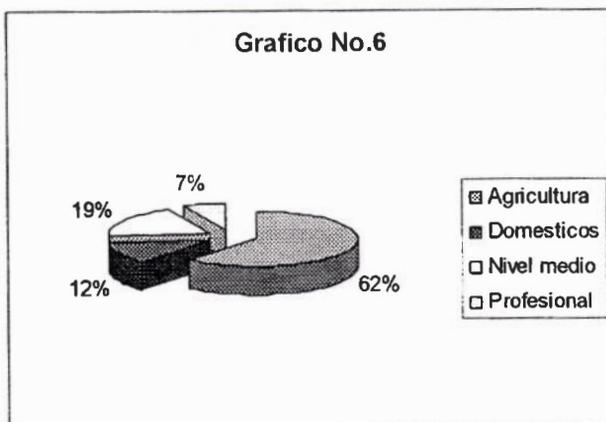


En la grafica No.4 se puede observar que el 62% de los ciudadanos que visitan la Gobernación son de sexo masculino y el 38% son de sexo femenino.

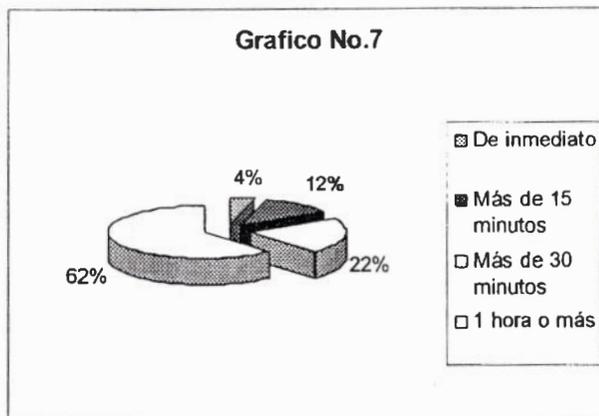


Fuente: Elaboración Propia

En esta grafica se observa que el 66% de la población que visita la gobernación es del área rural y el 34 % pertenecen al área urbana.

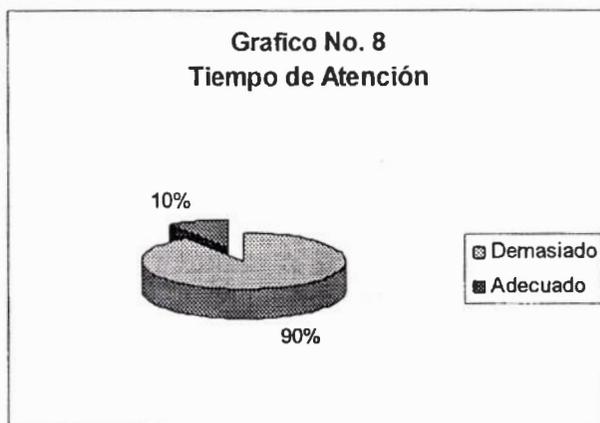


En la grafica No. 6 se puede observar que el 62% de los visitantes de la gobernación se dedican a la actividad de agricultura, el 12% se dedican a oficios domésticos, el 19% son personas con estudio de nivel medio, el 7 % son profesionales.



Fuente: Elaboración Propia

En la Gráfica No. 7 se observa que el 62% de los encuestados respondió que fueron atendidos después de una hora, el 22% que se le atendió en el transcurso de media hora, el 12% que fue atendido en 15 minutos y el 4% de inmediato.



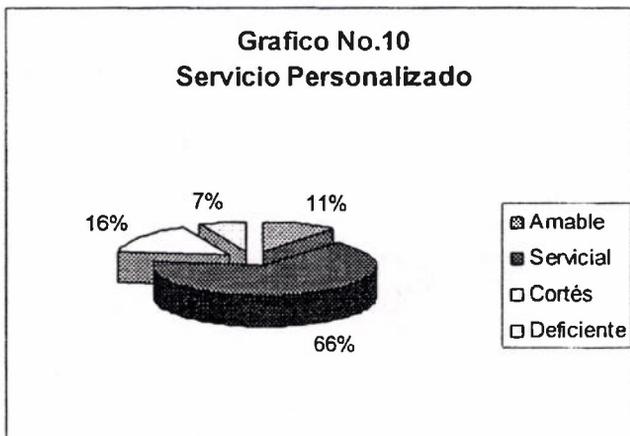
Fuente: Elaboración Propia

En la Gráfica No. 8 se observa que el 90% de las personas que visitaron la gobernación en el transcurso de la tercera de Mayo cree que es demasiado el tiempo que esperaron para hacer atendidos, el 10 % cree que la atención fue la adecuada.



Fuente: Elaboración Propia

En la Grafica No. 9 se observa que el 50% de las personas que realizaron gestiones en la Gobernación cree que el servicio es regular, el 28 % que es bueno, el 3% que es excelente y el 19 % cree es un mal servicio.



Fuente: Elaboración Propia

En la Grafica No. 10 el 66 % de las personas atendidas observó que la persona que le atendió se comportó servicial, el 16% que la persona que le atendió fue cortés, el 11% que fue amable, el 7% deficiente.

La evaluación del desempeño es la segunda etapa del control, consiste en evaluar o medir lo que se está haciendo. El desempeño tiene diversas acepciones a saber, el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

La tecnología del desempeño humano se fundamenta en cinco principios básicos

1. Perspectiva sistémica
2. Alineación al negocio
3. Enfoque basado en estándares, mejoras y resultados
4. Análisis causal basado en "quiebres" y contexto
5. Mejora multidimensional

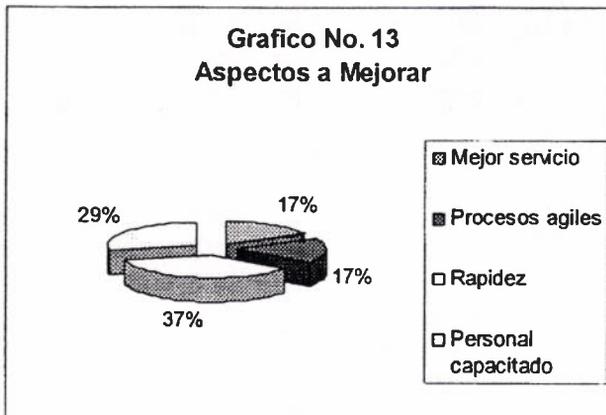
Perspectiva sistémica

Este principio determina que dado a que cualquier organización puede ser tratada como un sistema socio - técnico abierto, en continua interacción entre personas, tecnología y ambiente; la mayoría de los autores y administrativistas coinciden en la necesidad de abordar a la administración del desempeño puede considerarse parte de sus componentes.

Alineación al negocio

Cuesta, Armando (1999). Consiste en alinear la gente al negocio, esto implica la formación de compromisos de desempeño de los puestos, las personas y las áreas con los cometidos principales de la organización. Nadie es ajeno ni distante de la misión del establecimiento, por el contrario, su logro depende esencialmente de su gente más que de la voluntad de los directivos o de las políticas de las máximas autoridades.

El alineamiento al negocio no es un simple compromiso que se resuelva con una simple definición de un marco normativo de actuación, se trata de una conjugación entre enfoque de la directiva, retos de la organización y la valoración real de la capacidad de la gente, así como la agregación de valores proactivos a la organización, que se manifiestan en una constante evaluación de los avances y el reconocimiento de que tales logros se deben esencialmente a que todos y cada uno de los trabajadores que ha realizado en forma satisfactoria y eficiente su trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

En la grafica No. 13 se observa que el 37 % de los encuestados opina que se debe mejorar el servicio para que sean mas rápidos las gestiones que se realizan dentro de la gobernación, el 29% que se debe capacitar al personal para tener un servicio de calidad, el 17% se debe mejorar el servicio para hacerlo eficiente y eficaz, y el 17% se debe lograr la descentralización para que los procesos en la toma de decisiones sean ágiles.

V. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Cuesta, Armando (1999). Dentro de la labor de gestión, se tiene como uno de los mayores retos o desafíos en el campo del recurso humano, el de saber identificar y desarrollar la mejor estrategia que le permita administrar y optimizar su principal recurso en la organización.

El análisis estratégico de los planes de la Entidad, además de la evaluación del personal actual y sus competencias, para saber si la plaza es necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y si son cubiertas por los empleados actuales o se necesita iniciar un proceso de capacitación y reclutamiento. Todo lo anterior es parte de la planificación del recurso humano.

Dentro de este sistema se intenta mostrar las herramientas que se necesitan como administrador a la hora de planificar, si bien es cierto se trata de buscar el bienestar de la organización, no se debe olvidar que el medio para lograr ese bienestar va a depender también de otros factores, por ejemplo, de cómo se administre el recurso humano y sus necesidades, de modo que se satisfaga tanto a la Institución y el empleado, es decir, que se pueda perseguir los mismos objetivos, buscando un trato ganar-ganar.

La planificación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Finalmente, es importante señalar que acorde a las más modernas concepciones de la Administración, El Modelo de Gestión de Recursos Humanos pretende facilitar los procesos y procedimientos de la Administración Pública en forma eficiente, dinámica, transparente, moderna y competitiva.

VI. CONCLUSIONES

- La gobernación departamental fundamentada en los valores de justicia, igualdad, honestidad, solidaridad, responsabilidad, eficiencia, profesionalismo, conocimiento, tolerancia, actitud de diálogo y lealtad, debe buscar la eficiencia y la calidad individual para poder proporcionar el mejor desempeño de su Misión y Visión.
- La administración pública sigue teniendo un papel fundamental en la consolidación del desarrollo económico, político, y social de cualquier país, pero se debe reconocer que su funcionamiento debe transformarse para tener los niveles de eficiencia y calidad que se requieren.
- De acuerdo al análisis y estudio del desarrollo de la evaluación del desempeño, se requiere que exista una administración de calidad incluyendo un cambio en la mentalidad de los funcionarios públicos ya que estas prioridades son indispensables para iniciar una buena administración.
- Uno de los recursos más importantes para cualquier organización, es el capital humano, pues gracias a él puede funcionar y cumplir con su cometido, el desempeño de los servidores públicos, al igual que sus resultados, es susceptible de medirse, reconocerse, valorarse e incentivarse, al mismo tiempo es factible establecer estándares o parámetros de desempeño en apego a normas laborales válidas desde un punto de vista legal.
- La gobernación siendo un ente líder a nivel departamental debe fomentar sus valores tanto a la ciudadanía como al personal que labora en la institución.

VII. RECOMENDACIONES:

- Se le sugiere a la Secretaria Administrativa de la Gobernación departamental estudiar, analizar y practicar los principales conceptos, técnicas y herramientas de la Dirección y Control como fases del proceso administrativo, para lograr la optimización del capital humano y por ende la prestación de un mejor servicio.
- Se sugiere la implementación de un departamento de recursos humanos dentro de la gobernación, para mejorar la fuerza de trabajo la cual constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global, debido que el departamento de recursos humanos es la columna vertebral de toda institución.
- Se recomienda hacer una reingeniería de los procesos Administrativos, adecuar el Manual de Perfil de Puestos o Manual de funciones, hacer Planes de Trabajo en base al Plan Operativo y programas de capacitación para lograr un ambiente laboral positivo y un personal capacitado para el proceso de globalización.
- Definir estrategias para evaluar el mejor desempeño de la institución, para lo cual en los anexos se adjunta una guía para realizar la evaluación del desempeño, el cual dará la pauta realizar auto evaluaciones semestrales mejorando la postura de la gobernación departamental ante otras entidades y los usuarios, se logrará la eficacia y la eficiencia, sobre todo estrategias para administrar mejor el capital humano.
- Se sugiere socializar de forma escrita los Valores, Misión y Visión colocándolos en lugares visibles para los usuarios y del personal que labora en la institución, con el fin de

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Texto resumido de ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS - William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill (2001).
2. Chiavenato ,Idalberto. Administración de Recursos Humanos. La Habana. ISPJAE. 1990.
3. Cuesta, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. ISPJAE. 1999
4. Leiva Ordoñes, Alexander. Análisis de Gestión de Recursos Humanos. 2000.
5. Carpio, José. Métodos de Evaluación del Desempeño (2000).
6. Margaret Butteris (2000). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento,

FUENTES DE INFORMACION

- Ley de Servicio Civil
- Manual de Procesos Internos (Gobernación Departamental)
- Internett
 - www.rincondelvago.com
 - www.monografias.com
 - www.google.com



Gobernación Departamental
Petén

INDICE

1. Descripción del Sistema de Evaluación del Desempeño
 - 1.1 Objetivo General
 - Objetivos para la Institución
 - Objetivos para el empleado
 - 1.2 Propósitos del Sistema de Evaluación del Desempeño
 - 1.3 Importancia del Sistema de Evaluación del Desempeño
 - 1.4 Ventajas de la Evaluación
 - 1.5 Alcances del Sistema de Evaluación del Desempeño
 - 1.6 Beneficios de la Evaluación para la Institución y para la comunidad.
 - 1.7 Prejuicios de la Evaluación
 - Del Evaluador
 - Del Evaluado
 - 1.8 Errores comunes en la Evaluación
 - 1.9 Cómo ayudar al Sistema de Evaluación?
 - 1.10 Áreas y factores a evaluar
 - 1.11 Mecanismo de ponderación numérica de factores
 - 1.12 Responsabilidad del personal involucrado en el proceso de evaluación
2. Procedimiento general de evaluación del desempeño
3. Como tener éxito en la retroalimentación



Gobernación Departamental
Petén

I. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación permite apreciar el desempeño de una persona en el cargo que ocupa, señalando sus debilidades y fortalezas, que permiten hacer de la persona un empleado eficiente.

Es el procedimiento técnico para evaluar al personal de una institución en el desempeño de sus tareas o funciones, que tiene a su cargo y con ello detectar cualquier desvío o no, y poder en el momento oportuno, hacer las correcciones necesarias para mejorar los resultados de la institución.

Para su aplicación, se utilizan formatos preestablecidos que contienen los factores a calificar, así como los indicadores que se aplican para cada uno de ellos.

1.1 OBJETIVO GENERAL

El presente sistema tiene como objetivo fundamental garantizar a la institución el eficiente conocimiento y aprovechamiento del recursos humano que labora en la misma, mejorando su desempeño y eficiencia, con el fin de garantizar el logro de los objetivos que se encuentran enmarcados dentro de la visión y misión de la Gobernación, a través de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño.

- **Objetivos para la Institución**

- a. Proveer al Jefe de Personal un instrumento que le facilite evaluar técnicamente el rendimiento del personal a su cargo.
- b. Detectar el grado de satisfacción o no, del evaluado por las tareas que tiene asignadas.
- c. Mejorar el desempeño en las tareas asignadas a cada persona.
- d. Motivar e incentivar a los evaluados.
- e. Contar con información escrita sobre el desempeño del evaluado.
- f. Motivar a los trabajadores en sus aspiraciones de obtener altos grados de efectividad, conjugando sus metas personales con las de la organización.
- g. Mejorar y facilitar las técnicas de supervisión a fin de aumentar el grado de eficiencia.
- h. Fomentar las relaciones humanas en la organización, mejorando la comunicación entre jefes y subalternos.

- **Objetivos para el empleado**

- a. Reforzar sus áreas fuertes y eliminar sus áreas débiles a través del reconocimiento de las mismas.



Gobernación Departamental
Petén

- b. Utilizarlo como medio para el desarrollo de su carrera administrativa dentro de la organización.

1.2 PRONOSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño, en adelante denominada evaluación, tiene como propósitos generales:

- a) Que se conozca en forma técnica el grado de rendimiento y eficiencia del servidor público.
- b) Que se propicie la carrera administrativa dentro de la institución, como reconocimiento al esfuerzo aportado a la organización.
- c) Que se formulen programas de capacitación y formación, a través del entrenamiento en determinadas áreas de trabajo.
- d) Poder ubicar al personal en el área de trabajo en donde mejor pueda rendir, y estar más satisfecho.
- e) Propiciar con un criterio objetivo, la creación de incentivos salariales dentro del presupuesto de la institución, o ya sea gozar de descansos y reconocimientos por sus alcances.

1.3 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE EVALUACION

- La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.
- Las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes.
- Contando con un programa formal de evaluación, puede identificarse a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y los que no lo hacen.

1.4 VENTAJAS DE LA EVALUACION

- Mejora el desempeño.
- Permite planear el desarrollo de la carrera administrativa de cada empleado.
- Sirve de base para la aplicación de políticas de compensación y o promoción.
- Ayuda a la definición de un programa de entrenamiento y capacitación.



Gobernación Departamental
Petén

1.5 ALCANCES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

- a) Proporcionar información a las áreas donde se están tomando las decisiones para:
- Diseñar programas de capacitación,
 - Evaluar nuestro sistema de remuneraciones,
 - Revisar nuestro proceso de reclutamiento y selección de personal,
 - Establecer programas de reconocimiento y establecer medidas legales correctivas.
- b) Los resultados de las evaluaciones tienen que servirnos para algo, de lo contrario no tiene objeto.
- c) Los resultados no resuelven los problemas, sino que proporcionan información útil para la toma de decisiones en cuanto a qué puede hacerse para contrarrestar dichos problemas.

1.6 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN Y PARA LA COMUNIDAD

Para la Institución:

- Evaluar el potencial humano a corto y mediano plazo.
- Estimular la productividad y mejorar las relaciones de trabajo.
- Recuperar confianza y credibilidad.

Para la Comunidad:

- Recibe mejor atención de los servicios que preste la institución.
- Confianza y credibilidad.

1.7 PREJUICIOS DE LA EVALUACIÓN

Del Evaluador

- Inseguridad
- Temor a poner bajas o altas puntuaciones
- Duda del evaluador sobre los beneficios del programa
- Mal uso de la evaluación.



Governación Departamental
Petén

Del Evaluado

- a) Resistencia al cambio
- b) Temor a obtener baja puntuación
- c) Temor a perder su trabajo.

1.8 ERRORES COMUNES EN LA EVALUACION

- **Tendencia central:** Poner puntuaciones a un nivel medio.
- **Efecto de halo:** Un comportamiento circunstancial influye favorable o desfavorablemente.
- **Subjetividad:** Calificar con criterio subjetivo partiendo no de sus cualidades o rendimiento observado, sino de la familiaridad o amistad.
- **Efecto espina:** Es reconocer que cuando la persona sabe que va a ser evaluada genera comportamientos distintos.
- **Efecto contrastante:** Comparar a un empleado con otro y contrastar constantemente sus rendimientos, comportamientos, etc. no con el fin de ver quien lo hace mejor, sino para tener un empleado prototipo.

1.9 COMO AYUDAR AL SISTEMA DE EVALUACIÓN?

- Evaluar con el cerebro.
- Ser honesto y abierto con el proceso de cambio.
- Olvide el pasado.
- Ofrezca soporte y apoyo.
- Acepte diferentes puntos de vista.
- De honesta retroalimentación.

1.10 AREAS Y FACTORES A EVALUAR

Para la presente evaluación se considera el área general y diferentes factores dentro de la misma.

Área de Dirección
(Jefes de departamento)

- a.1 Organización y planificación
- a.2 Toma de decisiones



Gobernación Departamental
Petén

- a.3 Administración del Personal
- a.4 Comunicación efectiva del personal

Área de apoyo

(Personal técnico, administrativo y operativo)

- b.1 Rendimiento laboral
- b.2 Iniciativa y colaboración
- b.3 Puntualidad y cumplimiento de normas internas
- b.4 Comunicación efectiva

1.11 MECANISMO DE PONDERACIÓN NUMÉRICA DE FACTORES

Con el fin de mantener la confidencialidad de las tablas de conversión para la ponderación numérica de los factores, y poder ser utilizadas en el futuro, éstas deben permanecer en custodia de la Jefatura de Personal (Departamento de Recursos Humanos) con exclusividad.

1.12 RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO DE EVALUACION

a) El encargado de Jefatura de Personal

- a.1 Informa al personal a su cargo respecto a los objetivos de la evaluación.
- a.2 Evalúa al personal directamente bajo su responsabilidad.
- a.3 Transmite oportunamente los cuestionarios a la Jefa de Personal la Administración Interna.

b) Oficina de Recursos Humanos dentro de la Administración Interna

- b.1 Promover el desarrollo de la evaluación.
- b.2 Procesar la información obtenida y trasladar los resultados a Jefatura de Personal, previo a la emisión de resultados definitivos.
- b.3 Proponer Capacitación, los cursos necesarios para mejorar las debilidades y desarrollar las destrezas del personal, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación.



Gobernación Departamental
Petén

2. PROCEDIMIENTO GENERAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE PETÉN

MED-001

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	CAPITULO: EVALUACIÓN GENERAL
	Tema: Procedimiento para Evaluación del Desempeño

Norma Todo el personal de la institución debe ser evaluado en el desempeño de sus funciones anualmente, siendo la Jefatura de Personal (departamento de Recursos Humanos), la responsable de coordinar y velar por la realización efectiva de dicha evaluación.

Base Legal Artículos 44 y 45 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil.

Procedimiento El procedimiento para la realización de la evaluación del desempeño del personal de la institución es el siguiente:

Responsable

Acción

Jefe de Personal y Departamento de Recursos Humanos dentro de la Institución.

1. Verifica la base teórica del proceso y la mecánica a realizarse, "Guía para la realización de la evaluación del desempeño".
2. Entrega las boletas a los asistentes para realizar la evaluación del personal a su cargo.
3. Desempeño a calificar, tanto promedio como los extremos de muy buen o muy mal desempeño de la persona que evaluará, durante el período que comprende la cual evaluación.
4. Si es una segunda evaluación del desempeño, lea los resultados de la anterior y los planes de mejora acordados en esa fecha, de tal forma que se puedan visualizar fácilmente los logros o problemas actuales.
5. Concéntrese en la persona que evaluará.
6. Lea detenidamente cada factor y ponga una "X" en la casilla que crea lo correcto.
7. Cuando termine de anotar la calificación de todos los factores pase a la retroalimentación y explique porqué la calificación, de hechos concretos y recuérdese también cosas buenas que el haya realizado, para hacerle saber también usted recuerda el buen desempeño.



Gobernación Departamental
Petén

MED-001

Fecha:

Páginas:
1 / 2

CAPITULO:
GENERAL

EVALUACION

Tema: Procedimiento para Evaluación del Desempeño

Responsable

Acción

Evaluador.

1. Evalúa a cada uno de los miembros del personal a su cargo, llenando para ello el cuestionario diseñado para el efecto estableciendo las fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar en el Cuadro de Resultados Obtenidos.
2. Una vez llenado cada cuestionario, el evaluador deberá reunirse en un lugar tranquilo y sin interrupciones, con cada uno de los miembros del personal, en forma individual, e ir leyendo y discutiendo conjuntamente la calificación inicial otorgada a cada uno de los factores evaluados, así:
A = excelente: Cuando se superan ampliamente los requerimientos de las funciones, y se logran resultados extraordinarios, sin que se le dirija constantemente.
B = muy bueno: Cuando se superan los requerimientos de la función y se logra resultados por encima de lo normal.
C = bueno: Cuando alcanza a cubrir los requerimientos de la función y obtiene resultados normales.
D = regular: Cuando ocasionalmente alcanza a cubrir los requerimientos de la función y obtiene resultados por debajo de lo normal.
3. Solicita al empleado su firma de aceptación, en la última hoja del cuestionario. Si el empleado se negara a firmar la hoja de resultados de evaluación, se debe dejar constancia por escrito y se adjuntará a los formatos de evaluación.
4. Al momento de iniciar la evaluación del desempeño, siga las instrucciones dadas: Recuerde que está evaluando personas y no puestos y que esas personas forman parte del equipo de trabajo a su cargo y del gran equipo de trabajo de la Institución, haga su mejor esfuerzo evaluando de forma profesional y objetiva. Los resultados beneficiarán a todos dentro de la organización.

Empleado.

Firma el cuestionario aceptando la evaluación realizada.

Evaluador

Firma el cuestionario como evaluador en la última hoja del mismo.



Gobernación Departamental
Petén

MED-001

Fecha:

Páginas:
2 / 2

CAPITULO: EVALUACION ERAL

Tema: Procedimiento para Evaluación del
Desempeño

Responsable

Acción

Evaluador

Remite el cuestionario al Departamento de Recursos Humanos.

Departamento de Recursos Humanos

1. Revisa el cuestionario y convierte la calificación otorgada por el evaluador a la ponderación numérica asignada a cada uno de los factores, de acuerdo al grado de responsabilidad de las funciones asignadas al personal Técnico, Administrativo, Operativo.
2. Elabora un cuadro de calificación final obtenida para cada una de las unidades, existentes dentro de la Gobernación resaltando las destrezas alcanzadas y las áreas que sea necesario reforzar por cada uno de los miembros del personal.
3. Traslada los resultados a la Jefe de Personal para su análisis y posterior entrega a las autoridades superiores de la institución.
4. Elabora oficios de reconocimiento a los miembros del personal que hayan merecido calificaciones entre excelente, muy bueno y bueno; así mismo solicita reforzar las áreas débiles, a quienes hayan obtenido calificación regular. El oficio se elabora con copia al expediente del personal y copia al jefe inmediato.
5. Si el resultado de la evaluación no es satisfactorio, el jefe superior inmediato deberá efectuar una nueva evaluación, en un período no mayor de tres meses.
6. Archiva, para uso exclusivo del Departamento de Recursos Humanos, el resultado cuantificable de la evaluación.
7. Elabora plan general de mejora para las áreas débiles detectadas del personal.



Gobernación Departamental
Petén

3. COMO TENER ÉXITO EN LA RETROALIMENTACIÓN

Es importante que recuerde esto: Al conocer y comprender nuestras fortalezas y aceptar nuestras limitantes, estamos aceptando el reto de mejorar y crecer de manera continua: la entrevista de retroalimentación sobre el desempeño es la oportunidad que tiene usted como líder para comunicarse abiertamente y sobre bases objetivas con cada uno de sus colaboradores para obtener y brindar información que como resultado final brinde oportunidades de mejora. Esta retroalimentación se aplica con el fin de proporcionar el crecimiento integral en dos vías.

El principio básico de la entrevista de retroalimentación es la MUTUALIDAD: Esto implica un compromiso consigo mismo, sobre el propio desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional, el cual genera la responsabilidad por las consecuencias de nuestras acciones. A nivel laboral el principio de mutualidad rompe la idea tradicional de un contrato de trabajo en el que el empleado se compromete a brindar su fuerza de trabajo a cambio de un salario, sin dar nada más que lo estrictamente establecido. Rompe esta idea tradicional porque hace notar que el desarrollo que una persona tenga dentro de la organización es total y exclusivamente su responsabilidad y el resultado de sus actitudes, intereses, metas, conducta, disposición, etc.

Si aplicamos este principio a la entrevista de retroalimentación nos damos cuenta que el empleado o colaborador debe reconocer sus limitantes y establecer consigo mismo y con la Institución el compromiso de modificarlas y mejorar, así mismo, debe reconocer sus fortalezas y comprometerse consigo mismo y con la Institución a optimizarlas.

- **Aplice los siguientes pasos:**

PASO 1:

- **PONIÉNDOSE DE ACUERDO EN QUE EXISTE UN PROBLEMA**

- a) Haga ver los resultados del desempeño (consecuencias para el empleado, para sus compañeros, para la Institución, para los usuarios, para los procesos, etc).
- b) Haga ver los resultados que el desempeño tendrá para el empleado de persistir en una conducta impropia, actitud o resultado.
- c) Pida al empleado que reconozca el problema y las consecuencias del mismo.
- d) Cuando se ponen de acuerdo que existe un problema están listos para abordar el paso No. 2.

PASO 2:

- **DISCUTIENDO SOLUCIONES ALTERNATIVAS**

- a) Solicite sugerencias y alternativas para modificar y mejorar la falla de desempeño (¿Qué exactamente se hará para resolver el problema?).
- b) Discuta éstas sugerencias y aporte las que usted considere apropiadas.



Gobernación Departamental
Petén

PASO 3:

- **PONIÉNDOSE DE ACUERDO EN LA ACCION A TOMAR PARA RESOLVER EL PROBLEMA.**
 - a) Escriba en el formato de plan de mejora las acciones específicas que tomarán (ambos) para solucionar el problema (plan específico y con fechas de mejora).
 - b) Anote en este plan todos los cambios o mejoras que no dependen del empleado, que se han aceptado como sugerencias para solucionar el problema (lista de aspectos a mejorar; recursos; tiempos, procesos, comunicación, delegación, etc).

PASO 4:

- **DANDO SEGUIMIENTO SOBRE LOS RESULTADOS**
 - a) De seguimiento constante a los cambios o mejoras presentadas por el empleado a raíz de la entrevista de retroalimentación, utilizando para ello incidentes críticos.
 - b) Refuerce toda mejora y haga ver cualquier desviación del objetivo establecido, asegurándose de funcionar como un facilitador y no como un controlador.

PASO 5:

- **RECONOCIENDO Y REFORZANDO TOAS LAS MEJORAS OBSERVADAS**
 - a) Al finalizar con todos los factores evaluados, y con el plan de mejora escrito, firme el formato adjunto a la tabla de calificación y pida al empleado que firme como constancia de lo que ambos acordaron.
 - b) De las gracias por la oportunidad de hablar abiertamente.
 - c) Sea cordial al finalizar la entrevista y sea usted mismo.



Gobernación Departamental
Petén

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
AREA TÉCNICA
(Personal técnico, administrativo y operativo)**

Nombre del evaluado: _____

Dirección: _____

Puesto actual: _____

Nombre del evaluador: _____

INSTRUCCIONES:

Al llenar este cuestionario tome una actitud abierta y sincera para que la información por usted proporcionada ayude al evaluado a conocer mejor sus puntos fuertes y sus necesidades de desarrollo.

La evaluación realizada por usted será tabulada por el encargado de Recursos Humanos, quien cuidará la confidencialidad de la misma.

Evalúe las características del evaluado, leyendo cada rubro, y marcando con una "X" el cuadro que indique su respuesta.

FACTOR I: RENDIMIENTO LABORAL

Se espera que el personal técnico, administrativo y operativo desarrolle sus actividades de acuerdo a los planes, normas, políticas e instrucciones que contribuyan al logro de los objetivos de la unidad a la que pertenecen.

- | |
|--|
| 1. Cumple en el tiempo estipulado las metas o producción requerida. |
| 2. Los resultados de su trabajo están acordes a los objetivos establecidos por su unidad. |
| 3. Muestra disponibilidad en la realización de tareas de beneficio común de su área de trabajo. |
| 4. Actúa con responsabilidad en el cumplimiento de sus labores. |
| 5. Es capaz de mantener diversas tareas al mismo tiempo, cambiando el enfoque y las prioridades según sea necesario. |

A	B	C	D
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Gobernación Departamental
Petén

Fecha: _____

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
CUADRO DE RESULTADOS OBTENIDOS**

Nombre del evaluado: _____

Dirección: _____

Puesto actual: _____

Nombre del evaluador: _____

FORTALEZAS DEL EVALUADO

DEBILIDADES DEL EVALUADO

ASPECTOS A MEJORAR Y/U OBSERVACIONES

Uso exclusivo Departamento de Recursos Humanos

Nota obtenida:

Responsable:

Firma del evaluado

Firma del evaluador



Gobernación Departamental
Petén

FACTOR III: PUNTUALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS

Se espera que el personal técnico, administrativo y operativo utilice y administre su tiempo eficazmente, para el logro eficiente de sus funciones y actividades, así como que cumplan fielmente con las normas y reglamentos de la Gobernación Departamental.

A B C D

1. Ingresa puntualmente a sus labores.
2. Se interesa por aprender, asiste a cursos.
3. Establece expectativas claras de desempeño.
4. Sigue las instrucciones impartidas, para el mejor desarrollo de su trabajo en forma efectiva.
5. Cumple con el horario de almuerzo.
6. Utiliza de manera responsable el mobiliario y útiles de oficina asignados
7. Cumple con las normas establecidas en los Manuales y Reglamentos.
8. Su presentación personal es aceptable.
9. Permanece en su puesto de trabajo.
10. Comprende la importancia de su trabajo y la repercusión que éste tiene en los procesos de la institución.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FACTOR IV: COMUNICACIÓN EFECTIVA

Todo el personal técnico, administrativo y operativo debe comunicarse verbalmente y por escrito con sus compañeros en forma cuidadosa, eficaz y puntualmente.

A B C D

1. Está dispuesto a cooperar con sus compañeros en tareas laborales, sin que se lo pidan.
2. Mantiene informados de los resultados de las tareas asignadas a sus superiores en forma puntual y eficaz.
3. Escucha atentamente.
4. Expresa en forma activa sugerencias, para mejorar los procedimientos de trabajo.
5. Tiene facilidad para comunicarse con jefes y compañeros de trabajo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A B C D



Gobernación Departamental
Petén

6. Comprende y se relaciona con los sentimientos de los demás.
7. Expresa situaciones que le molestan en su área de trabajo sin entrar en conflicto con sus jefes.
8. Asiste a las reuniones de trabajo puntualmente.
9. Tiene disponibilidad de aceptar cambios rompiendo paradigmas.
10. Mantiene una relación cordial con sus compañeros de trabajo evitando las murmuraciones.

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--



Gobernación Departamental
Petén

ANEXO No. 2

BOLETA DE ENCUESTA PARA EMPLEADOS

Este es un formulario que servirá para examinar y definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la Gobernación como Entidad Pública y definir estrategias para fortalecerla. Por favor responda de forma breve, responsable e INDIVIDUALMENTE.

Puede responder a mano, en computadora o a máquina, como usted se sienta más cómodo, puede usar hojas adjuntas.

1. Escriba su Cargo: _____
2. Cuantos años tiene de laborar: _____
3. Cuales son sus Funciones:

No	Funciones

4. De la Gobernación conoce:

- La Misión Si _____ No _____
- La Visión: Si _____ No _____
- Manual de Procedimientos: Si _____ No _____
- Manual de Puestos: Si _____ No _____
- Organigrama: Si _____ No _____

5. Mencione las principales funciones que competen a la entidad para la cual trabaja?

No.	Funciones

6. Conoce las secciones que divide a la dependencia: Si _____ No _____
Cuales _____



Gobernación Departamental
Petén

ANEXO No.3

BOLETA DE ENCUESTA USUARIOS

Con la finalidad de mejorar los procesos administrativos dentro de la gobernación, y poder prestar un mejor servicio al ciudadano, se está realizando un estudio para conocer su opinión sobre la atención recibida en el servicio, sus respuestas son confidenciales por lo que agradeceríamos su colaboración y sinceridad.

1. ¿Cuántos años tiene y a qué sexo corresponde? _____ años masculino femenino

2. ¿Cuál es su lugar de residencia? _____ Área Rural Área Urbana

3. ¿A que se dedica?

Agricultura Domésticos Nivel Medio Profesional

4. ¿El tiempo que esperó para ser atendido fue?

De inmediato más de 15 minutos más de 30' 1 hora o más

5. ¿Considera que el tiempo que esperó es?

Demasiado Adecuado

6. ¿Cree usted que el servicio que presta la gobernación?

Malo Regular Bueno Excelente

7. ¿Observó usted que la persona que le atendió fue?

Amable Servicial Cortés Deficiente

8. ¿Cree usted que el personal conoce sobre el funcionamiento de la gobernación?

Si No Poco

9. ¿Los trámites que usted realiza en la gobernación fueron resueltos con?

Rapidez Burocracia No resueltos

10. ¿Qué aspectos cree usted que podrían mejorarse?



Gobernación Departamental
Petén

7. Existe en la Gobernación una Oficina de Recursos Humanos? Si _____ No _____

8. que recomendaría que se implemente en la gobernación:

9. Con que elementos cuenta esta dependencia para la prestación del servicio al ciudadano:

No.	Elemento

10. Se evalúa su desempeño: Si _____ No _____ Cuando: _____

11. Se le ha capacitado de acuerdo a sus funciones? Si _____ No _____
Cuales

No	Capacitaciones

12. Cuales Recomendaría

No	Capacitaciones

13. Cuenta con un plan de trabajo? Si _____ No _____

14. Cumple con las metas propuestas: Si _____ No _____

15. Realiza otras actividades que no corresponde a su cargo? Si _____ No _____

Describe cuales son, con que frecuencia las realiza y a que cargo corresponde.

No.	Actividad	A que Cargo Corresponde	Frecuencia



Gobernación Departamental
Petén



16. Cuenta con los recursos necesarios para desempeñar sus labores?

Si _____ Cuales?

No _____ Cuales?

17. Cree usted que trabaja en un ambiente laboral adecuado?

Si _____ Por qué?

No _____ Por qué?

18. Qué recomendaciones daría usted para mejorar el ambiente laboral?

No.	Recomendación