

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Implementación de un programa de evaluación del desempeño en el
departamento de recursos humanos de la Municipalidad de Puerto Barrios,
ubicada en la cabecera departamental de Izabal”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Ángel Abelardo Roldán Paz

Zacapa, Septiembre 2013

**“Implementación de un programa de evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Ángel Abelardo Roldán Paz

Lic. Oscar Aníbal Rodríguez Salguero. **(Asesor)**

Lic. Cristian Rosendo Santa Cruz Mazariegos. **(Revisor)**

Zacapa, Septiembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. César Fernando Orellana Paiz

Coordinador

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

Lic. Miguel David Ordoñez Padilla
Examinador

Lic. Edgar Leonel Martínez
Examinador

Lic. Jesús Morales Acevedo
Examinadora

Lic. Oscar Aníbal Rodríguez Salguero.
Asesor

Lic. Cristian Rosendo Santa Cruz Mazariegos.
Revisor

REF.:C.C.E.E.0135-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE JULIO DEL 2013

SEDE ZACAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Oscar Rodríguez Salguero, tutor y Licenciado Cristian Santa Cruz, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Implementación de un programa de evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal.", Presentado por él (la) estudiante Angel Abelardo Roldán Paz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.424, de fecha 16 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


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



Nombre completo del tutor: Oscar Anibal Rodríguez Salguero
Título: Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 11,305
Dirección: Aldea El Maguey, Zacapa Zacapa
No. Teléfono 4218-5120
E-Mail oscarrodriguez23@hotmail.com

Zacapa, 19 de enero de 2013

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

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Practica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Implementación de un programa de evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal"**, realizado por el estudiante: **Angel Abelardo Roldan Paz**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Practica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa y uno (91) puntos de cien (100).

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


Lic. Oscar Anibal Rodríguez Salguero
Administrador de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Cristian Rosendo Santa Cruz Mazariegos
Título: Licenciado en Mercadotecnia
Colegiado No.:
Dirección: Casa 5, Condominio Las Mercedes, Barrio La Reforma
No. Teléfono Of.: 79412533
No. Teléfono Cel.: 42189167
E-Mail: produccionesluz@yahoo.com

Zacapa, 23 de febrero de 2013

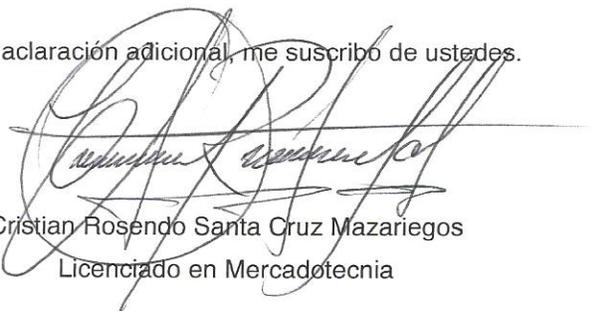
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Implementación de un programa de evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de Puerto Barrios ubicada en la cabecera departamental de Izabal”** realizado por el estudiante: **Angel Abelardo Roldán Paz**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Cristian Rosendo Santa Cruz Mazariegos
Licenciado en Mercadotecnia

c.c. archivo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 562.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba Rodríguez de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderón, hacen constar que el estudiante Roldán Paz Angel Abelardo con carné 201202051 aprobó con ochenta puntos (80 pts.), el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día dieciséis de marzo del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico


Vo. Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General

Marta Matta
C.C. Archivo

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco teórico	
1.1 Departamento de recursos humanos	1
1.2 Evaluación del desempeño	2
1.3 En que consiste la evaluación del desempeño	3
1.4 Factores que afectan el desempeño	4
1.5 Beneficios de la evaluación del desempeño	6
1.6 Responsabilidad por la evaluación del desempeño	8
1.7 Ventajas de la evaluación del desempeño	8
1.8 Problemas en la evaluación del desempeño	8
1.9 Barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño	10
1.10 Métodos tradicionales en la evaluación del desempeño	10
1.11 Implementación	17
1.12 Programas	17
Capítulo 2	
Planteamiento del problema	18
2.1 Título de la investigación	19
2.2 Justificación	19
2.3 Objetivos	19
2.3.1 Objetivo general	19
2.3.2 Objetivos específicos	19
2.4 Alcances y límites	20
2.4.1 Alcances	20
2.4.2 Límites	20
Capítulo 3	
Metodología	

3.1 Tipo de investigación	21
3.2 Sujetos	21
3.2.1 Personas	21
3.2.2 Unidad de análisis	21
3.3 Instrumentos	22
3.4 Procedimiento	22
3.5 Diseño de la investigación	23
Capítulo 4	
Aporte	
4.1 Para la empresa	24
4.2 Para la universidad	24
4.3 Para Guatemala	24
Capítulo 5	
Análisis de resultado	25
Capítulo 6	
Resultados de la investigación	29
Capítulo 7	
Conclusiones	37
Capítulo 8	
Propuesta	38
Cronograma de trabajo	42
Fuentes de consulta	43
Anexos	45
Anexo 1 Evaluación integral	46
Anexo 2 Diagnostico	60
Anexo 3 Guía de entrevista	77
Anexo 4 Cuestionario	78
Anexo 5 Ejecución de la propuesta	80
Anexo 6 Ejemplos de los métodos de evaluación	98

Resumen

Hoy en día es innegable la importancia que tiene la evaluación del desempeño en las empresas no importando su fuente de ingreso, ya sea mixta, privada o bien pública, todas buscan la excelencia y competitividad empresarial, logrando satisfacer las demandas de sus clientes, reales y potenciales. Es por ello que la evaluación del desempeño es una herramienta útil en la toma de decisiones, pues permite identificar a los empleados que rinden y los que no, en su puesto de trabajo.

El objetivo a desarrollar en la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED– es el de implementar una evaluación del desempeño para que el departamento de Recursos Humanos la ejecute en cada departamento que integra la municipalidad de Puerto Barrios, cabecera del departamento de Izabal.

Esta investigación es del tipo descriptivo, tomándose como sujetos de estudio al Director del departamento de Recursos Humanos y seis (6) colaboradores que conforman el personal del departamento, aplicándose una guía de entrevista y un cuestionario como instrumentos de investigación.

Detectándose en la investigación varias debilidades, pero la que más destaca por el grado de importancia es la falta de una evaluación del desempeño, ocasionando insatisfacción entre los empleados, pues muchos consideran que no es tomado en cuenta su esfuerzo laboral comparado con otros que no cumplen con sus funciones.

Como propuesta se presenta una guía para la Implementación de la evaluación del desempeño para el departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal”

Introducción

El proceso de evaluación de una empresa, es un proceso constante que favorece a través del conocimiento y valoración de su personal facilitar su crecimiento. En un trabajador este proceso parte, desde que ingresa a la empresa, específicamente en el período de prueba donde es observado y evaluado para tomar la decisión definitiva de su vinculación y estadía permanente dentro de la organización.

Esta observación y evaluación continua hace parte de la responsabilidad que tienen los superiores con el empleado o colaborador, no solo para calificar su desempeño sino también para generar cambios positivos en éste, y para tomar otro tipo de decisiones que tiene que ver con ascensos, recompensas, traslados, entrenamientos o despidos.

Esto quiere decir que la utilización de este proceso o programa es una herramienta imprescindible en toda empresa, por lo que no sólo aporta información sobre el comportamiento y desenvolvimiento del empleado sino que también sobre el funcionamiento general de la empresa. Si para un adecuado funcionamiento son necesarios los reconocimientos, la evaluación del desempeño puede ser uno de los procesos que satisface esta necesidad, partiendo del hecho, de que este sistema se encarga de suministrar información, al mismo tiempo que permite reconocer a los colaboradores más sobresalientes.

Se puede resumir, que una evaluación del desempeño es un método de control que permite medir y calificar el desempeño del colaborador, dar información al este mismo a cerca de lo espera la empresa de él, de cómo percibe éste y en qué lugar se encuentra dentro de la organización, así como también el rol que juega dentro de los planes y metas a alcanzar según su desenvolvimiento en el transcurso que éste realice las funciones requeridas por la organización.

Capítulo 1

Marco teórico

El tema a tratar en la presente práctica empresarial dirigida, está contenida dentro de la administración de recursos humanos. Y para Mondy y Noe (2005: 9) manifiestan que “administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales”.

1.1 Departamento de Recursos Humanos

Un departamento de Recursos Humanos, según Chiavenato (2003) “Es un área interdisciplinaria: Incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería en sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la Administración del Recurso Humano abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: Se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadística y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sin número de temas diversificados”.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

1.2 Evaluación del Desempeño.

Según Chiavenato (2000:357) la evaluación del desempeño “Es una apreciación sistemática del desempeño que cada personal en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. Así mismo podemos mencionar que la evaluación del desempeño es un sistema que nos permite apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

Byars & Rue (1996) Definen a la “evaluación del desempeño o evaluación de resultados como un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que se está desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

William B. Werther Jr. y Keith Davis, (1992) “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a las políticas y procedimientos bien definidos.

Toda evaluación es un proceso de estimar o juzgar el valor, la excelencia y cualidades. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante diferentes enfoques las cuales reciben diferentes denominaciones, tales como: “evaluación del desempeño”, “evaluación del mérito”, “evaluación de los empleados”, “evaluación de la eficiencia funcional” y otros.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo, porque mediante esta se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración al trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Se puede decir que esta herramienta permite determinar el cumplimiento o no de las funciones requeridas para cada puesto de trabajo y de esta forma saber si se está aprovechando o no a la persona que ocupa el puesto, dando lugar a asignar o justificar las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

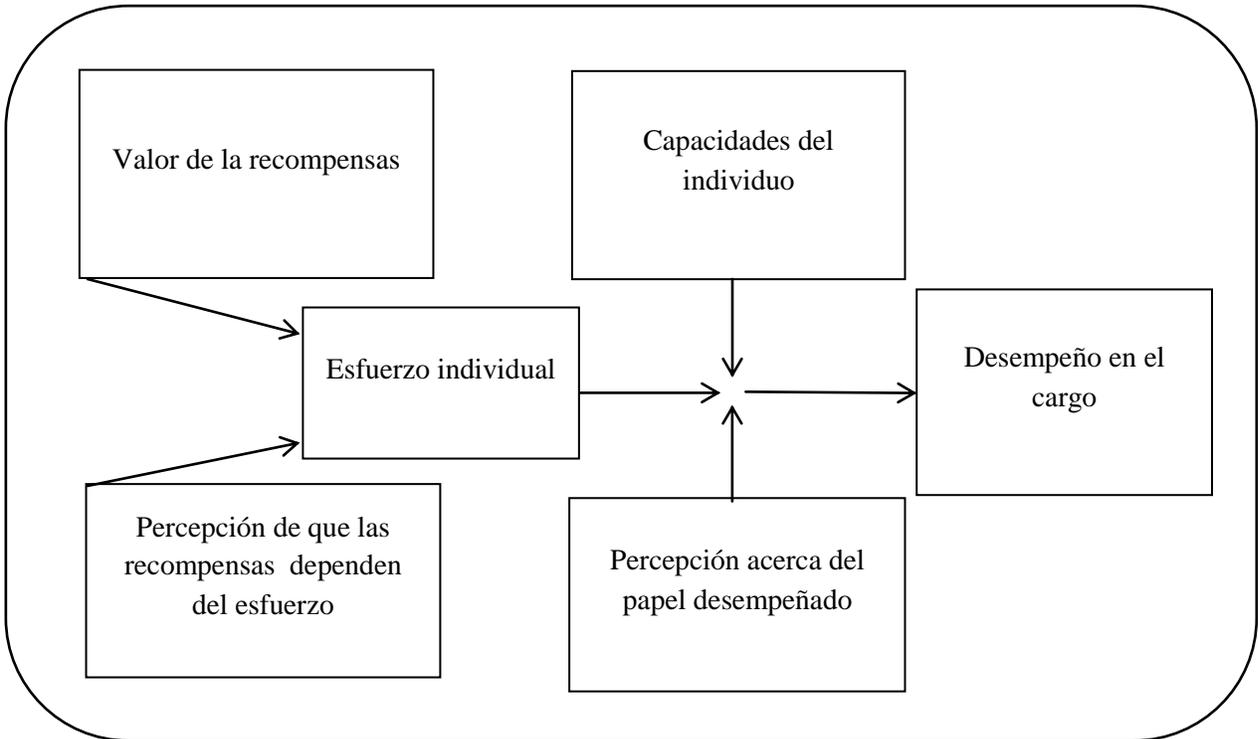
1.3 En que consiste la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Dicha evaluación trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona a cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

1.4 Factores que afectan el desempeño

Para Chiavenato (2000: 356) se pueden identificar los elementos que afectan directamente en el desempeño laboral para todo individuo, siendo estos expuestos en la figura No.1:



Chiavenato nos menciona en resumen que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad sea formal o informalmente. Esta herramienta nos permite encontrar diferentes problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Todos estos tipos de problemas identificados, la evaluación de desempeño nos puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La utilización de esta herramienta debe de ser no solamente para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación,

satisfacción laboral, participación, comunicación y en si desarrollo personal que den oportunidad al mejoramiento continuo.

En las organizaciones se debe procurar por estar en función del mejoramiento, es aquí donde la evaluación del desempeño juega un papel importante en el sentido que informa al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral de tal manera que pueda iniciar una planeación de su mejoramiento.

Por lo anterior, se podría decir que la evaluación facilita un mejoramiento al informar al trabajador de sus fortalezas y debilidades puede llevar a través de este autoconocimiento a incrementar su responsabilidad laboral cumpliendo tanto con los objetivos de la empresa como personales, no como un requisito organizacional sino como un interés y motivación personal.

Además este proceso evaluativo suministra información valiosa a funciones de la administración de personal tales como la planeación de la fuerza laboral, selección, entrenamiento y bienestar social. Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño explora las aspiraciones en materia de beneficios laborales de los empleados, este proceso es importante también en el sentido que apoya los diseños que se elaboren sobre nuevos servicios para los trabajadores y sus familias.

Por lo tanto es recomendable implementar un programa de evaluación del desempeño cuando se desee alcanzar los objetivos como los citados por el autor Fernando Toro (1999), tales como:

- ✓ Promover la eficiencia organizacional y el logro de metas
- ✓ Fomentar el desarrollo individual del personal.
- ✓ Incrementar la comunicación entre los subordinados y sus jefes.
- ✓ Adecuación del individuo al cargo, fundamentada en los procesos de selección, ubicación y capacitación de personal.
- ✓ Promociones por medio de la adecuada interpretación de las evaluaciones que permitirá conocer la potencialidad de los trabajadores para desempeñar cargos en el ámbito superior.
- ✓ Proporcionar a los empleados retroalimentación sobre su trabajo.
- ✓ Potencializar el talento humano, promoviendo en entrenamiento y auto capacitación.

- ✓ Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales.

1.5 Beneficios de la evaluación del desempeño.

A. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser representados en tres facetas:

- Permiten condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permiten el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por su puesto, de la forma de administración.
- Proporcionan oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

B. Cuando programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficios son:

1. Beneficios para el individuo

- Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

2. Beneficios para el jefe

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

3. Beneficios para la organización

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

4. Productos y beneficios.

Un sistema de evaluación del desempeño bien elaborado debe proporcionar un perfil de los puntos fuertes y débiles que en materia de recursos humanos tiene la organización, para conocer posteriormente su estado, aspectos a reforzar o erradicar. Esto permitirá un nivel más alto de competitividad tanto para la empresa como para la persona porque se alimentaran procesos orientados al mejoramiento como: Planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, capacitación y programas de compensación. El potencial humano requiera de un mantenimiento y estímulo permanente para garantizar su desarrollo.

“El establecimiento de una política bien definida de administración de recurso humano permite concretar estrategia de mejoramiento, crecimiento y desarrollo para el personal”. (Maya, 1997: 21).

1.6 Responsabilidad por la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede adjudicarse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o aun comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

1.7 Ventajas de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2000) plantea las siguientes ventajas:

- ✓ La evaluación manejada sistemáticamente y dinámicamente trae consigo un mejoramiento constante con el cual va a conocer profundamente el funcionamiento de los diferentes cargos y por ende, la identificación de los puntos débiles de la empresa. Algunas empresas toman la evaluación como un medio para que el trabajador se esfuerce más, aunque es un poco subjetivo y se convierte en un medio de presión.
- ✓ Ayuda a mejorar el clima empresarial, generando confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.
- ✓ Ayuda al individuo a mantener una perspectiva de perfeccionamiento permanente.
- ✓ Mejor orientación de los jefes hacia la actuación y el desempeño de las labores de sus subordinados y un medio eficaz para perfeccionar la actuación del trabajador.
- ✓ Facilita el diagnóstico de las deficiencias o requerimientos administrativos.

1.8 Problemas en la evaluación del desempeño.

Chiavenato (2000) plantea que por muy adecuados que sean los sistemas de evaluación de desempeño en su implantación, éstos van a presentar algunas dificultades por múltiples factores,

las cuales impedirían una evaluación y un manejo eficiente que traerán dificultades para la empresa: entre ellas pueden considerarse las siguientes:

- a. Para toda evaluación se requiere de unos estándares o normas que en algunos casos no existen en la empresa, lo que se considera como un tropiezo en el método de evaluación.
- b. Fundamentar la evaluación en el juicio subjetivo del jefe de dependencia, le quita credibilidad al sistema, generándose situaciones de desventaja por los desaciertos del evaluador.
- c. Criterios como estándares o normas de producción, capacitación de los evaluadores, entre otros, son requisitos necesarios para evaluar subjetiva y equitativamente, los cuales en ocasiones no se tiene en cuenta.

La evaluación del personal en ocasiones promueve en éstos una preocupación por la actividad y la concentración de funciones con indiferencia por los resultados y las metas. Un temor que existe del trabajador es ser observado o calificado en cuanto a su desempeño, pensando en que puede ser despedido por bajo rendimiento, por lo que en los períodos evaluativos éstos se esmeran más por su trabajo, trayendo esto una pérdida de objetividad; por lo tanto se debe informar al empleado de los objetivos y resultados que trae consigo la evaluación del desempeño.

Otras veces se toma como base los salarios y las mejoras salariales en cuanto a los méritos o esfuerzos del trabajador, por lo que los esquemas diseñados o desarrollados se desprestigian y caen rápido de desuso para juzgar los méritos que están asociados a mejoras salariales.

El empleo de los evaluadores no entrenados puede obstaculizar gravemente un programa de evaluación. Por esta razón, cada supervisor debe recibir entrenamiento específico en la utilización del método con que se valora al empleado. Deberá darse asistencia técnica y práctica en la conducción de entrevistas de evaluación y deben ser capacitados permanentemente, ya sea a

través de cursos, participación en diseño de formatos, experiencias vividas en otras empresas, conferencias, seminarios entre otros.

1.9 Barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño.

1.9.1 Barreras metodológicas

- ✓ Inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación:
- ✓ Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño
- ✓ Dificultad en el análisis del desempeño del individuo.

1.9.2 Barreras de conducta profesional

Como recelos, preocupaciones y prejuicios que se desarrollan en las personas que evalúan y que están siendo evaluadas:

- Obstáculos políticos, ya que la mayoría de las personas creen que el superior conduce el método de evaluación según sus conveniencias personales.
- Obstáculos interpersonales, que surgen de la confrontación cara a cara, del evaluador con el evaluado en las entrevistas.

Para tratar de obviar estas situaciones, debe capacitarse adecuadamente a los evaluadores, y buscarse el método de evaluación acorde con el tipo de empresa, el empleado y los objetivos por determinarse.

1.10 Métodos tradicionales en la evaluación del desempeño.

Chiavenato 2000, comenta que el problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en la organización, condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal; por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc.

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y características de los evaluados. Esta adecuación es importante para la obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en un sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas
2. Método de la elección forzada
3. Método de investigación de campo
4. Método de incidentes críticos
5. Métodos mixtos.

1.10.1 Métodos de las escalas gráficas

Es el método más utilizado y divulgado. Aunque en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

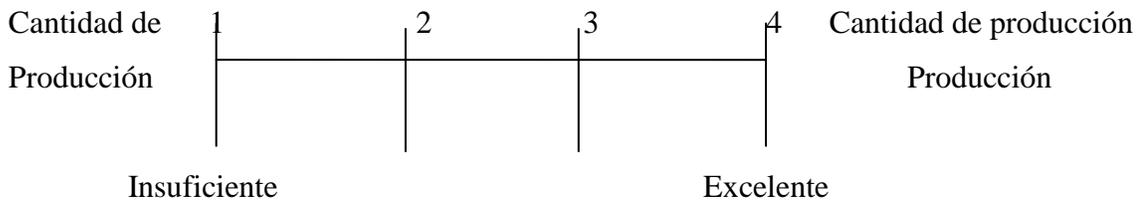
Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado la cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno

de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre estos extremos existen tres alternativas:

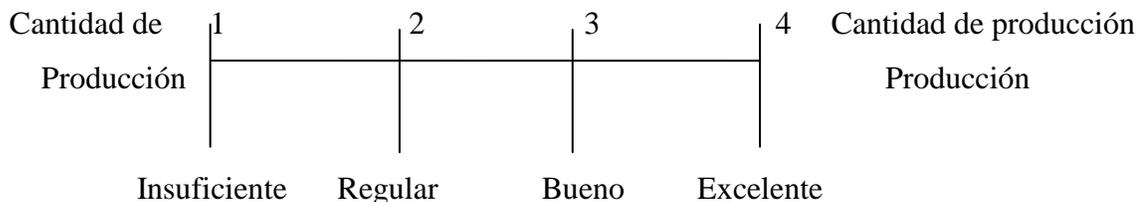
- ✓ Escalas gráficas continuas: escalas donde sólo están definidos los extremos, la evaluación del desempeño puede ubicarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso existe un límite mínimo y un límite máximo de variación de factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.



- ✓ Escalas gráficas semicontinuas: idénticas a las escalas continuas excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.



- ✓ Escalas gráficas discontinuas: en éstas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad, el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Todos los ejemplos presentados de aquí en adelante serán de escalas gráficas discontinuas.



- ✓ Ventajas del método de escalas gráficas:
 - Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
 - Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
 - Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

- ✓ Desventajas del método de las escalas gráficas.
 - No permite mucha flexibilidad al evaluador, en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
 - Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación a cerca de los subordinados para todos los factores de la evaluación.
 - Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
 - Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
 - Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

1.10.2 Método de elección forzada.

En inglés (forced choicemethod) fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial, para escoger a los oficiales de las fuerzas armadas de su país que deberían ser ascendidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios de la escala gráfica, y que permitiera obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron resultados ampliamente satisfactorios. Este método se aplicó después en diversas empresas.

✓ Características del método de elección forzada.

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una de dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación de elección forzada.

✓ Ventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada presenta las siguientes ventajas:

- Proporciona resultados confiables y extensos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización.
- Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

✓ Desventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada presenta las siguientes desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, pues exige una planeación muy cuidadosa y demorada.
- Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales, distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo entre otros.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

1.10.3 Método de investigación de campo.

Éste fue desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño

del empleado, planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

✓ Características del método de investigación de campo.

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo ya que éste se presenta en el área de desempeño de forma directa a buscar la información necesaria. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

✓ Ventajas del método de investigación de campo.

- Cuando esta precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.

- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
 - Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de la actuación de la ARH.
 - Es el método más completo de evaluación.
- ✓ Desventajas del método de investigación de campo.
- Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
 - Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

1.10.4 Método de incidentes críticos.

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial.

Características del método de incidentes críticos.

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así el método de incidentes críticos se centra en las excepciones, tanto negativas como positivas en el desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

1.10.5 Método de comparación por pares

Es un método de evaluación que compara los empleados de dos en dos, en la columna de lado derecho se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque un proceso muy sencillo y poco eficiente.

1.10.6 Método de frases descriptivas.

Este método es ligeramente diferente al método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala la frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “s”) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-“o “N”).

1.11 Implementación

Una implementación o implantación es la realización de una aplicación, instalación o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, o política. Es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, en cualquier actividad, sea comercial, empresarial, deportiva, otras. Recuperado: <http://es.wikipedia.org/wiki/Implementacion>.

1.12 Programas

El programa concreta los objetivos y los temas que se exponen en un plan, teniendo como marco un tiempo más reducido. Ordena los recursos disponibles en torno a las acciones y objetivos que mejor contribuyan a la consecución de las estrategias marcadas. Señala prioridades de intervención en ese momento. Recuperado: <http://cursoformaciondeformadores.jimdo.com/plan-programa-proyecto/>

Capítulo 2

Planteamiento del Problema.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

En toda empresa el recurso humano es indispensable debido a sus conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes que generan acciones dirigidas a lograr los objetivos y metas de toda organización.

La dirección de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios es una de las más importantes dentro de la corporación, debido a que en ésta existen muchos aspectos en los cuales tiene involucramiento total, en lo que se puede mencionar: recurso humano, recurso financiero, manuales, procesos, entre otros. Dentro de todo esto la dirección de recursos humanos juega un papel muy importante en los planes presentes y futuros para el mejoramiento y eficiencia del servicio público que presta la municipalidad a la comunidad.

De lo anterior descrito se ha determinado que la municipalidad no ha proporcionado un servicio satisfactorio al cliente o usuario, debido a la falta de una herramienta que pueda medir el cumplimiento y el desempeño de las labores realizadas por los colaboradores(ver anexo No.2),esta ausencia como otras debilidades, fueron diagnosticadas por medio de la matriz FODA, y como se sabe hoy en día que la herramienta para evaluar el desempeño laboral es sumamente eficiente en logro de los objetivos empresariales, como de la satisfacción de los usuarios o clientes.

2.1 Título de la investigación

Implementación de un programa de evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal.

2.2 Justificación

La municipalidad de Puerto Barrios, actualmente presenta debilidad sobre la capacidad de identificar y medir el rendimiento laboral de cada colaborador, pues carece de una herramienta idónea que a su vez se eficiente y efectiva, para logro de objetivos institucionales, de igual forma no se brinda un servicio de calidad a los usuarios de los distintos servicios que ofrece la municipalidad, de esta cuenta se hace necesario implementar una herramienta técnica de fácil entendimiento para evaluar el desempeño de los colaboradores de la municipalidad, es así como se fortalecerá al departamento de recursos humanos, esto con el fin de mejorar el servicio tanto al cliente o usuario interno y externo de la municipalidad de Puerto Barrios, cabecera del departamento de Izabal.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Identificar si el departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal, evalúa el desempeño de sus colaboradores para la toma de decisiones.

2.3.2 Objetivos específicos:

- Conocer la opinión de los colaboradores del departamento de recursos humanos, de la municipalidad de Puerto Barrios, sobre implementar una evaluación del desempeño.
- Identificar si el departamento de recursos humanos cuentan con un instrumento técnico para evaluar el desempeño para todos los colaboradores de la municipalidad.
- Obtener la opinión de los colaboradores sobre los beneficios esperados de la implementación de la evaluación del desempeño.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

La presente investigación tiene un alcance directo en los colaboradores del departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, en la cabecera del departamento de Izabal, pero teniendo un efecto sobre todo el recurso humano de la institución y sobre todos los usuarios (población en general) de los servicios municipales.

- Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa dedicada a la prestación de servicios públicos La Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la 7ª. Calle entre 5ª. Y 6ª. Avenidas, Puerto Barrios, Izabal, Guatemala.

- Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 12 de mayo del 2012 al 23 de febrero del 2013.

- Teórica

Los libros utilizados fueron de los autores que han escrito sobre administración de recursos humanos para el tema relacionado a la provisión, tales como: Werther y Davis; Chiavenato; Mondy y Noe y, Giraldo Claudia.

2.4.2 Límites

Para la presente investigación no se encontraron límites al momento de realizada la investigación.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La investigación que se describe es de tipo descriptiva, la que Van Dalen y Meyer (1971), la define así “llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”.

3.2 Sujetos

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron siete personas del departamento de recursos humano, comprendiendo al Director del departamento y 06colaboradores.

3.2.1 Personas

Cargo	Cantidad
Director de Recursos Humanos	1
Colaboradores del departamento de RH	6

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Unidades de análisis

Para la presente investigación se utilizó documentación proporcionada por empresas que ponen en práctica la evaluación del desempeño, con la cual han tenido éxito en el logros de sus objetivos empresariales, así también se utilizaron libros que abordan el tema tratada en la presente investigación y otros que orientaron el pensamiento sobre la evaluación del desempeño.

3.3 Instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- y obtener información de los sujetos de estudio se utilizó los siguientes instrumentos de investigación:

- ✓ Guía de entrevista dirigida al Director de Recursos Humanos de la Municipalidad de Puerto Barrios.

Entrevista con una serie de nueve (9) preguntas abiertas y cerradas; que persigue conocer información relacionada a la implementación de la evaluación del desempeño (Ver página. 69), con la cual se persigue obtener la opinión directa de la persona que dirige el departamento sujeto a investigación.

- ✓ Cuestionario dirigido a colaboradores del departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Puerto Barrios.

Se implementó un cuestionario con diez (10) preguntas abiertas y cerradas, para recabar información de los colaboradores, para conocer la opinión de estos sobre la implementación de la evaluación del desempeño (Ver página 70).

3.4 Procedimiento

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- ✓ Visitas a la Municipalidad de Puerto Barrios para recabar información general de la empresa para el contacto inicial.
- ✓ Entrevistas personales con el Director de Recursos Humanos y personal del departamento Financiero de la Municipalidad objeto de estudio
- ✓ Investigación preliminar para detectar la problemática
- ✓ Aplicación de instrumentación
- ✓ Recopilación y análisis de información
- ✓ Estructuración de la matriz FODA.
- ✓ Se seleccionó el tema de investigación
- ✓ Se planteó el problema, metodología y aporte de la investigación

- ✓ Se definió la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-
- ✓ Se estructuraron los instrumentos de investigación
- ✓ Se validaron los instrumentos
- ✓ Se aplicó la prueba piloto a los sujetos de estudio
- ✓ Se realizaron las correcciones a los instrumentos de investigación según la prueba piloto
- ✓ Se aplicaron los instrumentos a los sujetos de estudio
- ✓ Se realizó el análisis a los resultados
- ✓ Se presentaron los resultados obtenidos
- ✓ Se elaboraron las conclusiones y la propuesta
- ✓ Se presentó el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida se considera mixto, o sea una integración entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos, redes sociales y visitas a la empresa a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Para la empresa

El aporte de la investigación es de beneficio directo para la Municipalidad de Puerto Barrios, para la implementación de un programa de evaluación del desempeño a los colaboradores del departamento de recursos humanos.

4.2 Para la universidad

La presente investigación se espera que sea un documento de referencia para estudiantes de la Universidad Panamericana para realización de trabajos futuros.

4.3 Para Guatemala

Este documento busca ser fuente de información para futuros profesionales y toda aquella persona interesada en el tema, para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas.

Capítulo 5

Análisis de resultados

Para desarrollar el trabajo de campo en la presente Práctica Empresarial Dirigida -PED- se utilizaron dos instrumentos fundamentales para extraer información precisa, mismos que son analizados a continuación.

Entrevista: Con este instrumento se obtuvo la opinión directa y amplia del Director del departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios (ver anexo No.3), con el propósito de:

- ✓ Implementar un análisis situacional sobre la evaluación del desempeño al departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal, que permita evaluar y medir el desempeño de los colaboradores de dicha municipalidad.
- ✓ Conocer la opinión de los colaboradores del departamento de recursos humanos, de la municipalidad de Puerto Barrios, sobre implementar una evaluación del desempeño.
- ✓ Proporcionar una evaluación del desempeño como herramienta administrativa que guíe al departamento de recursos humanos, de la municipalidad de Puerto Barrios, a identificar a quienes tienen el potencial para asumir mayores responsabilidades, generando así oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación para todos.
- ✓ Implementar un programa de actividades al departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal, el cual ayudara a implementar la evaluación del desempeño.

Cuestionario: El cual fue diseñado para conocer la opinión directa y precisa de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Puerto Barrios, Izabal, (ver anexo No.4):

- ✓ Implementar un análisis situacional sobre la evaluación del desempeño al departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal, que permita evaluar y medir el desempeño de los colaboradores de dicha municipalidad.
- ✓ Conocer la opinión de los colaboradores del departamento de recursos humanos, de la municipalidad de Puerto Barrios, sobre implementar una evaluación del desempeño.
- ✓ Proporcionar una evaluación del desempeño como herramienta administrativa que guíe al departamento de recursos humanos, de la municipalidad de Puerto Barrios, a identificar a quienes tienen el potencial para asumir mayores responsabilidades, generando así oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación para todos.
- ✓ Implementar un programa de actividades al departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal, el cual ayudara a implementar la evaluación del desempeño.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados al momento de aplicar los instrumentos previamente enunciados, así mismo, se comparan con el autores referidos en la presente PED.

Según Chiavenato (2003) un Departamento de Recursos Humanos “Es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería en sistemas, cibernética, etc.” Concluida la investigación se pudo establecer que el departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, carece de herramientas técnicas y de personal necesario para cumplir con los supuestos que establecen los autores de recursos humanos, dicho departamento realiza sus

funciones partiendo de lo que heredaron de sus antecesores, mismos que fueron removidos por cuestiones políticas, afectando el desarrollo de dicho departamento.

Byars & Rue (1996) Definen a la” evaluación del desempeño o evaluación de resultados como un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que se está desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

Al momento de realizar la investigación se puede comprobar que nunca ha existido una evaluación del desempeño en la municipalidad de Puerto Barrios, (ver graficas No.4, 6 y Cédula No.01 pregunta 3), por lo que se considera urgente y necesaria la implementación de dicho instrumento técnico, con el cual se pueda medir y evaluar el accionar de los colaboradores en su puesto de trabajo, consecuentemente a la falta de una evaluación del desempeño, tampoco existen planes de mejora.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo, porque mediante esta se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración al trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Posterior a la investigación de campo se pudo concluir que los colaboradores esperan que por medio de la evaluación del desempeño se mejore las condiciones ambientales en el puesto de trabajo, y se pueda apreciar e identificar a quienes sobre salen y quienes no lo hacen, (ver graficas No. 5, 6, 10 y Cédula No.01 pregunta 5),

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser representados en tres facetas:

- ✓ Permiten condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permiten el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por su puesto, de la forma de administración.

- ✓ Proporcionan oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Es indiscutible que todos los colaboradores expresaron positivismo para poder implementar la evaluación del desempeño pues esto fortalecería la autoestima de estos, como fortalecería la institución municipal, pues estaría generando cambios positivos en la conducta del individuo en el puesto de trabajo.

El programa concreta los objetivos y los temas que se exponen en un plan, teniendo como marco un tiempo más reducido. Ordena los recursos disponibles en torno a las acciones y objetivos que mejor contribuyan a la consecución de las estrategias marcadas. Señala prioridades de intervención en ese momento. Recuperado: <http://cursoformaciondeformadores.jimdo.com/plan-programa-proyecto/>. Al momento de concluir la investigación se pudo identificar la necesidad de implementar la evaluación del desempeño como un programa, pues se espera no sea algo eventual sino todo lo contrario, establecerlo como una política de la administración municipal presente y futuras, (ver graficas No. 9 y Cédula No.01 pregunta 8).

Capítulo 6

Resultados de la investigación

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al Director del departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

Los resultados de la guía de entrevista dirigida al Director del departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal, se consolidan en la siguiente cédula.

Cédula No. 01

Cédula consolidada de la guía de entrevista al Director del departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal,

Preguntas	Respuestas consolidadas
1. ¿Cree que la evaluación del desempeño pueda mejorar la actitud de los colaboradores?	Por supuesto, toda evaluación fue creada para mejorar las actitudes de los colaboradores.
2. ¿Cree útil la evaluación del desempeño?	Claro que sí, es un instrumento fundamental en toda empresa seria y formal.
3. ¿Conoce si anteriormente se aplicó algún tipo de evaluación del desempeño?	Desconozco si se halla aplicado algún tipo de evaluación laboral.
4. ¿Qué opinión tiene sobre implementar la evaluación del desempeño?	Es necesario implementar la evaluación del desempeño para identificar debilidades y fortalezas de nuestro recurso humano.
5. ¿Podría la evaluación del desempeño ser una herramienta	Definitivamente la evaluación del desempeño correctamente diseñada ayuda a identificar el potencial

que mida el potencial del personal?	del personal.
6. ¿Puede la evaluación del desempeño crear oportunidades laborales?	Si, uno de los fines de la evaluación del desempeño es crear medios que satisfagan las necesidades de todos los colaboradores, por ello si se puede crear oportunidades al momento de contar con plazas desocupadas por causas diversas.
7. ¿Se puede implementar la evaluación del desempeño en el departamento que labora?	Si, se puede, solo es necesaria la autorización de las autoridades municipales.
8. ¿Considera necesaria que la evaluación del desempeño se ajuste a un programa específico?	Efectivamente es necesario que exista un programa que oriente las acciones para la ejecución de la evaluación del desempeño.
9. ¿Qué espera de la evaluación del desempeño al momento de ser implementada?	Mejorar a nivel personal, como también lograr que todos los colaboradores mejoren sus acciones laborales, siendo más eficientes con el usuario interno como con el externo.

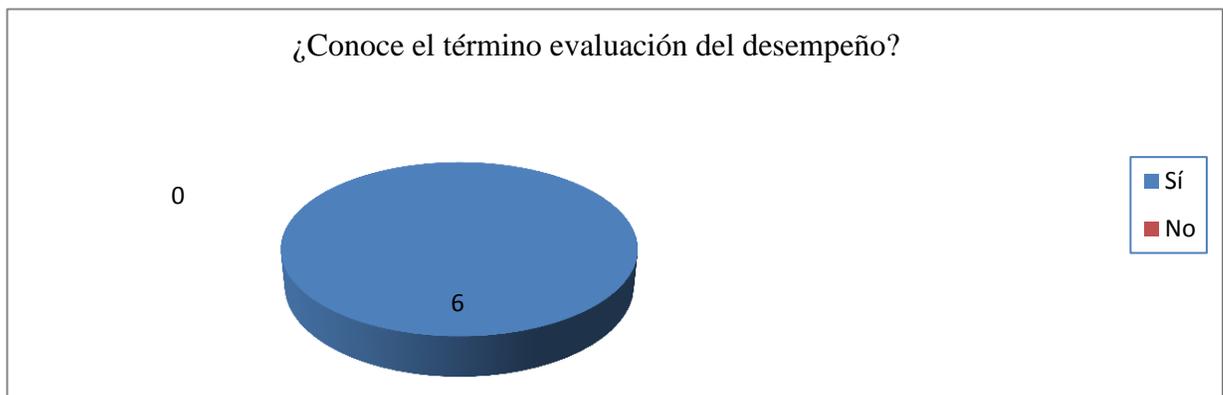
Fuente: elaboración propia

Por medio de las respuestas obtenidas de la entrevista dirigida al Director del departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, se pudo comprobar efectivamente la debilidad que posee dicho departamento por la ausencia de un instrumento técnico que ayude en la toma de decisiones sobre la promoción, remoción, sanción, etc., de los colaboradores, pues se carece de una evaluación del desempeño que guie y oriente en la corrección y mejoramiento de la conducta de cada individuo dentro de la institución.

- Resultados del cuestionario dirigido a los colaboradores del departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario, dirigido a los colaboradores del departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

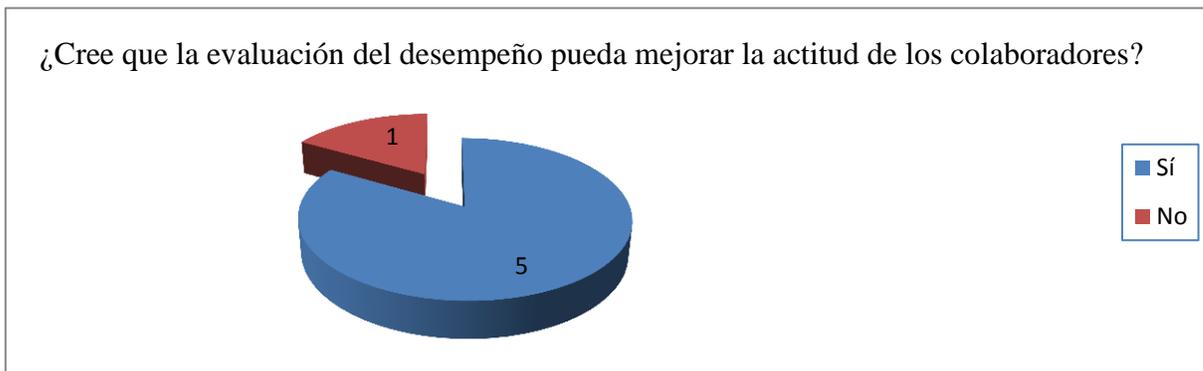
Grafica No.1



Fuente: elaboración propia

Todos los sujetos encuestados respondieron afirmativamente conocer el significado de una evaluación del desempeño, por lo que se considera que se obtendrá información real y ajustada a la realidad de la municipalidad de Puerto Barrios.

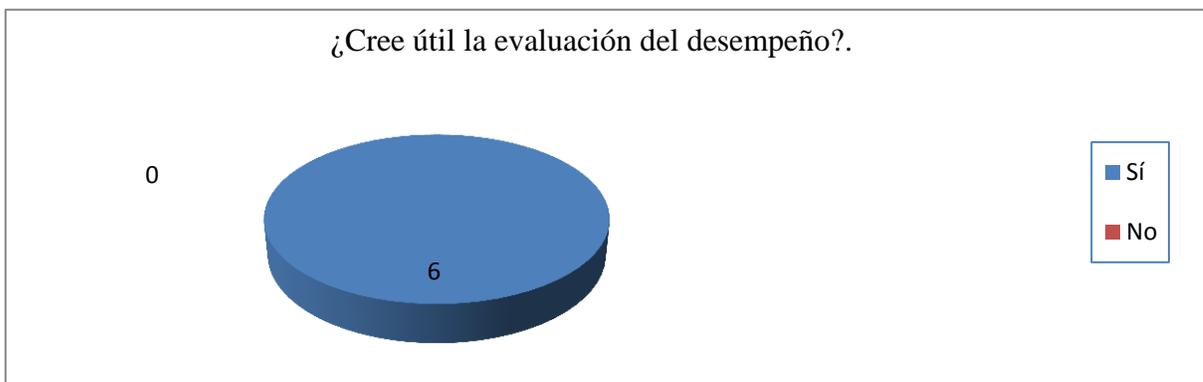
Grafica No.2



Fuente: elaboración propia

De los encuestados cinco (5) respondieron que consideran que implementar la evaluación del desempeño puede corregir actitudes negativas de los colaboradores y uno cree que la evaluación del desempeño no corregirá malas actitudes.

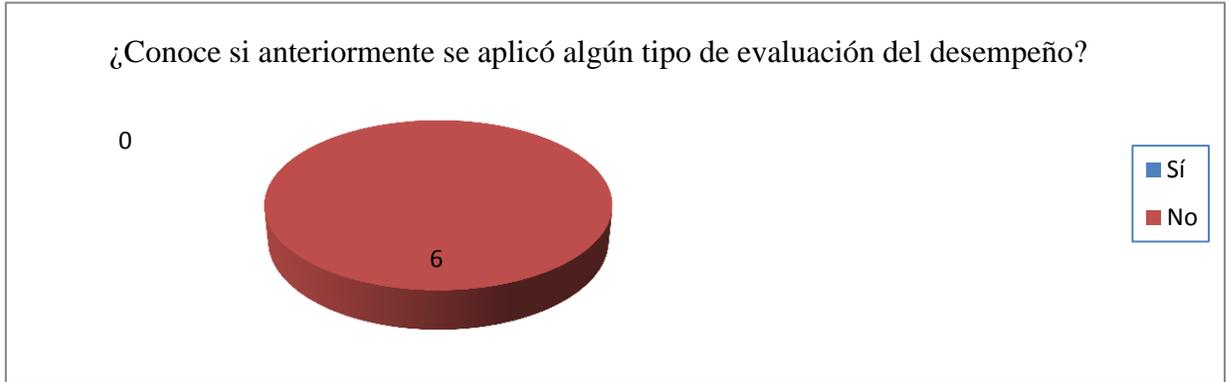
Grafica No.3



Fuente: elaboración propia

Todos los encuestados consideran de suma importancia la evaluación del desempeño, para mejorar las actitudes labores, garantizando un servicio eficiente a todos los usuarios de los servicios municipales.

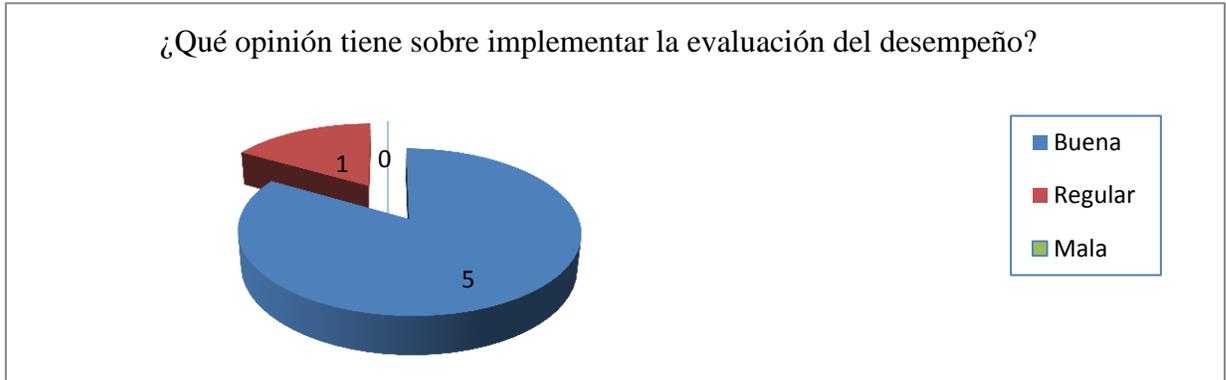
Grafica No.4



Fuente: elaboración propia

Los encuestados en su totalidad desconocen si en otros gobiernos municipales se ha aplicado algún tipo de evaluación del desempeño y en lo que el presente gobierno municipal no se ha hecho evaluación a los colaboradores.

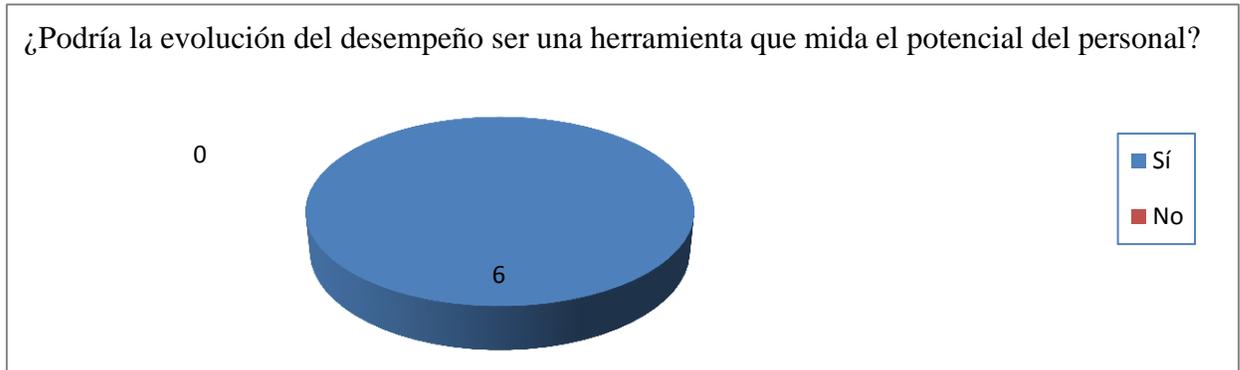
Grafica No.5



Fuente: elaboración propia

De los encuestados cinco consideran que implementar la evaluación del desempeño sería bueno para todos los colaboradores, pues se podría identificar a los buenos de los malos colaboradores y evitar las críticas negativas que siempre se hacen de los colaboradores municipales.

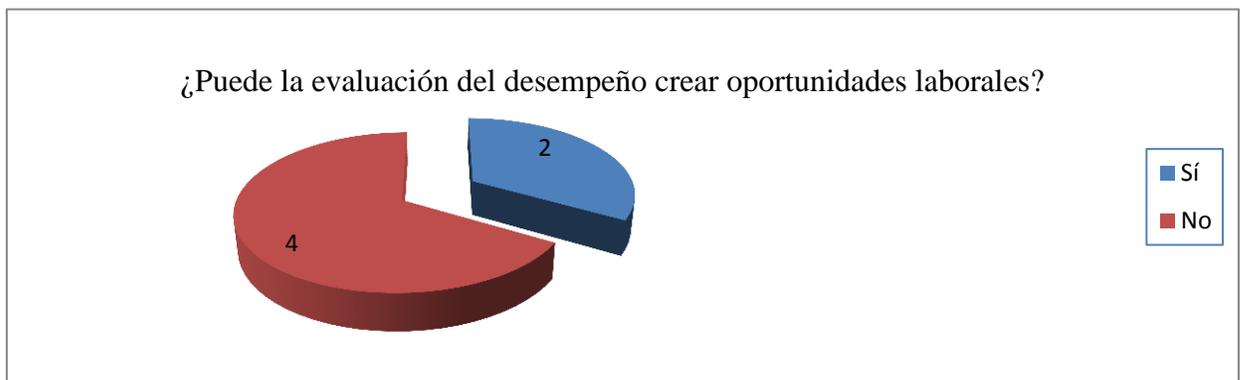
Grafica No.6



Fuente: elaboración propia

Definitivamente todos los encuestados coinciden en lo fundamental e indispensable que tiene la evaluación del desempeño como herramienta técnica que mida el potencial de los colaboradores municipales.

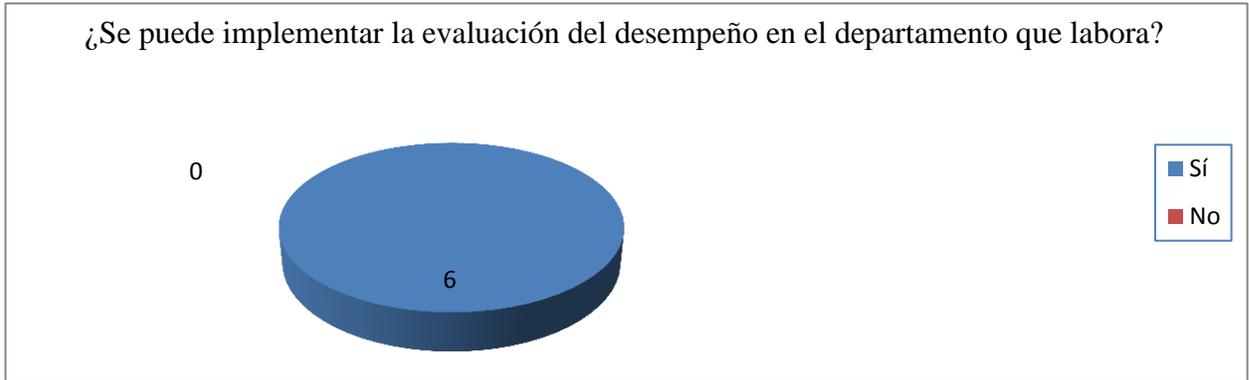
Grafica No.7



Fuente: elaboración propia

Los encuestados en su mayoría consideran que la evaluación del desempeño en la municipalidad de Puerto Barrios no crea oportunidades laborales pues todo se basa en asuntos políticos y no por capacidad, en tanto que dos de ellos creen que se puede utilizar para generar oportunidades laborales.

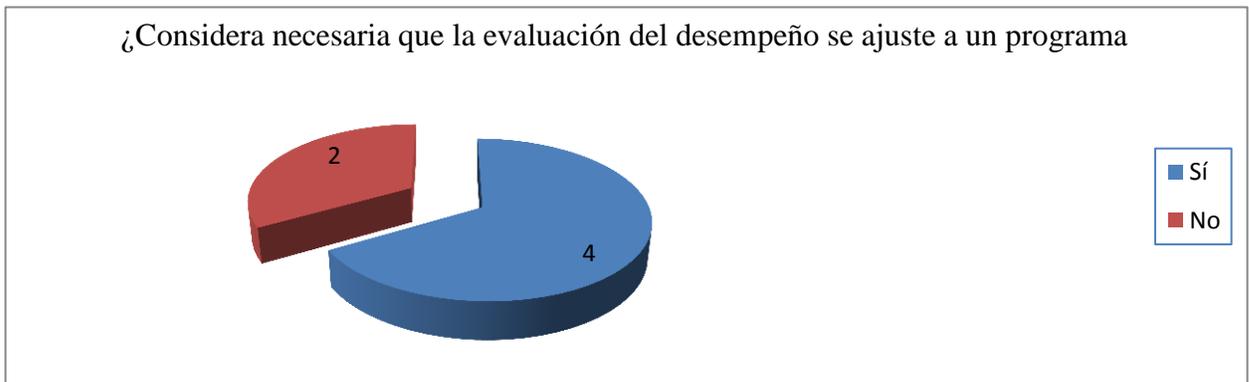
Grafica No.8



Fuente: elaboración propia

Definitivamente la evaluación del desempeño se puede implementar en cualquier departamento de la municipalidad de Puerto Barrios. Siempre y cuando sea autorizado por las máximas autoridades municipales.

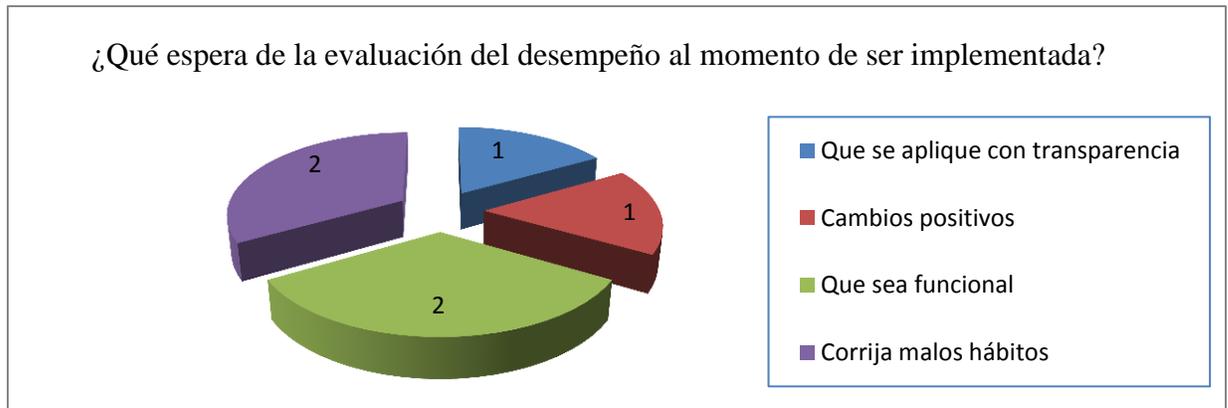
Grafica No.9



Fuente: elaboración propia

Los encuestados en su mayoría coinciden que se puede implementar un programa de evaluación del desempeño que se ajuste a la necesidad y realidad de la municipalidad, y que sobre todo no sea algo ocasional o como un experimento en algunos colaboradores, sino que se aplique según programa y a todos los colaboradores de todos los departamentos de la municipalidad.

Grafica No.10



Fuente: elaboración propia

Los encuestados manifestaron la imperiosa necesidad de que la evaluación se aplique con transparencia, sin dañar a nadie y sea para todos, que se implemente con el fin de implementar acciones positivas que mejoren la conducta de los colaboradores, que sea funcional y eficiente y no un mecanismo que genere persecución.

Capítulo 7

Conclusiones

Se presenta a continuación las conclusiones, resultado de la presente investigación dirigida al departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, cabecera del departamento de Izabal.

- Al finalizar el análisis situacional sobre la evaluación del desempeño al departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal, se pudo identificar la ausencia de diversos instrumentos técnicos, y lo que destaca es la ausencia de la evaluación del desempeño, instrumento útil para la correcta toma de decisiones sobre los colaboradores.
- Es indudable el optimismo expresado por parte de los colaboradores sujetos a investigación sobre la importancia de implementar la evaluación del desempeño, con la cual varios de ellos esperan se mejore las condiciones laborales para todo colaborador de la municipalidad de Puerto Barrios.
- La ausencia de un instrumento técnico que ayude a evaluar el desempeño de los colaboradores municipales, dio origen a la propuesta de solución en la presente investigación implementar una evaluación del desempeño, elaborada de forma sencilla para que el evaluador no titubee al momento de evaluar, pero también es un instrumento eficiente para detectar a quienes tienen potencial y quiénes no, para ser sujetos a oportunidades laborales.
- Se espera contar con el apoyo de las autoridades superiores de la municipalidad de Puerto Barrios, para que la evaluación del desempeño quede implementada como programa con sus correspondientes actividades de ejecución, dejando al departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal, como el responsable de socializar el proyecto, como de su implementación.

Capítulo 8

Propuesta

El mundo actual en el cual vivimos, está cambiando a cada instante de forma continua y cada vez se vuelve más complejo, por ello se vuelve más demandante y exigente. En la década de los noventa plantea grandes promesas e incertidumbres, con grandes oportunidades alrededor. El final de la guerra fría ha liberado fuerzas para reconstruir equipos e infraestructura. Estos cambios en el entorno exigen a las organizaciones a modificar sus estrategias de producción y de igual forma su manera de dirigir el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores en su manera de dirigirlos buscando maximizar el recurso humano.

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. Esto lleva a la pregunta siguiente: ¿En un mercado tan competitivo que se puede hacer para tener los colaboradores más audaces? La primera decisión a tomar es la elaboración e implementación de un programa de evaluación del desempeño para poder verificar, controlar y corregir funciones, tareas, actitudes, metodologías y planes de personal que nos ayuden a rectificar como está el personal tanto identificado como comprometida con la institución.

Las expectativas de los administradores o gerentes de las empresas, la creciente competencia a nivel internacional y el incremento de la diversidad en la fuerza de trabajo constituyen un desafío para el gerente de recursos humanos de una organización el cual debe de contratar al personal idóneo para la organización. Los departamentos de recursos humanos hoy en día son más dinámicos, además de aportar al objetivo de aumentar la ventaja competitiva de la organización, además debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal dentro de lo que podemos mencionar la identificación con la organización por parte de sus colaboradores.

- **Producto a entregar**

Ejecutadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa en estudio, la elaboración de un “Implementar la Evaluación del Desempeño” para que el departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal, cuente con un instrumento técnico que oriente la manera de evaluar el rendimiento del personal de la institución.

- **Objetivo general**

Implementar la evaluación del desempeño para el departamento de recursos humanos de la Municipalidad de Puerto Barrios, ubicada en la cabecera departamental de Izabal.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Ser una fuente de consulta para el director de recursos humanos.
- ✓ Proporcionar la herramienta que mida habilidades y destrezas que hagan sobre salir a un colaborador de otro.
- ✓ Proporcionar un programa para la ejecución de la evaluación del desempeño.

8.1 Viabilidad del proyecto

- **Recursos**

- **Humanos**

El director del departamento de Recursos humanos de la institución en mención es la responsable de la ejecución de la presente guía con el apoyo del resto de personal que conforma el departamento de recursos humanos.

- **Materiales**

Para realizar ésta propuesta son necesarios los siguientes útiles de oficina: Hojas de papel bond, fólder, fastenes, cartuchos para impresora, equipo de cómputo y encuadernar dicho documento.

- Físico

Para la presentación del programa de evaluación del desempeño se presentará al director de Recursos Humanos, lo puede efectuar en las instalaciones de la Municipalidad de Puerto Barrios.

- Financieros

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

Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unidad en Q.	Total en Q.
Cartuchos de tinta a color y negro	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	2	180.00	360.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	40.00	40.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten para el manual	4	45.00	180.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos que soportarán el programa de evaluación del desempeño	200*	0.15	30.00
Fólder y fastenes	Para agregar cada descripción del puesto de trabajo	9	1.75	15.75
	Implementación de propuesta			7,600.00
Total				8,225.75

Nota: Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

* Cantidad de fotocopias estimadas para facilitar la identificación con la institución de los colaboradores.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en el Municipio de Puerto Barrios, a los 23 días del mes de febrero del año 2013.

(f) _____
 Ángel Abelardo Roldán Paz
 Consultor
 Universidad Panamericana de Guatemala
 Extensión Zacapa

(f) _____
 Lic. M.A. David Mejía García
 Director de Recursos Humanos
 De la Municipalidad de Puerto
 Barrios.

Cronograma de trabajo

	Curso PED	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	oct-12	ene-13	feb-13	
		12	26	9	23	14	28	11	13
Etapa preliminar de la PED	Desarrollo de cronograma de inicio de clases								
	Anexo 1 Evaluación Integral								
	a) Contacto inicial								
	b) Instrumentación								
	c) Recopilación de la información								
	d) Análisis de la información								
	Anexo 2 Diagnóstico								
	a) FODA								
	Macro-entorno								
	Meso-entorno								
	Diagnóstico integral de la empresa								
	Presentación etapa								
	Primer contacto con tutor								
	Etapa del desarrollo del anteproyecto	Planteamiento del problema							
Metodología									
Aporte									
Propuesta									
Introducción									
Marco teórico									
Fuentes de consulta									
Cronograma									
Presentación de primer borrador de PED									
Entrega de PED									
Desarrollo del trabajo de campo		Etapa - proyecto							
	Traslado del anteproyecto a tiempo pasado								
	Trabajo de campo								
	Análisis de resultados								
	Resultados de la investigación								
	Conclusiones								
	Revisión de capítulo propuesta								
Propuesta	Etapa - propuesta								
	Presentación Propuesta								

Fuente: Elaboración propia.

Fuentes de consulta

- 1) **ByarsL, y Rue, W.** (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Mosby.
- 2) **Chiavenato I.** (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª. Edición). Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- 3) **Chiavenato I.** (2003). *Administración de recursos humanos*. (6ª. Edición). Santafé Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- 4) **Deobold B., Van D. y Meyer W.** (1971). *Manuel de técnica de investigación educacional*, Buenos Aires: Paidós.
- 5) **Giraldo C.** (2004). *Creación de un modelo de evaluación del Desempeño bajo la teoría de las competencias*, Medellín.
- 6) **Koontz H. y Weihrich H.**, (1998) *Administración una perspectiva global*, (11ª. Edición). México: Mc Graw Hill.
- 7) **Maya M.** (1997). *Diseño de un programa de Evaluación de desempeño, desarrollo e Incentivos para Equipos de Trabajo*. En: *Escuela de Administración de negocios*. N° 30-31.
- 8) **Mondy, W. y Noe, R.** (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª. Edición). México: Prentice - Hall Hispano Americana S.A.
- 9) **Toro F.** (1999). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la psicología Ocupacional*. (2ª. Edición). Medellín, Colombia: Cincel Ltda.
- 10) **Werther, W. y Davis, K.** (1992). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: Ediciones Mc Graw Hill.

- 11) <http://cursoformaciondeformadores.jimdo.com/plan-programa-proyecto/>
- 12) <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>
- 13) [http://es.wikipedia.org/wiki/Implementacion.](http://es.wikipedia.org/wiki/Implementacion)

ANEXOS

Anexo No. 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial:

- **Antecedentes**

[Http://www.google.com/](http://www.google.com/). El municipio de Puerto Barrios, se encuentra ubicado a 300km. De la ciudad de Guatemala, al nororiente de la República, en los recodos de la Bahía de Amatique en el Océano Atlántico es el municipio más pequeño del Departamento de Izabal, con una extensión territorial de 1,292 km² representa para el país y para El Salvador, la principal ciudad



portuaria hacia el Atlántico a través de la cual se transporta la producción de Guatemala y El Salvador. Este municipio es la cabecera departamental de Izabal. Para el departamento, Puerto Barrios representa el 14% del territorio. Colinda al Norte con el mar Caribe, al Sur y Este con la República de Honduras y al oeste con Morales y Livingston. Está constituida por 5 aldeas estas son: Puerto Barrios, Santo Tomás de Castilla, Entre Ríos, Chachagualilla y El Cinchado, 41 barrios, 23 fincas y 13 parajes.

El 17 de mayo de 1,920 se iniciaron las primeras labores de su municipalidad, en el edificio de BANDEGUA a la par de correos, la cual se encontraba ubicada en la 7^a. Calle entre 3^a. Y 4^a. Su primer alcalde fue Margarito Castro.

El edificio actual de la municipalidad fue construido en el período de 1,971 a 1,974 ubicado en la 7^a. Calle entre 5^a. y 6^a. Avenida de Puerto Barrios, Izabal, fue inaugurada durante la administración del Sr. Víctor Manuel Coronado Aldana.

Puerto Barrios surge como municipio, debido a la continuación de la política comercial y económica del gobierno de Justo Rufino Barrios, a través de su sobrino José María Reina Barrios.

La reseña histórica narra que el General Justo Rufino Barrios tuvo la iniciativa, de unir la capital de la Republica con el atlántico por medio de un ferrocarril como lo había unido con el Pacifico y con tal motivo “El 04 de agosto de 1883 era emitido un decreto exaltando el patrimonio de los guatemaltecos a efecto de que con sus propios recursos fuese construido el Ferrocarril del Norte, como una Empresa Nacional”.

La Municipalidad de Puerto Barrios, fue creada, según decreto No. 513 de fecha 19 de julio de 1,895 se ordenó la fundación de Puerto Barrios, en honor al General Justo Rufino Barrios, creando la ciudad de Puerto Barrios. Así nació la “CIUDAD DE PUERTO BARRIOS”. El domicilio Fiscal 7 calle 5ª. y 6ª avenida, siendo su actividad económica la Prestación de Servicios Públicos a la población en general del municipio. La primera feria titular de Puerto Barrios, se celebró en las fechas comprendidas del 18, 19 y 20 de julio de 1,932. En la actualidad la fiesta del municipio (feria) regresa a su fecha original prolongándose ésta de 23 a 8 días. El Licenciado Alfonso Portillo Cabrera el 14 de noviembre de 2000 decretó celebrar el 05 de diciembre de cada año la función de la ciudad de Puerto Barrios, otorgando un asueto a empleados públicos y privados.

Actualmente la Municipalidad de Puerto Barrios, está constituida por El Concejo Municipal y Alcalde. Asimismo está integrada por cinco direcciones siendo: Director Financiero, Director de Recursos Humanos, Director de Obras Públicas, Director de Planificación y Director Policía Municipal de Transito y Orden. Contando con un recurso humano eficiente y eficaz de 285 empleados, brindándole un servicio personalizado al público en general.

- **Misión**

Somos una entidad autónoma, eficiente y moderna, que presta, abastece, gestiona, facilita y administra servicios que promueve el desarrollo del municipio a través de actividades económicas sociales, culturales y ambientales lo que contribuye a mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población.

- **Visión**

Ser una institución líder en la prestación de servicios públicos de calidad en beneficio a la población, empeñados en el fortalecimiento del desarrollo integral y sostenible del municipio; comprometida en brindar servicios de alta calidad con transparencia, equidad, credibilidad y confianza.

- **Objetivos**

Objetivo general:

Prever, planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar y la ejecución de la administración pública en la institución, para garantizar un eficiente servicio personalizado, así como también asegurar las mejores condiciones de atención al usuario.

Objetivos específicos:

- ✓ Fortalecer la Dirección de Recursos Humanos, para la administración adecuada del personal, aplicando el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación.
- ✓ Tener personal profesionalizado y capacitado en todas las direcciones de la institución.
- ✓ Incremento en la recaudación de tasas y arbitrios municipales.
- ✓ Transparentar el gasto público.
- ✓ Cumplimiento de las líneas de autoridad de la estructura organizacional.
- ✓ Lograr el adecuado cumplimiento a lo establecido en la constitución política de la república y código municipal relativo al que hacer municipal.
- ✓ Contar con la mejor tecnología para el cobro de los impuestos, tasas y arbitrios municipales.

- ✓ Diseñar e implementar la capacitación para el personal de acuerdo al programa de adquisición de tecnología y administración.
- ✓ Ampliar la red de Mini-Municipalidad en Santo Tomás de Castilla y Entre Ríos.
- ✓ Implementar un sistema de cobro ágil y eficiente.

- **Estrategias**

- ✓ En maximizar el recurso humano de que labora para la municipalidad.
- ✓ La restructuración de la sede municipal, la que está actualmente deteriorada.
- ✓ Compra de maquinaria propia, para evitar arrendamientos y costos elevados.
- ✓ Reducción de costos elaborando planes de trabajo presupuestados.
- ✓ Estrategia de servicio: ofreciendo un servicio excepcional, en el cual las personas no tengan que esperar para pagar los servicios brindados por la municipalidad.
- ✓ Estrategia de servicio: Se estipulo que el horario de atención en la municipalidad para la población de Puerto Barrios será de 08:00 am a 16:00 pm con el fin de poder atender a los porteños que trabajan y no pueden realizar pagos más que en la hora de receso.
- ✓ Interesar al público de los servicios que promueve la municipalidad para captar usuarios en el área urbana y rural.
- ✓ Empoderar al recurso humano sobre la importancia de los servicios que se brindan para que el público quede cautivado con la calidad de servicio.
- ✓ Contar con personal calificado y capacitado para la implementación de tecnología dentro de la institución.
- ✓ Implementar un software que facilite el enlace de información para efficientizar los servicios que brinda la institución.

- **Valores:**

- ✓ Capacidad: Nos sentimos orgullosos de nuestro trabajo, de nuestro servicio al público y de nuestra capacidad para satisfacer las necesidades del pueblo.

- ✓ Honradez: Cumplimos con nuestras responsabilidades con la comunidad, siendo transparentes, brindando confianza; tasas y arbitrios municipales justas a través de procesos claramente definidos.
- ✓ Transparencia: Cumplimiento de taras delegadas por el pueblo, siendo honestos, brindando confianza y servicio de calidad.
- ✓ Servicio Personalizado: La actitud de los trabajadores está dirigida a satisfacer al público y ofrecer una atención personalizada.
- ✓ Confianza: Garantizara la población en general que los impuestos, tasas y arbitrios que se recaudan, serán administrados adecuadamente.
- ✓ Eficiencia: Contar con un talento humano altamente eficiente brindado un servicio de excelencia.
- ✓ Relaciones Interpersonales: Crear un clima laboral agradable.

- **Políticas:**

- ✓ Mejoramiento de las estructuras internas que le dan coherencia en la actuación municipal.
- ✓ Impulso de la credibilidad social y el compromiso institucional en la gestión municipal de calidad y en observancia del bien ciudadano.
- ✓ Fomento del equipamiento municipal de calidad y adecuado a las diversas necesidades de la población local, potenciando el acceso a la tecnología.
- ✓ Impulsar la conciencia ambiental de la institución y de los pobladores del municipio por medio de acciones que visualicen el interés municipal por el uso sostenible de los recursos.
- ✓ Reforma de las estructuras internas necesarias a favor de la creación y/o fortalecimiento de las áreas y departamentos que influyen en el ordenamiento territorial y el ambiente locales.
- ✓ Impulsar el desarrollo de un nuevo ordenamiento territorial que refleje la realidad del municipio.
- ✓ Desarrollo planificado del territorio del municipio con el cual se pueda garantizar un adecuado ordenamiento territorial de la mano con el ambiente.
- ✓ Creación de fuentes de financiamiento y activación de redes de apoyo locales en la promoción social.
- ✓ Fortalecimiento de condiciones para el desarrollo integral de las potencialidades ciudadanas.

- ✓ Garantizar diversidad de oportunidades para el desarrollo económico local.
- ✓ Eficiencia en la prestación de los servicios públicos.
- ✓ Mejoramiento del recurso humano brinda a los usuarios de los servicios.
- ✓ Mejoramiento de las condiciones viales del municipio.
- ✓ Potenciación de la infraestructura como soporte para fomentar el desarrollo humano local.

- **Planes de Desarrollo:**

El plan de desarrollo y crecimiento es llegar a crecer de manera constantes hasta lograr tener una municipalidad que cuente un servicio excepcional, siguiendo con la satisfacción de los trabajadores municipales. Esto significa que el plan de desarrollo es llegar a poseer una municipalidad ejemplar. En la cual se pueda beneficiar la población del municipio de Puerto Barrios.

- **Base legal**

Esto constituye todo el articulado que garantiza el accionar y funcionamiento de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal. Artículos: 253, 254, 255, 257, 269 de la constitución política de la república de Guatemala; 1,3, 6, 9, 33,35 inciso c) y e), 99, 100, 103, 107,142 incisos a) y d), del decreto 12-2002 del congreso de la república, código municipal.

El Código Municipal por su parte en el Artículo 3 señala su autonomía que la Constitución Política de la República garantiza que el municipio, elige a sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinará sus políticas con las políticas generales del estado y en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda.

Ninguna ley o disposición legal podrá contrariar, disminuir o tergiversar la autonomía municipal establecida en la Constitución Política de la República. El Manual de Organización y Funciones

es congruente con la normativa descrita, para facilitar la delegación de función, la división del trabajo y la coordinación y armonía que debe existir en el ambiente laboral municipal.-

Concejo Municipal

Comisiones

Alcalde Municipal

Asesoría Jurídica

Asesoría Administrativa

Auditor Interno

Relaciones Públicas

Secretario Municipal

Oficiales de Secretaria

Oficina Libre Acceso a la Información Pública.

Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM)

Dirección de Recursos Humanos

Dirección de Obras Públicas.

Dirección de Planificación

Dirección Policía Municipal de Transito y Orden

Juzgado de Asuntos Municipales.

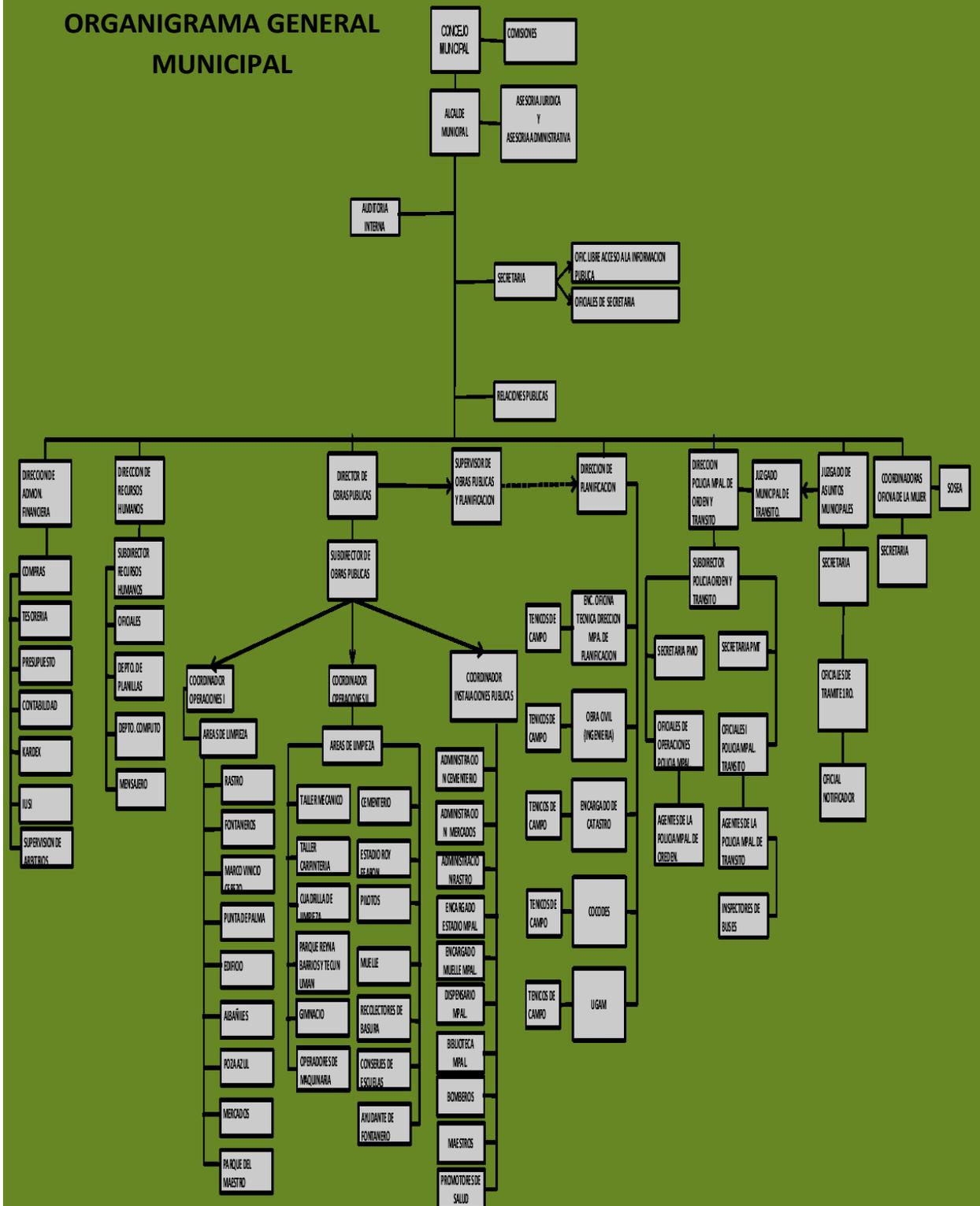
Secretaria de Obras Sociales de la Esposa de El Alcalde (SOSEA)

Organigrama

UNIDAD ADMINISTRATIVA	NÚMEROS DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS Y DE CAMPO
Alcaldía	017
Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM)	024
Dirección de Recursos Humanos	006
Dirección de Obras Públicas.	152
Dirección de Planificación	015
Dirección Policía Municipal de Transito y Orden	067
Juzgado de Asuntos Municipales y de Transito	004
Coordinadora Oficina de la Mujer	<u>002</u>
	285
<i>TOTAL PUESTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS</i>	

Fuente: Departamento RH, municipalidad de Puerto Barrios.

ORGANIGRAMA GENERAL MUNICIPAL



Fuente: Departamento RH, municipalidad de Puerto Barrios.

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Zacapa

Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales
1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono (s): _____
7. E-mail: _____
8. Representante legal: _____
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____



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

Guía de entrevista inicial dirigida al Director del Departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

Buen día, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, y solicito a usted de su colaboración para realizar mi Práctica Empresarial Dirigida-PED; en el departamento el cual dirige su persona. Por lo que necesito que pueda ayudarme respondiendo las siguientes preguntas que debo realizar para dar paso a mi investigación estudiantil.

I. Información empresarial

1. ¿Cuál es la actividad o función principal del departamento de recursos humanos?
2. ¿Estaría en la disponibilidad de proporcionar información administrativa de la empresa que usted dirige?
3. ¿Qué área de las que está su cargo desea que sea evaluada?
4. ¿Cuentan con alguna institución externa que evalúe el desempeño de los colaboradores?
5. ¿Cuenta con alguna herramienta que les permita medir el desempeño de los colaboradores?
6. ¿Cada cuánto tiempo miden el desempeño de los colaboradores en la empresa?

Gracias por su colaboración

c) Recopilación de la Información



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Zacapa

Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales
1. Nombre de la empresa: <u>Municipalidad de Puerto Barrios, Departamento de Izabal</u>
2. Tipo de empresa: <u>Autónoma</u>
3. Fecha de constitución: <u>19 de Julio de 1895</u>
4. Actividad económica: <u>Servicios públicos</u>
5. Dirección: <u>7ª. Calle entre 5ª. Y 6ª. Avenida</u>
6. Teléfono (s): <u>7948-0785</u>
7. E-mail: _____
8. Representante Legal: <u>Lic. José Antonio López Arévalo</u>
Captura de información
Fecha: del: <u>12 /05/2012</u> al: <u>11/08/2012</u>
A cargo de: <u>Ángel Abelardo Roldán Paz</u>

d. Análisis de la información

Tabla 1

Respuestas generales de la entrevista dirigida al Director del departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

Preguntas	Respuestas consolidadas
¿Cuál es la actividad o función principal del departamento de recursos humanos?	El director del departamento de recurso humano nos indica que la actividad principal es administrar el recurso humano, la planificación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del departamento.
¿Estaría en la disponibilidad de proporcionar información administrativa de la empresa que usted dirige?	Por supuesto, que estoy en la entera disposición de colaborar, pues el aporte que se me brinde fortalece las acciones del departamento que dirijo y esto se ve reflejado en la calidad del servicio a los usuarios.
¿Cuál área de las que está a su cargo desea que sea evaluada?	El área de evaluación del desempeño de los puestos de trabajo.
¿Cuentan con alguna institución externa para evaluar el desempeño de los colaboradores?	El departamento de recursos humanos no cuenta con ninguna empresa externa que ayude o colabore con esta tarea.
¿Cuenta con alguna herramienta que les permita medir el desempeño de los colaboradores?	El departamento de recursos humanos no cuenta con una herramienta para medir el desempeño de los colaboradores.
¿Cada cuánto tiempo miden el desempeño de los colaboradores en la empresa?	Casi nunca.

Fuente: Elaboración propia

316-2012

IMPP/SM



MUNICIPALIDAD DE
PUERTO BARRIOS
7MA. CALLE Y STA. AVENIDA
TEL: 7948-0785

Puerto Barrios, Izabal
Mayo 22 del 2012

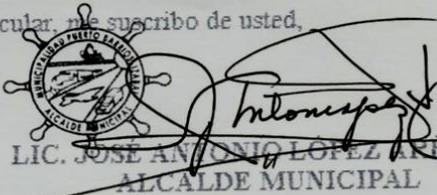
Licenciado:
César Fernando Orellana
Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana, Sede Zacapa
Presente

De manera atenta y cordial me dirijo a usted, augurándole bienestar y éxitos en el desempeño de sus labores.

Aprovecho para referirme a su oficio de fecha 12 de mayo del presente año, manifestándole que no hay ningún inconveniente para que el alumno **ÁNGEL ABELARDO ROLDAN PAZ**, de la Carrera de Licenciatura de Administración de Empresas, pueda realizar su Práctica Profesional en esta municipalidad, durante el periodo de nueve meses, asignándole para el efecto la Oficina de Recursos Humanos, la cual esta bajo la dirección del Lic. David Mejia.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Atentamente,


LIC. JOSÉ ANTONIO LÓPEZ AREVALO
ALCALDE MUNICIPAL

c.c. Archivo

Capacidad, Honradez y Transparencia

Anexo No. 2

Diagnóstico

✓ Macro Entorno:

[Http://www.google.com/](http://www.google.com/). La municipalidad de Puerto Barrios cuenta con dos puertos los cuales exportan mercadería perecedera y no perecedera a los cinco continentes del mundo dentro de las cuales podemos destacar el oro verde conocido como el Banano; piña, melón, mango, legumbres, petróleo crudo, oro no refinado.



Cuenta con un aeropuerto internacional, el cual sirve de beneficio para el turismo nacional e internacional lo cual contribuye el fortalecimiento de la economía municipal.

[Http://www.google.com/](http://www.google.com/). El municipio del Departamento de Izabal, colinda al Norte con la Bahía de Amatique, al Este con el Golfo de Honduras y la República de Honduras; al Sur con la República de Honduras y Morales y al Oeste con Morales, Los Amates y Livingston. Dentro de sus aldeas se encuentra Santo Tomás de Castilla, que posee el puerto del mismo nombre, uno de los puertos más importantes de Guatemala el cual maneja aproximadamente el 65% de todas las importaciones y exportaciones. Entre Ríos, que sirve de enlace entre la República de Honduras y Guatemala a través de una carretera interamericana que llega hasta Puerto Cortés, Honduras.



✓ **Meso Entorno:**

[Http://www.google.com/](http://www.google.com/). Contamos con una carretera denominada El Atlántico que sirve como vía de transporte para los productores que traen sus mercancías al Puerto De Santo Tomás de Castilla y al Puerto de Puerto Barrios.

Se cuenta con la empresa eléctrica Municipal la cual beneficia a la población porteña. Es el municipio que tiene el beneficio de ser la cabecera departamental



que cuenta con instituciones gubernamentales. La municipalidad de Puerto Barrios tiene en negociación la recuperación de la represa que abastece agua al municipio de Puerto Barrios.

Marítimo:

Desde la ciudad de Belice parten numerosas embarcaciones hacia los principales cayos/islas. Hay un pequeño ferri que opera frecuentemente entre Punta Gorda y Puerto Barrios el cual conecta Guatemala y Belice.

También hay pequeños taxis marítimos con horarios regulares cubriendo el trayecto entre Punta Gorda, en el distrito sureño de Toledo, y Puerto Barrios, en el Este de Guatemala.

La municipalidad cuenta con un muelle municipal el cual se encuentra en la 12^a. 1ra. Avenida, el cual beneficia a la población porteña como fuente de empleo, así como también a los turistas que desean viajar a Livingston, Punta de Palma, Punta de Manabique, Rio Dulce, La Graciosa, Punta Gorda, Punta de Cocodrilo, Playa Blanca, Belice.

✓ **FODA por áreas**

En tal sentido, el FODA lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y

debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, definiremos las siglas de la siguiente manera:

Fortaleza

Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia

Debilidades

Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Oportunidades

Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

Amenazas

Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa o institución tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son las bases para establecer objetivos y estrategias.

Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

En tal sentido, el análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

ANÁLISIS FODA			
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de las normas legales. ✓ Conocimiento de otros procesos de trabajo. ✓ Conocimiento de mi área de trabajo. ✓ Personal altamente calificado en niveles altos. ✓ Se cuenta con presupuesto para el departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura del departamento en mal estado. ✓ Falta de personal en el departamento de recursos humanos. ✓ Falta de excelente servicio al cliente o usuario. ✓ Falta de un programa evaluación del desempeño. ✓ Falta de manuales administrativos. ✓ No existe buen servicio al cliente interno y externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de mejorar el desempeño del recurso humano. ✓ Ascenso laboral interno. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de energía eléctrica inestable. ✓ Falta de seguimiento de políticas de inversión, derivado de los constantes cambios de autoridades municipales. ✓ Rotación de personal, por cambios de gobierno.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS FODA			
DEPARTAMENTO FINANCIERO			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de las normas legales. ✓ Conocimiento de otros procesos de trabajo. ✓ Conocimiento de mi área de trabajo. ✓ Personal altamente calificado en niveles jerárquicos altos. ✓ Se cuenta con el presupuesto del departamento. ✓ Aportaciones y regalías de EMPORNAC a municipalidad por utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura del departamento en mal estado. ✓ Falta de personal en el departamento de recursos humanos. ✓ Falta de inducción a los sistemas utilizados. ✓ Falta de un programa de capacitación para el personal. ✓ Falta de manuales administrativos y operativos. ✓ Mejoramiento de servicio al cliente interno y externo. ✓ No hay actualización de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de mejorar el desempeño del recurso humano. ✓ Ascenso laboral interno. ✓ Realización de auto avalúos (IUSI). ✓ Implementación del departamento de CATASTRO. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio de energía eléctrica inestable. ✓ Falta de seguimiento de políticas de inversión, derivado de los constantes cambios de autoridades municipales. ✓ Reducción presupuestaria al departamento, por causa de prestar un mal servicio a la comunidad.

<p>✓ Aportes Constitucionales (Petróleo, Situado Constitucional, Distribución de petróleo.</p> <p>✓ Sistema Operativo financiero y cobro. Sistema Integrado Guatemalteco, el mejor a nivel latinoamericano.</p>	<p>tasas y arbitrios.</p> <p>✓ Endeudamientos con el Seguro Social.</p> <p>✓ Deudas flotantes a proveedores y acreedores.</p>		
---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS FODA			
DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO Y ORDEN			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de las normas legales. ✓ Conocimiento de otros procesos de trabajo. ✓ Conocimiento de mi área de trabajo. ✓ Personal altamente calificado en niveles jerárquicos altos. ✓ Se cuenta con el presupuesto del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura del departamento en mal estado. ✓ Falta de inducción a los sistemas utilizados. ✓ Falta de un programa de capacitación para el personal. ✓ Mejoramiento de servicio al cliente interno y externo. ✓ Falta de control en cámaras de monitoreo de tránsito. ✓ Incumplimiento al 100% de las leyes de tránsito. ✓ No se cuenta con el equipo (uniformes, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de capacitar al recurso humano en diversas áreas. ✓ Ascenso laboral interno. ✓ Fortalecimientos del departamento de tránsito a través de la contratación de nuevo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Violencia y delincuencia. ✓ Accidentes viales. ✓ Población con cultura de violencia y desobediencia que ponen en riesgo la vida de los policías de tránsito.

	<p>accesorios y armas) para la realización de labores.</p> <p>✓ No se cuenta con los vehículos necesarios y adecuados para la movilización.</p> <p>✓ No se cuenta con el personal idónea para la realización del trabajo de campo.</p> <p>✓ El 50% del personal son mayores de 60 años.</p>		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS FODA			
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de las normas legales y leyes del código municipal. ✓ Conocimiento de otros procesos de trabajo. ✓ Conocimiento de mi área de trabajo. ✓ Personal altamente calificado en niveles jerárquicos altos. ✓ Cuenta con planes de desarrollo constate. ✓ Mejoramiento en de obras 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura del departamento en mal estado y espacio físico inadecuado. ✓ Falta de un programa de capacitación para el personal. ✓ Falta del personal necesario para la realización de funciones. ✓ Mejoramiento de servicio al usuario interno y externo. ✓ Falta de equipo de computa adecuado para la realización de tareas. ✓ No se cuenta con el equipo técnico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reordenamiento territorial. ✓ Utilización de medios de comunicación para que la comunidad pueda conocer sobre planes de desarrollo. ✓ Capacitaciones externas. ✓ Capacitaciones sobre temas de participación ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Población civil no organizada (COCODES). ✓ Falta de apoyo por parte de la comunidades. ✓ No hay planes de obras civiles que sean de beneficio hacia la comunidad sino de interés personal, dando lugar a la oposición de obras por no tener beneficios personales. ✓ Utilización de áreas públicas por parte de personas las cuales interrumpen proyectos de beneficio.

<p>civiles.</p> <p>✓ Experiencia y trascendencia de años anteriores.</p> <p>✓ Contacto con instituciones estatales y extranjeras para la realización de planes y obras civiles.</p> <p>✓ Reuniones mensuales con consejos comunitarios de desarrollo para asesoría y mejoramiento.</p> <p>✓ Personal con capacidad en áreas técnica y de campo.</p>	<p>adecuado (topográfico), de medición, GPS, etcétera.</p> <p>✓ Falta de presupuesto.</p> <p>✓ Falta de equipo de cómputo y vehículo para movilización del personal a áreas de campo.</p>		<p>✓ Desastres naturales que afectan a la comunidad.</p>
---	---	--	--

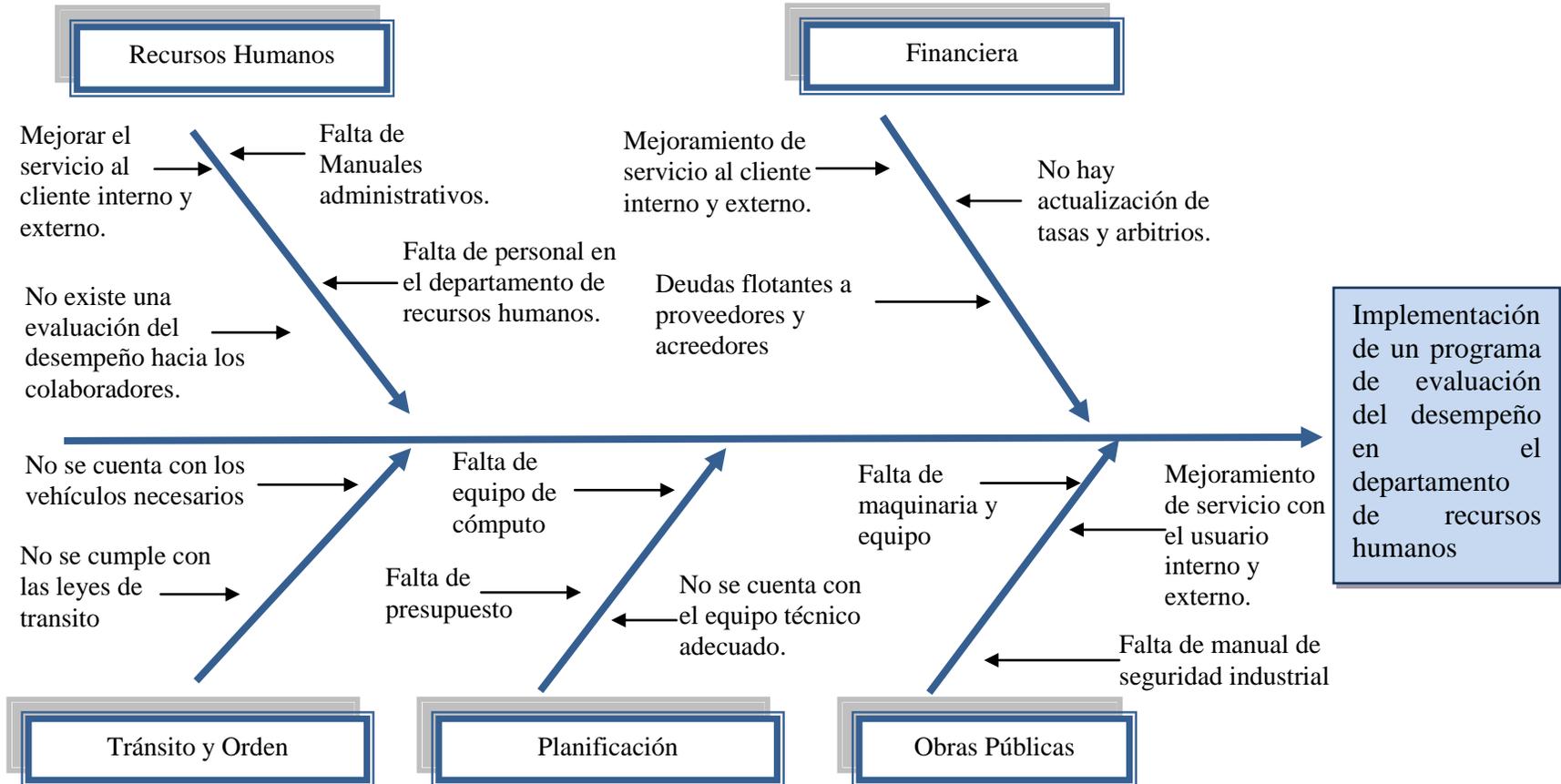
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS FODA			
DEPARTAMENTO DE OBRAS PÚBLICAS			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de las normas legales. ✓ Conocimiento de mi área de trabajo. ✓ Personal altamente calificado en niveles jerárquicos altos. ✓ Se cuenta con el presupuesto del departamento. ✓ Cuenta con instalaciones para la prestación de servicios como: gimnasio, Salón de usos múltiples, biblioteca, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura del departamento en mal estado. ✓ Falta de maquinaria y equipo adecuado para la realización de obras públicas. ✓ Falta de un programa de capacitación para el personal. ✓ Falta de manuales sobre seguridad industrial. ✓ Mejoramiento de servicio con el usuario interno y externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de mejorar el desempeño del recurso humano. ✓ Desarrollo laboral. ✓ Subcontratación de contratistas para la realización de obras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de seguimiento de políticas de inversión, derivado de los constantes cambios de autoridades municipales.

dispensario, muelle, rastro, cementerio, estadio. ✓ Capacidad de mantenimiento en todas las áreas públicas.			
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Diagrama Causa – Efecto



73

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar la información recopilada de los departamentos objeto de estudio de la Municipalidad de Puerto Barrios municipio del departamento de Izabal, se detecta que existen algunos factores que tienen incidencia negativa en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

- Falta de un instrumento técnico para medir el desempeño de los colaboradores.
- Mejoramiento de servicio al cliente interno y externo
- Infraestructura del departamento en mal estado
- Falta de personal en el departamento de recursos humanos
- Falta de manuales administrativos
- No hay actualizaciones de tasas y arbitrios
- Deuda flotante a proveedores y acreedores
- No se cuenta con los vehículos necesarios y adecuados para la movilización.
- No se cuenta con el personal idónea para la realización del trabajo de campo.
- El 50% del personal son mayores de 60 años.
- No se cuenta con el equipo técnico adecuado (topográfico), de medición, GPS, etcétera.
- Falta de presupuesto.
- Falta de equipo de cómputo y vehículo para movilización del personal a áreas de campo.
- Falta de maquinaria y equipo adecuado para la realización de obras públicas.
- Falta de un programa de capacitación para el personal.
- Falta de manuales sobre seguridad industrial.
- Mejoramiento de servicio con el usuario interno y externo.

✓ Implicación de los hallazgos

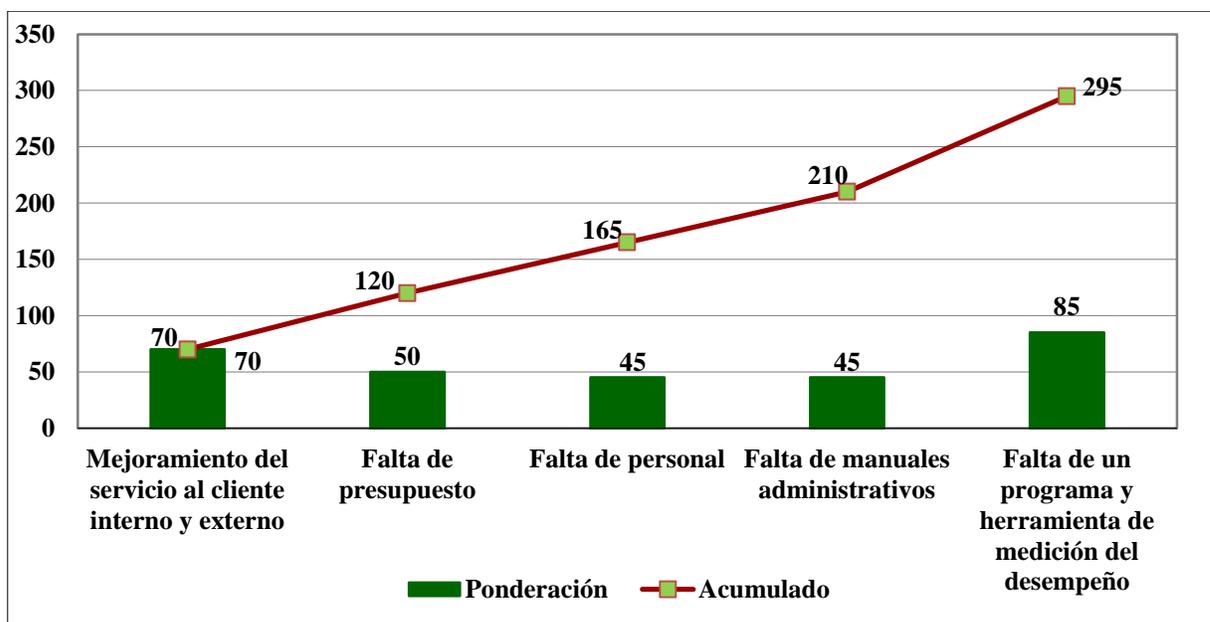
Haciendo el respectivo análisis de las debilidades detectadas mediante la matriz FODA, realizada en los departamentos objeto de estudio, se solicita al Director de Recursos Humanos de la Municipalidad del Municipio de Puerto Barrios del departamento de Izabal, para darle la ponderación respectiva a las debilidades encontradas:

Cuadro No. 1
Resultados de datos “Diagrama de Pareto”

Orden	Debilidades	Valor	Ponderación	Acumulado
1	Mejoramiento de servicio al cliente interno y externo	70	24%	24%
2	Falta de presupuesto	50	17%	41%
3	Falta de personal	45	15%	56%
4	Falta de manuales administrativos	45	15%	71%
5	Falta de un instrumento técnico para medir el desempeño de los colaboradores	85	29%	100%
	Total	295	100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la tabla de Pareto, representados en forma gráfica, se muestran los porcentajes de las debilidades principales que tiene la Municipalidad de Puerto Barrios municipio del departamento de Izabal, y el grado de importancia que se le da a cada una, las cuales están el orden siguiente:

- ✓ Falta de un instrumento técnico que mida la evaluación del desempeño de los colaboradores.
- ✓ Mejoramiento de servicio al cliente interno y externo.
- ✓ Falta de presupuesto.
- ✓ Falta de personal.
- ✓ Falta de manuales administrativos.

El Diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

El diagrama facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales. Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos. El principal uso que tiene este diagrama es para poder establecer un orden de prioridades, para poder tomar decisiones.

En base a los datos graficados se puede establecer que una de las causas principales que generan la mayor parte de los problemas dentro de la Municipalidad de Puerto Barrios municipio del departamento de Izabal, se debe a la falta de compromiso de los trabajadores por mejorar el servicio tanto interno como externo, lo cual provoca que los procesos no sean de la calidad esperada.

Anexo 3



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

Guía de entrevista dirigida al Director del departamento de Recursos Humanos

Buen día, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, y solicito a usted de su colaboración para realizar mi Práctica Empresarial Dirigida-PED; en el departamento el cual dirige su persona. Por lo que solicito su ayuda respondiendo las siguientes preguntas.

1. ¿Cree que la evaluación del desempeño pueda mejorar la actitud de los colaboradores?
2. ¿Cree útil la evaluación del desempeño?
3. ¿Conoce si anteriormente se aplicó algún tipo de evaluación del desempeño?
4. ¿Qué opinión tiene sobre implementar la evaluación del desempeño?
5. ¿Podría la evaluación del desempeño ser una herramienta que mida el potencial del personal?
6. ¿Puede la evaluación del desempeño crear oportunidades laborales?
7. ¿Se puede implementar la evaluación del desempeño en el departamento que labora?
8. ¿Considera necesaria que la evaluación del desempeño se ajuste a un programa específico?
9. ¿Que espera de la evaluación del desempeño al momento de ser implementada?

Gracias por su la colaboración brindada a la entrevista

Anexo 4



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

Cuestionario dirigido a colaboradores del departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Puerto Barrios.

Buen día, soy estudiante de la Universidad Panamericana de Guatemala, y solicito a usted de su colaboración para realizar mi Práctica Empresarial Dirigida-PED; en el departamento que labora. Por lo que solicito su ayuda respondiendo las siguientes preguntas.

1. ¿Conoce el término evaluación del desempeño?

Sí

No

2. ¿Cree que la evaluación del desempeño pueda mejorar la actitud de los colaboradores?

Sí

No

¿Por qué?: _____

3. ¿Cree útil la evaluación del desempeño?

Sí

No

¿Por qué?: _____

4. ¿Conoce si anteriormente se aplicó algún tipo de evaluación del desempeño?

Sí

No

5. ¿Qué opinión tiene sobre implementar la evaluación del desempeño?

Buena Regular Mala

¿Por qué?: _____

6. ¿Podría la evaluación del desempeño ser una herramienta que mida el potencial del personal?

Sí No

7. ¿Puede la evaluación del desempeño crear oportunidades laborales?

Sí No

¿Por qué?: _____

8. ¿Se puede implementar la evaluación del desempeño en el departamento que labora?

Sí No

¿Por qué?: _____

9. ¿Considera necesaria que la evaluación del desempeño se ajuste a un programa específico?

Sí No

10. ¿Qué espera de la evaluación del desempeño al momento de ser implementada?

Gracias por su colaboración

Anexo 5

Ejecución de la propuesta

Propuesta Administrativa

Introducción

El presente documento contiene un instrumento técnico con el cual el departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, podrá evaluar el desempeño de los colaboradores del propio departamento, como de todos los departamentos que conforman actualmente la municipalidad, como también de los futuros que puedan crearse.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, así mismo podemos mencionar que la evaluación del desempeño es un sistema que nos permite apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, teniendo como principio elaborar planes de mejoramiento, basándose en las políticas y procedimientos bien definidos.

De lo expuesto se puede definir que una empresa que no evalúa a su personal nunca sabrá donde están las debilidades de su personal y como corregir estos, de igual forma no podrá identificar el potencial que pueda tener su recurso humano, evitando mantenerlo en sus puesto de trabajo, pues sería evidente que un individuo con capacidades sobresalientes es un recurso deseado por otras empresas, que fácilmente pueden ofrecer mejores incentivos.

- **Objetivos**

- ✓ **General:**

Implementar un instrumento técnico funcional que permita evaluar y medir el desempeño de los colaboradores de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

- ✓ **Objetivos específicos:**

- Estimar el potencial del desarrollo de los empleados en favor de la institución..
- Adecuar al individuo al cargo o puesto de trabajo para un correcto desempeño. .
- Ser una fuente permanente de consulta para el departamento de Recursos Humanos.

- **Alcances**

Para la implementación de la presente evaluación del desempeño es necesaria la participación de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos, para que estos coordinen, capaciten a todos los jefes de departamento de la municipalidad de Puerto Barrios, para que ejecuten las evaluaciones en cada colaborador de esta institución, pudiendo mejorar o corregir lo que consideren necesario para eficientar la evaluación acorde a la necesidad y finalidad de la municipalidad.

- **Beneficios**

- ✓ Contar con una herramienta eficiente que ayude a identificar a los buenos y malos colaboradores.
- ✓ Generar a futuro planes de mejoramiento y desarrollo laboral.
- ✓ Implementar la carrera administrativa.
- ✓ Ser más eficiente al momento de prestar servicios a lo interno y externo de la municipalidad.

- Aplicación:
“Implementación de la evaluación del desempeño para el departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, departamento de Izabal”



- Políticas para la implementación de la evaluación del desempeño

- ✓ Propósito de la Evaluación:

Se establece el programa de evaluación de desempeño semestral, con el propósito de determinar la calidad del trabajo realizado por los colaboradores, de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal, en la ejecución de las tareas inherentes a su puesto de trabajo. Los resultados de la evaluación formaran parte del récord o expediente laboral de trabajador correspondiente.

- ✓ Del evaluador del desempeño:

Es el departamento de recursos humanos el responsable de la implementación y ejecución de la evaluación del desempeño.

El departamento de recursos humanos tiene las siguientes funciones:

- Velar por la correcta aplicación de la evaluación del desempeño.
- Efectuar las revisiones que considere pertinente a efecto de asegurar la imparcialidad de los resultados alcanzados en la evaluación del desempeño, del recurso humano de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal
- Efectuar revisiones en casos de que algún trabajador, no estuviera conforme con los resultados de la evaluación de su desempeño.

El departamento de recursos humanos, analizara los resultados que serán reportados semestralmente al alcalde municipal, definirá las áreas que deben ser sujetos de un reforzamiento en su formación y capacitación laboral y propondrán a las autoridades superiores, las medidas y programas necesarios para el efecto.

✓ Aplicabilidad de la Evaluación:

La Evaluación del Desempeño se aplicara a los colaboradores de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

✓ Registro del Desempeño:

Para efecto del registro del desempeño, las boletas de evaluación del personal, se adjuntarán a cada archivo personal. En base a las mismas, el departamento de recursos humanos hará el análisis de los resultados que semestralmente se obtengan, informando al alcalde municipal, en un término de quince días hábiles después de aplicada la evaluación.

✓ Sistema de Evaluación:

El Sistema Básico de Evaluación, consiste en un conjunto de preguntas laborales a evaluarse en el desempeño eficiente y eficaz del puesto de trabajo. Cada boleta de evaluación, debe ser llenada por el jefe inmediato superior de cada departamento de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal, de manera que la calificación resultante, sea un juicio imparcial del desempeño del mismo, y refleje de la manera más exacta posible, la eficiencia y eficacia laboral de dicho recurso humano.

El departamento de recursos humanos de la municipalidad enviara semestralmente a cada jefe de departamento, un juego de boletas de evaluación por cada trabajador, debiendo ser llenado en original y copia, a máquina o letra de molde, cada Jefe de departamento archivará la copia de la evaluación y remitirá las originales al departamento de recursos humanos. En el espacio de OBSERVACIONES, el evaluador debe anotar las limitaciones más importantes que le impiden al colaborador un mejor desempeño en sus labores.

✓ Método de evaluación del desempeño utilizado

Para la presente evaluación se utilizara el método de escala gráfica discontinua pues se encuentran definidas previamente las opciones de respuesta, con la variante que se le pondera un valor a cada respuesta.

✓ Escala de Evaluación:

La evaluación del desempeño propuesta consta de 15 preguntas, cada una de ellas puede ser marcada con una sola respuesta, y cada una de ellas tiene una puntuación, las opciones de respuesta son descritas a continuación:

Respuesta	Puntuación
Malo	1.33333333
Regular	2.66666667
Bueno	4.00000000
Muy Bueno	5.33333333
Excelente	6.66666667

✓ Forma de calificación:

Colocar en cada uno de los cuadros de respuesta la cantidad de “X” que corresponda al resultado obtenido en la evaluación realizada al colaborador, y la cantidad obtenida multiplicarla por el factor indicado y así dará la nota por cada tipo de respuesta, en donde al final se hará la sumatoria dando la nota del evaluado.

✓ Tipo de boleta de evaluación:

Para la evaluación del desempeño existe un tipo de Boleta de Evaluación, la cual puede ser aplicada a todo el personal administrativo y operativo, como a otros cargos que surjan.

✓ Responsabilidad del Jefe de departamento:

El jefe de departamento, en el primer día hábil siguiente a la evaluación informaran al subalterno de los resultados de la evaluación de su desempeño laboral; y dentro los cuatro días hábiles siguientes los remitirá al departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal.

✓ Autoridad evaluadora:

El Jefe de departamento, deberá evaluar semestralmente y de forma objetiva e imparcial el desarrollo de las actividades de todos los empleados que estén bajo su responsabilidad.

✓ Casos Especiales:

La Evaluación del Desempeño, para casos especiales, en la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal, se realizara de la manera siguiente:

- a) Para el personal, en periodo de prueba (primer ingreso), se utilizara la Boleta de Evaluación correspondiente a su área de trabajo y la evaluación será mensual, remitiendo los resultados al departamento de recursos humanos.
- b) Para el recurso humano, que por necesidad del servicio, obtenga ascensos, realice interinatos y traslados de puesto de trabajo hayan laborado en más de una unidad funcional administrativa, serán evaluados por el Jefe de departamento, donde haya laborado mayor tiempo.
- c) Los empleados, suspendidos por enfermedad, maternidad o accidente, así como por licencia (con o sin goce de salario), para fines de capacitación o entrenamiento, por periodos mayores de un mes, deberán ser calificados de acuerdo al tiempo efectivamente laborado.

✓ Reconocimientos:

De acuerdo al informe anual de evaluación, y disponibilidad financiera existente, las autoridades superiores municipales, otorgaran los reconocimientos pertinentes, por eficiencia, eficacia y calidad de trabajo desarrollado por el personal.

✓ Modificación del Sistema de Evaluación del Desempeño:

A sugerencia del departamento de recursos humanos se podrá modificar el sistema de evaluación del desempeño, conforme a las nuevas técnicas que surjan en esta materia.

✓ **Resultado y Políticas de la evaluación del desempeño:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación semestral se establecen las políticas, las que tienen como fin primordial mantener la buena calidad del trabajo realizado por el personal de la municipalidad de Puerto Barrios, así mismo tomar medidas correctivas que beneficien a los usuarios, las políticas son:

- **Resultados según ponderación:**

- ✓ Excelentes: de 95 a 100 Puntos.
- ✓ Muy buenos: de 80 a 94 Puntos.
- ✓ Buenos: de 70 a 79 Puntos.
- ✓ Malos: de 20 a 69 Puntos.

- **Políticas implementar según resultado:**

- ✓ **Excelentes:** los cuales manifiestan una conducta optima en la realización de sus actividades, a estos empleados se les motivara por medio de un Bono por productividad único semestral de Q.100.00, y estarán en el listado principal para ser tomados en cuenta para optar a ascensos.
- ✓ **Muy buenos:** los cuales manifiestan una conducta que cumple con las expectativas de acuerdo a la realización de sus actividades, a estos empleados se les motivara por medio de un Bono por suficiencia único semestral de Q.50.00.
- ✓ **Buenos:** realizan sus actividades de manera mesurada, a estos empleados se les capacitará en las áreas que presentan debilidad para que mejoren en la realización de sus labores.
- ✓ **Malos:** los que realizan sus actividades de manera insatisfactoria, a estos empleados se les evaluará durante dos meses más y si no mejoran se tomara la decisión de despedirlos.

Boleta propuesta

Municipalidad de Puerto Barrios
Departamento de recursos humanos
Evaluación del Desempeño.



Puesto a Evaluar: _____

Fecha de evaluación: _____

Nombre del colaborador: _____

Código de colaborador: _____

Puntuación: _____

Instrucciones: Marcar con una “X” en la casilla que considere conveniente colocar la calificación.

No.	Cuestionamientos	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Funciones del Puesto						
1	¿Cumple a cabalidad con las tareas requeridas por el puesto de trabajo?					
2	¿Las funciones del puesto de trabajo son realizadas en el tiempo requerido?					
3	¿Mantiene en orden y actualizados los documentos que se le asigna para su resguardo?					
4	¿Mantiene orden y limpieza en su área de trabajo?					
5	¿Es proactivo y da soluciones a los inconvenientes cuando surgen en su área de trabajo o una tarea encomendada?					
6	¿Es puntual en la entrada a su área de trabajo?					
7	¿Utiliza de buena manera y consciente los útiles e insumos que le proporciona la organización para realizar sus funciones?					
8	¿Cumple con las normas y políticas establecidas por la municipalidad para el desempeño de sus labores?					

No.	Cuestionamientos	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Aspectos Personales						
9	¿Es una persona atenta, colaboradora y servicial?					
10	¿Es una persona responsable e íntegra para realizar las tareas que se le encomienda?					
11	¿Tiene buena relación interpersonal con sus compañeros de trabajo?					
12	¿Tiene buena actitud ante los usuarios externos que visiten o requieran de ella cuando sea necesario?					
13	¿Utiliza de buena manera el uniforme que se le indica?					
14	¿Su presentación y aseo personal es el adecuado?					
15	¿Se ausenta constantemente a su trabajo sin motivos justificados o valederos?					
Total						

Respuesta	Factor	Respuestas	Resultado
Malo	1.33333333		
Regular	2.66666667		
Bueno	4.00000000		
Muybueno	5.33333333		
Excelente	6.66666667		
Totales			

Observaciones:

Ejemplo:

Municipalidad de Puerto Barrios
Departamento de recursos humanos
Evaluación del Desempeño.



Puesto a Evaluar: _____

Fecha de evaluación: _____

Nombre del colaborador: _____

Código de colaborador: _____

Puntuación: _____

Instrucciones: Marcar con una “X” en la casilla que considere conveniente colocar la calificación.

No.	Cuestionamientos	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Funciones del Puesto						
1	¿Cumple a cabalidad con las tareas requeridas por el puesto de trabajo?	X				
2	¿Las funciones del puesto de trabajo son realizadas en el tiempo requerido?		X			
3	¿Mantiene en orden y actualizados los documentos que se le asigna para su resguardo?				X	
4	¿Mantiene orden y limpieza en su área de trabajo?				X	
5	¿Es proactivo y da soluciones a los inconvenientes cuando surgen en su área de trabajo o una tarea encomendada?	X				
6	¿Es puntual en la entrada a su área de trabajo?				X	
7	¿Utiliza de buena manera y consciente los útiles e insumos que le proporciona la organización para realizar sus funciones?		X			
8	¿Cumple con las normas y políticas establecidas por la municipalidad para el desempeño de sus labores?					X

No.	Cuestionamientos	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Aspectos Personales						
9	¿Es una persona atenta, colaboradora y servicial?				X	
10	¿Es una persona responsable e íntegra para realizar las tareas que se le encomienda?					X
11	¿Tiene buena relación interpersonal con sus compañeros de trabajo?				X	
12	¿Tiene buena actitud ante los usuarios externos que visiten o requieran de ella cuando sea necesario?					X
13	¿Utiliza de buena manera el uniforme que se le indica?					X
14	¿Su presentación y aseo personal es el adecuado?					X
15	¿Se ausenta constantemente a su trabajo sin motivos justificados o valederos?					X
Total		2	2	0	5	6

Respuesta	Factor	Respuestas	Resultado
Malo	1.33333333	2	2.6666667
Regular	2.66666667	2	5.3333333
Bueno	4.00000000	0	0
Muy bueno	5.33333333	5	26.6666667
Excelente	6.66666667	6	40
Totales		15	75

Observaciones:

Programa de socialización

Temas	Desarrollo de temas	Tiempo	Recursos	Responsable	Asistente
Evaluación del desempeño	Método de evaluación del desempeño	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitador, ✓ Participantes, ✓ Computadora, ✓ Cañonera, ✓ Útiles, ✓ Alimentación ✓ Trifoliar 	Director de Recursos Humanos	Director Financiero
	Resultado de la evaluación	30 min.			
	Análisis de la evaluación	30 min.			
	Acciones a considerar sobre el análisis de la evaluación	30 min.			
Evaluador del desempeño	Persona responsable de evaluar departamentalmente	2 horas			
Finalidad de la evaluación del desempeño	Contar con una herramienta que ayude a ponderar el resultado de cada trabajador.	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitador, ✓ Participantes, ✓ Computadora, ✓ Cañonera, ✓ Útiles, ✓ Alimentación ✓ Trifoliar 	Director de Recursos Humanos	Director Financiero
	Generar a futuro planes de mejoramiento y desarrollo laboral e implementar la carrera administrativa.	1 horas			
	Eficiencia al prestar servicios a lo interno y externo de la municipalidad.	1 hora			

✓ Propuesta mercadológica

✓ Marketing

El presente documento consta de evaluación del desempeño, misma que es inexistente dentro de las herramientas del departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, por lo que se espera que el Director de recursos humanos, de dicha municipalidad, realice los tramites a donde corresponde para poder ejecutar la evaluación a cada persona que labora dentro de la institución, teniendo presente que dicha herramienta tiene como finalidad mejorar las actitudes de los colaboradores, para generar un servicio satisfactorio para todos los usuarios de la municipalidad de Puerto Barrios, y consecuentemente valorar las actitudes y aptitudes de cada individuo para promover ascensos laborales.

✓ Producto:

El producto a entregar al departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios es, la implementación de la Evaluación del Desempeño, con la cual se podrá identificar a los colaboradores que sobre salen, mismos que pudieran ser electos para ocupar nuevos cargos si así su perfil los favorezcan.

✓ Precio:

Para el presente proyecto el precio lo conforma la inversión necesaria para la implementación de la evaluación del desempeño cantidad que asciende Q.8,427.25 cantidad con la cual se estima un beneficio costo sumamente positivo, pues se contara con personal debidamente identificada según sus capacidades y habilidades para desarrollar eficaz mente las funciones de su cargo.

✓ Plaza:

El proyecto denominado evaluación del desempeño será implementado en el departamento de recursos humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, cabecera del departamento de Izabal, como una herramienta administrativa de aplicación general a todos los colaboradores de la mencionada municipalidad.

✓ Promoción:

Para dar a conocer la implementación de la evaluación del desempeño por parte del departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal, se tiene dispuesto realizar una serie de actividades, siendo estas:

- Informar por medio de trifoliar los beneficios de implementar la evaluación del desempeño.
- Entrega de oficios circulares a cada departamento que conforma la municipalidad, donde se convoca al personal a recibir charlas de socialización.
- Desarrollar charlas informativas, dirigida a los trabajadores de la municipalidad.
- Delegar a un colaborador del departamento de recursos humanos que esté capacitado para aclarar dudas a trabajadores.



Municipalidad de Puerto Barrios, Izabal

DIRECCION:

7ª. Calle entre 5ª. Y 6ª. Avenida, Puerto Barrios, Izabal, Guatemala.

TELEFONOS:

7948-0785

Antecedente

La Municipalidad de Puerto Barrios, fue creada, según decreto No. 513 de fecha 19 de julio de 1,895 se ordenó la fundación de Puerto Barrios, en honor al General Justo Rufino Barrios, creando la ciudad de Puerto Barrios. Así nació la “CIUDAD DE PUERTO BARRIOS”, siendo su actividad económica la Prestación de Servicios Públicos a la población en general del municipio.

Actualmente la Municipalidad de Puerto Barrios, está constituida por El Concejo Municipal y Alcalde. Asimismo está integrada por cinco direcciones: Financiero, Recursos Humanos, Obras Públicas, Planificación y Policía Municipal de Transito y Orden. Contando con un recurso humano eficiente y eficaz, brindándole un servicio personalizado al público en general.

Nuestra Misión

Somos una entidad autónoma, eficiente y moderna, que presta, abastece, gestiona, facilita y administra servicios que promueve el desarrollo del municipio a través de actividades económicas sociales, culturales y ambientales lo que contribuye a mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población.

Nuestra Visión

Ser una institución líder en la prestación de servicios públicos de calidad en beneficio a la población, empeñados en el fortalecimiento del desarrollo integral y sostenible del municipio; comprometida en brindar servicios de alta calidad con transparencia, equidad, credibilidad y confianza.

La evaluación del desempeño:

Es una calificación sistemática del desempeño de cada personal en el puesto o del potencial de desarrollo futuro. Así mismo podemos mencionar que la evaluación del desempeño es un sistema que nos permite apreciar el desenvolvimiento del individuo en el puesto y su potencial de desarrollo.

Beneficios esperados de la evaluación del desempeño:

- ✓ Contar con una herramienta eficiente que ayude a identificar a los buenos y malos colaboradores.
- ✓ Generar a futuro planes de mejoramiento y desarrollo laboral.
- ✓ Implementar la carrera administrativa.
- ✓ Ser más eficiente al momento de prestar servicios a lo interno y externo de la municipalidad.

Propósito de la evaluación del desempeño:

Se establece el programa de evaluación de desempeño semestral, con el propósito de determinar la calidad del trabajo realizado por los colaboradores, de la municipalidad de Puerto Barrios, Izabal, en la ejecución de las tareas inherentes a su puesto de trabajo. Los resultados de la evaluación formaran parte del récord o expediente laboral de trabajador correspondiente.

Para consultas



Le atiende:
Director de
Recursos Humanos
Municipalidad de Puerto Barrios, Izabal

✓ Propuesta financiera

✓ Presupuesto

Para el presente proyecto se plantea el presupuesto para la implementación y ejecución del proyecto, Implementación de la evaluación del desempeño:

No.	Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Costo unitario	Total en quetzales
1	Valor de propuesta	Costo del proyecto impreso	4	156.43	625.75
2	Elaboración de oficios Circulares	Necesario para comunicar acciones	50	2.00	100.00
3	Capacitador externo para programa de evaluación del desempeño	Persona especializada para orientar a evaluadores.	1	3,000.00	3,000.00
4	Alimentación para participantes	Necesaria para satisfacer necesidades de los participantes.	10	300.00	.3,000.00
5	Equipo de cómputo y cañonera	Fundamentales para transmitir información a grupos masivos.	2	0	0.00
6	Útiles y enceres para implementación de programa	Para que tomen nota los participantes	10	150.00	1,500.00
7	Trifoliales	Dar a conocer la implementación de la evaluación del desempeño a los trabajadores.	200	1.50	201.50
Total					8,427.25

Fuentes de financiamiento:

La presente matriz determina las formas posibles de obtener los recursos para implementar la propuesta por parte de la institución.

Institución	Porcentaje de recurso	Cantidad en Quetzales
Propuesta 01		
Municipalidad de Puerto Barrios.	100%	8,427.25
Total		8,427.25
Propuesta 02		
Municipalidad de Puerto Barrios	50%	4213. 62
EMPORNAC o PERENCO	50%	4213. 63
Total		8,427.25
Propuesta 03		
EMPORNAC	50%	4213. 62
PERENCO	50%	4213. 63
Total		8,427.25
Propuesta 04		
PERENCO O EMPORNAC	100%	8,427.25
Total		8,427.25

Anexo 6

Ejemplo de métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

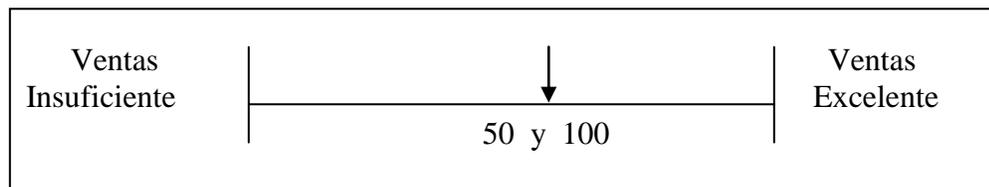
En el presente anexo se desarrollan algunas de las técnicas más conocidas como herramientas para evaluar el desempeño de los individuos al momento de realizar sus funciones en su puesto de trabajo, de esta cuenta tenemos:

6.1 Método de escalas graficas

6.1.1 Escala grafica continua.

Ejemplo:

Un empleado tiene como meta de venta 200 unidades mensuales de un producto y sus ventas personales se encuentran entre las 50 y 100 unidades mensuales, al momento de ser evaluado por medio de la Escala Gráfica Continua queda definida así:

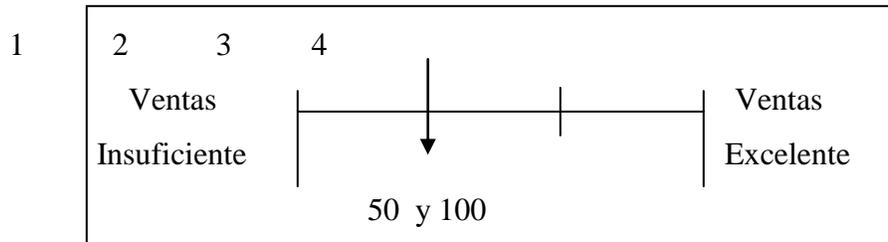


El individuo evaluado podría ser identificado gráficamente en este tipo de evaluación, justamente en la mitad de los extremos, pues no llena a cabalidad las expectativas de la empresa, pero tampoco su labor ha sido insuficiente.

6.1.2 Escala grafica semicontinuas

Ejemplo:

Asumiendo que el individuo del ejemplo anterior fuera evaluado por medio de la Escala Gráfica Semicontinuas, su identificación quedaría así:

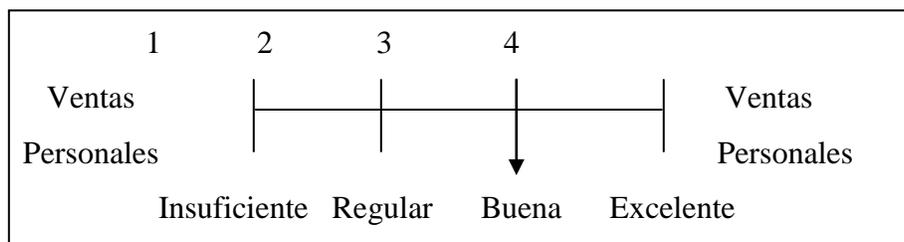


Este tipo de evaluación permite al evaluador más opciones de respuesta al momento de evaluar y queda muchas veces a criterio de éste los resultados que se obtengan, pues los parámetros de evaluación no se encuentran completamente definidos.

6.1.3 Escala grafica discontinuas

Ejemplo:

Asumiendo que seguimos evaluando al mismo individuo y que sus ventas personales han mejorado y sus ventas hoy se encuentran entre 100 y 150 unidades mensuales, su identificación gráfica sería:



Esta evaluación representa una nueva característica, pues evalúa al individuo desde una perspectiva de productividad definida, que permite al evaluador ser objetivo bajo parámetros como son: bueno, regular, etc.

6.2 Método de elección forzada

Ejemplo:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
Empleado _____	Juan Pérez _____		
Cargo _____	Vendedor _____	Sección _____	Ventas _____
<p>A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una “X” en la columna lateral, bajo el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo “-“ para indicar la frase que mejor define el desempeño. No deje ningún bloque sin llenar.</p>			

	No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01		X
Comportamiento irreprochable	02	X	
Acepta críticas constructivas	03	X	
No produce cuando está sometido a presión	04		X
Cortés con los demás	05	X	
Vacila al tomar decisiones	06	X	
Merece toda la confianza	07		X
Tiene poca iniciativa	08	X	
Se esmera en el servicio	09	X	

6.3 Método de investigación de campo

Ejemplo:

Se formula un cuestionario inicial para cada trabajador, con tres respuestas definidas, y posteriormente se continúa con una entrevista a profundidad dirigida al jefe inmediato, misma que se planifica según los resultados obtenidos del cuestionario inicial.

Factores a evaluar	RESPUESTAS		
	Desempeño más que satisfactorio	Desempeño satisfactorio	Desempeño menos que satisfactorio
Cantidad de trabajo			
Calidad de trabajo			
Conocimiento del cargo			
Puntualidad			
Hábitos de seguridad			
Buena administración del cargo			

6.4 Método de incidentes críticos

Ejemplo:

Aplicándole la evaluación del desempeño por el Método de Incidentes Críticos al vendedor de los ejemplos anteriores el evaluador tiene la oportunidad de llevar un control sobre sus actividades más relevantes durante el período de evaluación.

Lado Rojo:			Lado Azul:		
Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico negativo	Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico positivo
20-01-2000	D	Retrasó la entrega de pedidos.	02-02-2000	D	Realizó una venta de 500 unidades
Factor de evaluación: <i>Productividad</i>					
Ítem:			Ítem:		
A= Trabajó lentamente			A= Trabajó rápidamente		
B= Perdió tiempo en el periodo de trabajo			B= Economizó tiempo en el período de trabajo		
C= No inició su tarea de inmediato			C= Comenzó de inmediato la nueva tarea		
D= Llegadas tarde			D= Cumplimiento de metas		

6.5 Método de comparación por pares

Ejemplo

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Derivado del ejemplo podemos decir que el empleado **B** es el más productivo que los otros, en tanto que el empleado **D** viene a ser el empleado menos productivo.

6.6 Método de frases descriptivas

Ejemplo:

Se le solicita que responda los factores que considera se aplican a su colaborador, no es obligación responder todos los factores.

Factores	No.	S	N
Tiene temor de pedir ayuda	01		X
Mantiene su archivo siempre ordenado	02		
Ya presentó baja de producción	03		X
Es dinámico	04	X	
Interrumpe constantemente el trabajo	05		
Nunca es entusiasmado	06		X
Tiene buen potencial por desarrollar	07	X	
Nunca se muestra desagradable	08		
Nunca hace buenas sugerencias	09		X