

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN
DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SOLOLÁ”**

TESIS

Walter Rodolfo Barrios Puac

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

AUTORIDADES

**RECTOR MAGNIFICO
SECRETARIO GENERAL**

**Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo**

CONSEJO DIRECTIVO

**DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC
SECRETARIO ADMINISTRATIVO**

**M Sc. María del Rosario Paz
Cabrera
Lic. Cesar Haroldo Milian Requena**

REPRESENTANTE DE CATEDRATICOS

**Dr. Oscar Arango Benecke
M Sc. Teódulo Cifuentes Maldonado**

REPRESENTANTES DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Dr. Luis Emilio Búcaro

REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES

**BR. Luis Rojas Menchú
BR. Víctor Lawrence Díaz Herrera**

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

M Sc. Osberto Maldonado de León

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: M Sc. Osberto Maldonado de León

Secretario: M Sc. Benito Rivera García

Examinador: M Sc. Sandra de León

Examinador: M Sc. Silvia Recinos Cifuentes

Asesor de Tesis M Sc. Walter Alfredo Santizo López

NOTA: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala).



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Departamento de Estudios de Postgrado



ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-002-2013

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la Certificación del acta No. 266-12 de fecha 11 de octubre de 2012, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“El proceso de la evaluación del desempeño de la dirección departamental de educación de Sololá”**, presentada por el maestrante **Walter Rodolfo Barrios Puac** con número de carné **100030968**, previo a conferírsele el título de **Maestro en Ciencias en Administración de Recursos Humanos**, autoriza la impresión de la misma.

Quetzaltenango 15 de enero de 2013.

IMPRIMASE

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M. Sc. Osberto Maldonado de León
Director
Departamento de Estudios de Postgrado



cc. Archivo



Quetzaltenango, 02 de Noviembre de 2,012.

Señores
Consejo Académico de Post Grados
Centro Universitario de Occidente
Edificio.

Respetables Señores:

En atención al libro de Actas de Exámenes Privados de Tesis de Postgrados, en relación a las observaciones hechas en el examen privado de tesis, al trabajo titulado **"EL PROCESO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA DIRECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION DE SOLOLA"**, del Estudiante: **WALTER RODOLFO BARRIOS PUAC**, al respecto me permito hacer de su conocimiento lo siguiente:

Las observaciones fueron realizadas satisfactoriamente, y se ajustan a los requerimientos plasmados en el Acta, como también en el diseño de investigación, estructurándose de acuerdo a los objetivos planeados según el problema a desarrollar y la hipótesis de trabajo establecida, ya que se cumplió con todo lo requerido, por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE**, para que se autorice la impresión respectiva, previo a su presentación en acto público.

Por lo anterior expuesto recomiendo sea sometido el presente trabajo a la fase siguiente del Trabajo de Graduación correspondiente, previo a optar al título de Maestro en Administración de Recursos Humanos, para su sustentación y posterior publicación.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Msc. Walter Alfredo Santizo López
ASESOR

C. c. /...

DEDICATORIA

- A Dios:** Ser supremo de quien emana toda la sabiduría e inteligencia, a El sea la gloria.
- A mi madre:** Por su apoyo, cuidado y guía.
- A mi esposa:** Por la ayuda idónea que ha sido en mi vida.
- A mis hijos:** Emma y Abi, como un ejemplo de alguien que los ama.
- A mis hermanos:** Por su apoyo, en especial a Rony.
- A mis compañeros y amigos:** Por sus muestras de cariño y amistad.

Índice

	Pg.
Introducción	
I Diseño de la Investigación	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Objetivos de la Investigación	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 Justificación de la Investigación	3
1.5 Delimitación del Problema	4
1.5.1 Espacial	4
1.5.2 Temporal	4
1.5.3 Teórica	4
1.6 Antecedentes del Problema	5
1.7 Metodología de la Investigación	7
1.7.2 Técnica e Instrumento	8
1.8 Tipo de Diseño de Investigación	8
II Dirección Departamental de Educación de Sololá	9
2.1 Generalidades del departamento de Sololá	9
2.1.1 Ubicación Geográfica	10
2.1.2 Población	11
2.1.3 Economía	11
2.2 Dirección Departamental de Educación	12
2.2.1 Clasificación de las Direcciones Deptales.	12
2.2.2 Descripción de la Dirección de Sololá	14
a) Personal	14
b) Administración	14
c) Recursos	15
III Evaluación del Desempeño	16
3.1 Administración del Recurso Humano	16

3.1.1	Objetivos de la Administración de R.H.	16
3.2	Evaluación del Desempeño	17
3.2.1	Evaluación del Desempeño como un Sistema	19
3.2.2	Evaluación del Desempeño como un Proceso	20
3.2.3	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	20
3.2.4	Razones de una Evaluación del Desempeño	21
3.2.5	Responsables de la Evaluación del Desempeño	22
a)	El Gerente	22
b)	El Colaborador	23
c)	El Colaborador y el Gerente	23
d)	Equipo de Trabajo	23
e)	El Órgano de Recursos Humanos	23
f)	Comisión de Evaluación del Desempeño	24
3.2.6	Beneficios de la Evaluación del Desempeño	24
a)	Beneficios para el Gerente	24
b)	Beneficios para el Subordinado	24
c)	Beneficios para la Organización	25
3.2.7	Métodos tradicionales de Evaluación del Des.	25
a)	Escalas Gráficas	26
b)	Elección Forzosa	27
c)	Investigación de Campo	29
d)	Incidentes Críticos	30
e)	Ensayos Escritos	31
f)	Categorización	32
g)	Listas de Verificación	33
3.2.8	Métodos modernos de Evaluación del Des.	35
a)	Evaluación 360°	35
b)	Evaluación Participativa por Objetivos	37
IV	E proceso de la evaluación del desempeño en la Dirección Departamental de Educación	40
V	Manuel del proceso de evaluación del desempeño	50
Introducción		51
Objetivos		52
Proceso de la Evaluación del Desempeño		53

Planificación	56
Comité de Evaluación	58
Políticas de Evaluación	58
Metodología	60
Apreciación	60
Factores de Evaluación	61
Instrumento de Evaluación	65
Seguimiento	68
Resultados	68
Reunión de Retroalimentación	69
Conclusiones	71
Recomendaciones	72
Bibliografía	73
Anexos	74

Introducción

La administración efectiva del elemento humano, es responsabilidad ineludible de los jefes para asegurar resultados de excelencia. En esta práctica, la capacidad del líder para reconocer diferencias del potencial y/o desempeño de sus empleados es clave.

El tema que se desarrolla en este trabajo de tesis se denomina “El proceso de la evaluación del desempeño de la Dirección Departamental de Educación de Sololá”, producto de la investigación realizada durante el primer semestre del año 2012 en el departamento de Sololá y cuyo objetivo general es: Describir el proceso actual de la evaluación del desempeño de la Dirección Departamental de Educación de Sololá.

Para sustentar la investigación, en los meses de abril y mayo de 2,012, se llevó a cabo el trabajo de campo, el cual consistió en la recopilación de información mediante un cuestionario dirigido a colaboradores y autoridades de la Dirección Departamental de Educación.

Este documento se divide en cinco capítulos:

Capítulo I, Diseño de la Investigación, capítulo II Dirección Departamental de Educación, capítulo III Evaluación del Desempeño, capítulo IV Proceso de la evaluación del desempeño, muestra gráficamente los criterios obtenidos en la investigación de campo y su análisis correspondiente y capítulo V, Manual del proceso de la evaluación del desempeño, contiene el aporte que consiste en un Manual del proceso de Evaluación del Desempeño para colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Sololá.

Para terminar, se presentan las conclusiones, sus respectivas recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos, los cuales consisten en los distintos cuestionarios aplicados en la institución objeto de estudio.

Capítulo I

Diseño de la Investigación

El proceso de la evaluación del desempeño de la Dirección Departamental de Educación de Sololá.

1.1 Planteamiento del Problema

En el departamento de Sololá funciona la Dirección Departamental de Educación, misma que fue creada en el año 1996 por el Gobierno de la República, velando por la necesaria desconcentración y descentralización del Sistema Educativo y para implementar las estrategias del Ministerio de Educación, procurando una adecuada prestación de los servicios educativos. Esta fue ubicada geográficamente de conformidad con la división administrativa del territorio nacional.

La Dirección Departamental de Educación de Sololá está conformada por tres secciones: administrativo financiero, pedagógico, fortalecimiento educativo, y departamentos de planificación, Informática, asesoría jurídica, comunicación social y auditoría interna; funciona con ochenta y dos empleados estando bajo la responsabilidad de un Director Ejecutivo. Los departamentos tienen delimitados sus puestos de trabajos los cuales cuentan con funciones y atribuciones definidas mediante manuales.

La presencia de los mismos permite la orientación y ubicación de los empleados, hacia una administración efectiva de los recursos humanos.

Chiavenato Idalberto (2007), menciona que la administración de Recursos Humanos Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas, que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

En el subsistema de control, se establece la evaluación del desempeño como herramienta que proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones despidos; al igual que permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo y qué deben cambiar respecto a su desempeño. Posibilita a los jefes detectar necesidades de capacitación.

Pero dicho proceso debe cumplir con tres elementos principales que son: planificación, metodología y seguimiento. En la Dirección Departamental de Educación de Sololá no se conoce cómo está el desempeño de los trabajadores debido a que no se cuenta con un proceso correcto para evaluar el mismo. Esto provoca que el rendimiento de los empleados sea desconocido para cada jefe de unidad y existan deficiencias en el desempeño que no están siendo atendidas.

Evaluaciones anteriores han presentado dificultades para desarrollarlas, ya que existe desconocimiento de la evaluación del desempeño, de los beneficios que se obtienen. Los inconvenientes por los cuales se dificulta el proceso de evaluación son: no se realiza planificación del proceso; los instrumentos que se utilizan para evaluar no están bien enfocados; al resultado no se da un seguimiento que permita mejorar el rendimiento laboral.

Una efectiva administración de recursos humanos establece que el personal debe ser evaluado en su desempeño constantemente, con el fin de identificar circunstancias que en un determinado momento le sirven al administrador a tomar decisiones efectivas y acordes a la necesidad, pero en el caso de la Dirección Departamental de Educación de Sololá, el encargado de recursos humanos y el jefe de cada departamento no tienen elementos de juicio para tomar decisiones acertadas en función de minimizar las deficiencias, limitantes o necesidades de capacitación en cada puesto de trabajo. No se sabe si el personal de la dirección departamental de educación de Sololá está cumpliendo eficientemente con sus funciones y atribuciones, no se mide el desempeño correctamente y no se tienen criterios de juicio definidos para asumir decisiones en cuanto a promoción, rotación de personal, capacitación o despidos del recurso humano.

Lo anteriormente expuesto permite plantear la siguiente pregunta: ¿Cómo es el proceso actual de la evaluación del desempeño de la Dirección Departamental de Educación de Sololá?

1.2 Definición del Problema

¿Cuál es el método utilizado para evaluar el desempeño en la dirección departamental de educación?

¿Quién es el responsable de realizar la evaluación?

¿Con qué objetivos se evalúa el desempeño en la institución?

¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño?

¿El método utilizado se adapta a las necesidades de la institución?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Describir el proceso actual de la evaluación del desempeño de la Dirección Departamental de Educación de Sololá

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar la frecuencia con que se evalúa el desempeño de los colaboradores de la DDE, Sololá.
- b. Determinar el método utilizado para evaluar el desempeño del personal de la DDE, Sololá
- c. Definir el seguimiento que se le da a la evaluación del desempeño en la institución.
- d. Proponer un instrumento de evaluación del desempeño que permita fortalecer la administración del recurso humano en la institución.

1.4 Justificación de la Investigación

La presente investigación debe de realizarse ya que la institución cuenta con puestos de trabajo definidos y con funciones delimitadas que deben de ser desempeñadas eficientemente, optimizando los conocimientos, habilidades y

destrezas del Recurso Humano. Hasta el momento no existe un proceso que permita evaluar sistemáticamente el desempeño del personal por lo que los procesos de ascenso, despido, rotación, premiación, capacitación del recurso humano no tienen bases técnicas para ejecutarse.

Por ello es necesario hacer una investigación tendiente a proponer una herramienta de evaluación del desempeño del recurso humano de la Dirección Departamental de Educación de Sololá en función de optimizarlo y elevar su calidad de trabajo.

En la institución, es necesario implementar un proceso de evaluación del desempeño, para evaluar las funciones que está desarrollando el personal administrativo y al mismo tiempo es necesario el reconocimiento por un desempeño eficaz y eficiente, que conjuntamente, conlleve a una recompensa tanto monetaria como de enaltecimiento por la excelente labor dentro de la institución, o por el contrario una reorientación para mejorar el actuar de los colaboradores.

Sencillamente no existe un proceso correcto de evaluación del desempeño y los directivos no conocen como se están logrando los objetivos planeados; es preciso mencionar que el presente estudio es una contribución al mejoramiento de la administración de los recursos humanos, en la institución.

1.5 Delimitación del Problema

1.5.1 Espacial: La investigación se realizó en la Dirección Departamental de Educación de Sololá.

1.5.2 Temporal: El estudio se realizó del 01 de septiembre del año 2011 al 31 de mayo de 2012.

1.5.3 Teórica: Administración de Recursos Humanos.

1.6 Antecedentes del Problema

Miño Díaz, Alba y Flores Vera Martha (2009), tesis titulada **“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño, para la dirección de recursos humanos y administración del honorable consejo de pichincha, Ecuador”**, estudio realizado con el personal administrativo del consejo, cuyo objetivo consistía en Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño, concluye que El diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño, provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo, propone aplicar de forma correcta los subsistemas de selección, Clasificación y Evaluación del Desempeño, para el ingreso, clasificación de puestos, ascensos y promociones, por parte de la Dirección de Recursos Humanos y Administración y propone un sistema de evaluación del desempeño por competencias.

Viera Molina, Gabriela Yadira (2008), investigación titulada **“Elaboración de un manual de Evaluación del Desempeño para la matriz del Ministerio de Turismo del Ecuador”**, con 156 funcionarios de las diferentes regionales con que cuenta el Ministerio, cuyo objetivo general consistía en elaborar un manual de evaluación del desempeño para el ministerio de turismo, para fomentar la eficacia de los servidores de la institución, estimular su desarrollo profesional y optimizar la contribución de cada funcionario al logro de la eficiencia en el servicio público. Concluye que el papel de la Administración de Recursos Humanos ha incrementado su protagonismo y adquirido nuevas responsabilidades, así su finalidad es convertir el Capital Humano en un recurso que agregue de manera constante valor a las instituciones sean estas públicas o privadas, reforzando el logro de la misión de las mismas, que lo que no se puede medir no se puede mejorar, si no existe una herramienta de evaluación no se puede saber si se camina por el sendero correcto o si se deben tomar medidas de acción. Recomienda tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y

entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, etc. Y propone un Manual de Evaluación del Desempeño para la Matriz del Ministerio de Turismo, en el cual se describen los principios básicos que sustentan el Subsistema de Evaluación del Desempeño, los objetivos, base legal, aplicación, usos de la Evaluación del Desempeño, responsables y procedimiento, todo enmarcado en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, su Reglamento y la Norma Técnica de Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Freites Jiménez, Roberto. (2007), trabajo titulado “**Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal administrativo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez**”, se realizó una investigación con el personal administrativo del instituto pedagógico de Miranda José Manuel Siso, Caracas, Venezuela; cuyo objetivo principal fue Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño para incrementar la motivación y recompensa de los trabajadores. En el mismo concluye y recomienda lo siguiente: Toda organización desea alcanzar el éxito, este dependerá de cómo se comporte su recuso humano, es decir, el desempeño de su personal, y la mejor manera es aplicando una evaluación del desempeño al personal administrativo; en primer lugar recomienda aplicar el Instrumento de Evaluación del Desempeño, en los trabajadores del I.P.M.J.M.S.M. para establecer las necesidades de adiestramiento, motivar a los trabajadores a cumplir sus funciones de una manera eficaz y eficiente. Como aporte final propone una herramienta para evaluar el desempeño del personal administrativo de la unidad de análisis, cuyo propósito es implantar un sistema que permita evaluar el desempeño de una forma justa y racional al personal administrativo, para incrementar su motivación, a través del pago de recompensas por eficiencia, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos de la Institución.

Mejía Cifuentes, Antonio (2007). artículo titulado **Mejoramiento del Desempeño**, En USAID Y JHPIEGO Corporation, opina que el mejoramiento del desempeño es un proceso para lograr los resultados institucionales e individuales deseados. La meta del *mejoramiento del desempeño* es proporcionar servicios sustentables y de alta calidad. Los resultados se logran

a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional, describe el desempeño deseado, identifica las brechas entre el desempeño actual y el deseado, identifica los análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño.

1.7 Metodología de la Investigación

1.7.1 Población: 82 colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Sololá.

Cuadro No. 1

Puesto	Cantidad
Director Ejecutivo IV	1
Asesor Profesional Especializado I	6
Asesor Profesional Especializado III	7
Asesor Profesional Especializado III 7 Horas	1
Asesor Profesional Especializado IV	3
Asistente Profesional I	21
Asistente Profesional II	8
Asistente Profesional III	3
Asistente Profesional IV	1
Oficinista II	1
Oficinista IV	2
Profesional I	2
Profesional II	6
Profesional III	6
Profesional Jefe III	4
Tecnico Auxiliar II	1
Tecnico III	1
Tecnico Profesional en Informatica II	2
Trabajador Operativo IV	6
Total	82

Fuente: Unidad de Recursos Humanos, DDE.

1.7.2 Técnica e instrumento

a) Técnica: encuesta.

b) Instrumento: cuestionario dirigido a jefes de secciones, departamentos y colaboradores subalternos.

1.8 Tipo de Diseño de Investigación

Hernández Sampieri, C. Roberto (2006), Mediante un estudio descriptivo, el cual busca decir cómo y se manifiesta determinado fenómeno. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, se pretende especificar las propiedades importantes de la evaluación del desempeño del personal de la Dirección Departamental de Educación de Sololá.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

Capítulo II

Dirección Departamental de Educación de Sololá

2.1 Generalidades del departamento de Sololá

Cuadro No 2

Idiomas	Kaqchikel, k'iche' tz'utujil y español
Cabecera	Sololá
Región	Región VI ó Suroccidental
Superficie	
Total	1.061 km ²
Altitud	
Media	2.113 msnm
Clima	Frío
Población	
Total	307.661 hab. ¹
Densidad	289,97 hab/km ²

¹Estimaciones de SEGEPLAN, con base en la estructura del XI Censo Nacional de Población y VI de Habitación. Guatemala, enero del 2003. INE

²Dado por la cabecera departamental

Fuente: Gobernación Departamental de Sololá

Sololá fue erigido en departamento por decreto de la Asamblea Constituyente del 4 de noviembre de 1825. Formó parte del Estado de los Altos en 1838, 1840, 1848 y 1849 cuando volvió a incorporarse a la República.

Al igual que en la actualidad el territorio del departamento de Sololá estuvo ocupado por tres pueblos, los k'iche', tz'utujil y cakchiquel. Hasta mediados del siglo XV (entre 1425 y 1475), los quichés y cakchiqueles formaron una sola organización política y social. Durante el reinado de Quikab el Grande, los cakchiqueles fueron obligados a desalojar su capital, Chiavar (Hoy Santo Tomas Chichicastenango) y se trasladaron a Iximché, luego de los cual libraron sangrientas guerras con los quichés. El pueblo tzutujil por su parte, se vio obligado a pelear continuamente contra estos dos pueblos dominantes en la región, con quienes se alternaron en alianzas y guerras de defensa constante para intentar mantener su soberanía.

Al inicio del dominio español se introdujo el régimen de la encomienda, para explotar la mano de obra indígena. Alvarado se reservó para su beneficio personal los pueblos más ricos, entre ellos Tecpanatitlán Tecpan Atitlán (Sololá) y Atitlán (Santiago). En 1540, en cumplimiento de una real cédula de ese año, se inició el proceso de formación de pueblos de indios o reducciones, que estuvo a cargo de misioneros franciscanos y dominicos. El pueblo de Sololá fue fundado el 30 de octubre de 1547, mismo año que fue fundado el pueblo de Santiago Atitlán.

En tiempo de la colonia formaba parte de un territorio más grande llamado provincia de Sololá o Atitlán, su cabecera era Nuestra Señora de la Asunción de Sololá o Tecpán Atitlán.

Se sabe que a la venida de los españoles, los tz'utujiles tenían establecido su señorío en las riveras del lago de Atitlán. Encontrándose en su apogeo a la venida de estos, quienes al final los vencieron y comenzaron a establecer sus dominios en toda esta región.

En tiempos de la colonia el corregimiento de Tzololá tenía como puntos referenciales desde Chichicastenango hasta Tecojate y desde Chimaltenango hasta Nahualá, lo que quiere decir que el actual departamento ocupa solamente una tercera parte de su extensión anterior.

Por decreto del 12 de agosto de 1872, el gobierno estableció el departamento del Quiché, para lo cual fueron tomados territorios de Sololá y Totonicapán. Empezando de esta manera la reducción del partido de Sololá.

2.1.1 Ubicación geográfica

El Departamento de Sololá se encuentra situado en la región Sur Occidental de Guatemala. limita al norte con Totonicapán y Quiché, al sur con Suchitepéquez, al este con Chimaltenango; y al oeste con Suchitepéquez y Quetzaltenango. La cabecera departamental se encuentra a una distancia de 140 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala.

Su principal medio de comunicación es la carretera que atraviesa su territorio y esta es la interamericana CA-1 que hacia el occidente conduce a Quetzaltenango hasta llegar a la frontera con México. Cuenta también con las rutas nacionales 11 y 15, así como con adecuadas rutas departamentales que unen a los diferentes municipios entre sí y con los departamentos vecinos.

Cuenta con 152 km de Asfalto, 133 km de Terracería y 99 km de caminos rurales.

2.1.2 Población

Según estimaciones de SEGEPLAN, con base en la estructura del XI Censo Nacional de Población y VI de habitación del año 2,003 el total de habitantes ascendía a 307,661 con una densidad de 289.97 habitantes por kilómetro cuadrado.

2.1.3 Economía

Una de las principales fuentes de la economía de este departamento es el lago de Atitlán, pues este aparte de ser un centro turístico de gran importancia, sirve como medio de comunicación social y comercial entre los pueblos de la ribera, a la vez que surte a los habitantes de pescado, cangrejos, especies vegetales como gallaretas y tul para la elaboración de artículos artesanales. En este lago se produce una especie de pez muy pequeño conocido localmente como "patín" que constituye un plato exquisito en la alimentación tanto de ladinos como de indígenas.

En la economía además juegan un papel importante los productos agrícolas que sus habitantes cultivan, siendo el principal de estos el café, produciéndose además maíz, caña de azúcar, frijol, trigo, cebada, papa, legumbres, etc..

Este departamento también cuenta con la crianza de diferentes clases de ganado, como el vacuno, caballar y lanar, siendo este departamento uno de los mayores productores de lana a nivel nacional.

Es importante resaltar que en este departamento aún se conservan aparte de las costumbres y tradiciones de sus antepasados, la artesanía que fue el legado principal que le quedó a sus aborígenes, produciendo estos los tejidos típicos, productos de madera y cuero; siendo una de las artesanías más representativas la fabricación de piedras de moler y los muebles de madera que trabajan los indios de Nahualá, que son muy usados en todo el altiplano central y occidental, es de este mismo municipio que se conocen los artículos y adornos que elaboran de la paja del trigo.

2.2 Dirección Departamental de Educación

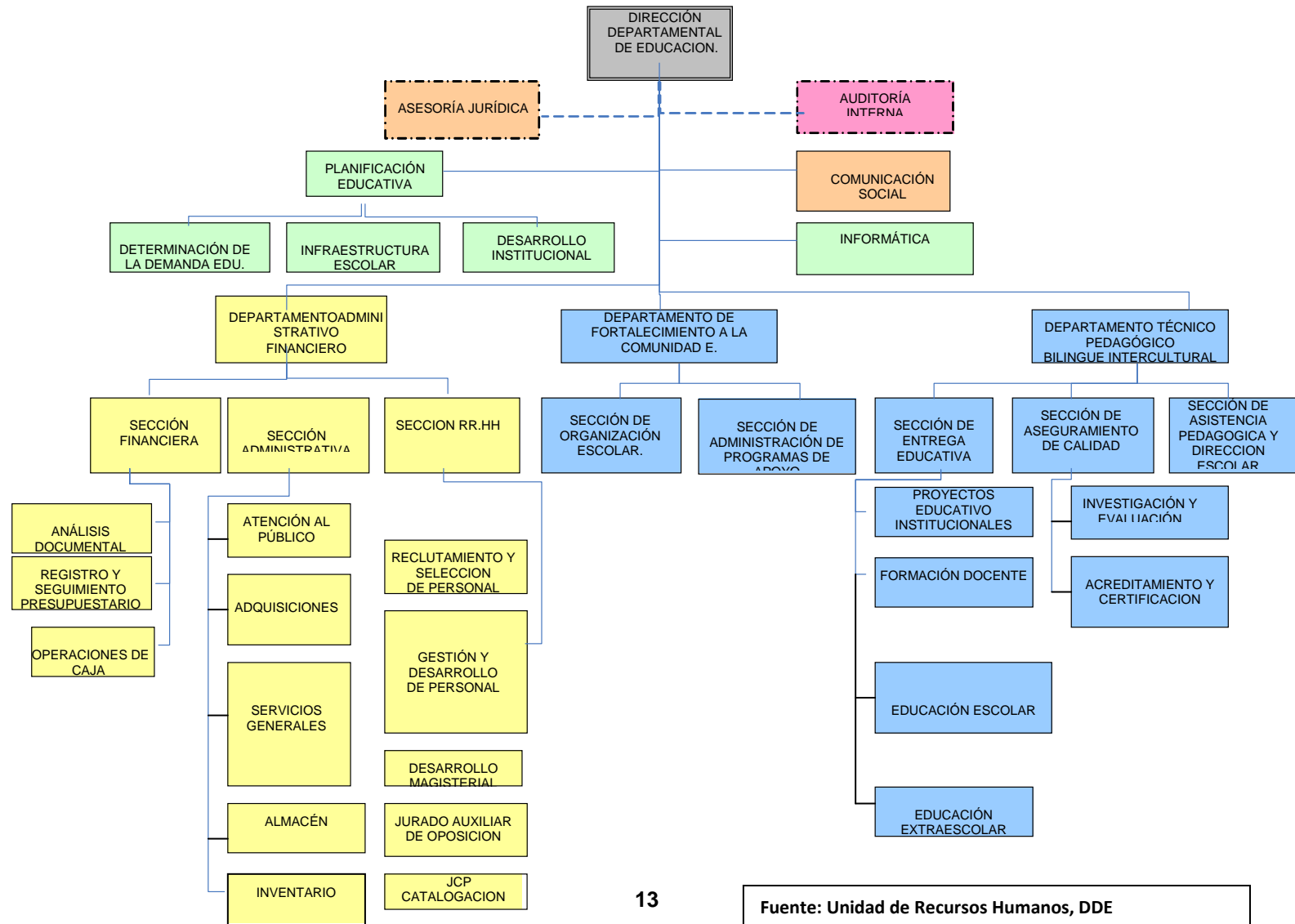
Las Direcciones Departamentales de Educación fueron creadas debido a los problemas administrativos del Ministerio de Educación y las deficiencias al prestar el servicio educativo, producto en gran medida por la estructura organizativa centralizada, concentrada y burocratizada con que se trabajaba; y con el fin de satisfacer las demandas educativas, conforme a las leyes que rigen las funciones y objetivos del sistema educativo, para coordinar y ejecutar las políticas educativas, por medio de una estructura organizacional que permita una administración más eficiente y a la vez pueda atender las expectativas, intereses y necesidades de la población.

El Gobierno de la República velando por la necesaria desconcentración y descentralización del Sistema Educativo y para implementar las estrategias del Ministerio de Educación procurando una adecuada prestación de los servicios educativos a partir de procesos de planificación, ejecución y administración de las acciones educativas basadas en las necesidades reales e intereses del pueblo, conforme a las leyes que rigen las funciones y objetivos del sistema educativo se crearon mediante el acuerdo Gubernativo No. 165-96 de fecha 21 de mayo del año 1,996, las Direcciones Departamentales de Educación, bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, estas fueron ubicadas geográficamente de conformidad con la división administrativa del territorio nacional, en departamentos. (Recopilación de leyes educativas, 1996).

2.2.1 Clasificación de las Direcciones Departamentales de Educación

En el año 2008, con el fin de fortalecer la administración de las Direcciones departamentales, surge la reclasificación de puestos y la categorización de las mismas, en A, B, y C. tomando como base la extensión territorial que atienden, la cantidad de habitantes, total de establecimientos, niños y jóvenes atendidos. La Departamental de Educación de Sololá está considerada en categoría B, su estructura organizacional es la siguiente:

Organigrama Estructural
 Dirección Departamental de Educación, Sololá



2.2.2 Descripción de la Dirección Departamental de Educación

a) Personal

Labora un total de 82 personas en los puesto siguientes:

Cuadro No. 3

Puesto	Cantidad
Director Ejecutivo IV	1
Asesor Profesional Especializado I	6
Asesor Profesional Especializado III	7
Asesor Profesional Especializado III 7 Horas	1
Asesor Profesional Especializado IV	3
Asistente Profesional I	21
Asistente Profesional II	8
Asistente Profesional III	3
Asistente Profesional IV	1
Oficinista II	1
Oficinista IV	2
Profesional I	2
Profesional II	6
Profesional III	6
Profesional Jefe III	4
Tecnico Auxiliar II	1
Tecnico III	1
Tecnico Profesional en Informatica II	2
Trabajador Operativo IV	6
Total	82

Fuente: Unidad de Recursos Humanos, DDE

b) Administración

Está guiada al igual que todo el ministerio de educación por las siguientes políticas educativas

- Avanzar a una educación de Calidad
- Ampliar la cobertura educativa incorporando especialmente a los niños y niñas de extrema pobreza y de segmentos vulnerables
- Justicia social a través de equidad educativa y permanencia escolar
- Fortalecer la Educación Bilingüe intercultural
- Implementar un modelo de gestión transparente que responda a las necesidades de la comunidad educativa.

c) Recursos

El presupuesto para el funcionamiento de las instalaciones de la dirección en el presente año asciende a Q. 296,354,298.00

Capítulo III

Evaluación del Desempeño

3.1 Administración del Recurso Humano

Chiavenato Idalberto (2007), consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas, que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

3.1.1 Objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos

- a)** Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

- b)** Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.

- c)** Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

A medida que el ser humano ha sido capaz de realizar descubrimientos y avances tecnológicos, la humanidad entera se ha beneficiado grandemente, ya que en algunos casos mejora técnicas, en otras las simplifica y algunas veces las sustituye con su creatividad e innovación. La tecnología es indispensable en cualquier tipo de organización independientemente del campo en el cual se desarrolle y de la cual sea su fin (lucrativo o no lucrativo); sin embargo, éstas son productivas hasta cierto punto sin contribución del ser humano. Los empleados a pesar de todos los avances tecnológicos, son también indispensables.

Desde el inicio del estudio de la ciencia de la Administración, aproximadamente en 1903 con Frederick Taylor, el “padre de la Administración Científica” se consideró parte importante el recurso humano. Pero no fue hasta 1915 cuando Lillian Gilbreth, una de las primeras psicólogas industriales, se especializó en este campo. Ella insistió junto con su esposo Frank Gilbreth que “es necesario considerar a los trabajadores primero y comprender su personalidad y necesidades”. A partir de aquí, las ciencias de la conducta empiezan a cobrar mayor importancia reconociendo que en todos los factores de la administración el elemento humano es el más importante.

3.2 Evaluación del Desempeño

Delgado, Isabel (2006), la evaluación del desempeño o del rendimiento es el proceso que permite a las empresas medir y analizar los resultados en el trabajo de sus empleados.

Chiavenato, Idalberto (2007), es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La Evaluación del Desempeño no debe considerarse como una impresión general de lo bien o mal que una persona está trabajando o como una evaluación ligera de acuerdo a las necesidades del momento. Al contrario es un proceso formal que debe planearse.

Existen dos tipos de Evaluación del Desempeño: la formal e informal. La evaluación informal se lleva a cabo diariamente cuando el supervisor controla a sus subordinados sobre las tareas que le corresponden sin que en muchos casos el subordinado sepa que ésta es una evaluación tan importante como la formal. La evaluación formal necesita que de ante mano se establezcan estándares de desempeño para comparar el desempeño actual con lo establecido. Es

importante que los empleados la conozcan y a la vez que reciban retroalimentación sobre los resultados. Los empleados no cambiarán su manera de trabajar si no se les da a conocer el desempeño anterior y cuales han sido sus errores. Las evaluaciones de desempeño en las empresas que las practican, deben ser aprovechadas eficientemente, ya que constituyen un sistema muy poderoso para realizar correcciones para el desempeño futuro.

El departamento de Recursos humanos, en caso de que existiera, es el responsable de estructurar las evaluaciones basadas en el análisis de puesto. A partir de éste se establecerán los estándares para evaluar, incluyendo únicamente aquellos aspectos que proporcionen información valiosa.

Otro aspecto de mucha relevancia es cuando al momento de una evaluación se hagan necesarias las medidas objetivas y subjetivas para el desempeño del empleado. Las medidas objetivas del rendimiento son las indicaciones del rendimiento en el trabajo que pueden ser verificadas por otros; estas, la mayoría de las veces son cuantificables. Sin embargo, existen actividades las cuales obligadamente necesitarán de medidas subjetivas, por lo que es aconsejable que se les ponga especial atención. Las medidas subjetivas del rendimiento son las calificaciones que no pueden ser verificadas por otras personas. Por lo general, esas son las opiniones personales del calificador. Estas últimas, algunas veces pueden tergiversar la información, haciendo la evaluación inconsistente.

En la investigación "El Manejo de los Errores del Personal como Herramienta de Aprendizaje y Motivación dentro de la Administración de Recursos Humanos" Sandoval menciona dos aspectos en los cuales las empresas que realizan las evaluaciones podrían caer 1) Centrarse en los aspectos negativos del rendimiento de un empleado. Esto simplemente lo que puede lograr es crear estrés e incrementar la tensión entre empleado y gerente. Y 2) Realizar evaluaciones sin mucha preparación ni análisis detallado. Los resultados de esto pueden ser muy variados, pero el más importante es que por esta falta de

preparación las empresas desperdician tiempo y dinero, ya que la evaluación no está alcanzando los objetivos que se esperaban de ella.

Todo lo anterior muestra que las evaluaciones del desempeño deben de ser bien planeadas; es necesario saber para qué se realizan, cuáles serán sus beneficios, y cuáles serán los cambios, de ser necesarios, a partir de ellas.

3.2.1 Evaluación del Desempeño como un sistema

- a) Es necesario que la evaluación del desempeño tenga niveles de medición o estándares.
- b) Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo.
- c) La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- d) Deben definirse claramente los objetivos del sistema de Evaluación del Desempeño.
- e) La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa o institución.
- f) Permite al empleado tener parte activa en la identificación de sus puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- g) El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y ésta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- h) Las evaluaciones tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.
- i) Los estándares de la evaluación deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- j) Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor y deberá indicar el período de tiempo evaluado.

3.2.2 Evaluación del Desempeño como Proceso

La Evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo a través del cual el jefe y subordinado analicen como se va desarrollando el trabajo y corrigiendo

desviaciones, si las hubiera. Las actividades y responsabilidades de los puestos deben ser actualizadas y revisadas periódicamente, ya que de esta forma todos los empleados conocerán las actividades y objetivos que se evaluarán en determinado periodo.

3.2.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2007). Sus objetivos fundamentales son:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización
- b) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- c) Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

De igual manera pretende objetivos intermedios, entre los que se mencionan:

- a) Idoneidad del individuo para el puesto.
- b) Capacitación
- c) Promociones
- d) Incentivo salarial por buen desempeño
- e) Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- f) Desarrollo personal del empleado
- g) Información básica para la investigación de recursos humanos
- h) Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- i) Estímulo para una mayor productividad
- j) Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización
- k) Retroalimentación de información al individuo evaluado

Finalmente, la evaluación del rendimiento se puede utilizar también para defender ante las autoridades judiciales determinadas decisiones de recursos humanos. Por ejemplo, un rendimiento pésimo persistente en el tiempo puede ser motivo de despido. Eso sí, la organización debe disponer de un sistema de evaluación formal y objetivo, porque en caso contrario las autoridades pueden resolver que el despido es improcedente. (Delgado, Isabel, 2006).

3.2.4 Razones de una Evaluación del desempeño

James R. Evans, (2008), la Evaluación del desempeño es un proceso para calificar y generar información acerca de la eficacia y eficiencia de los empleados en el trabajo. Sin embargo, en la administración de recursos humanos estas evaluaciones constituyen una actividad muy difícil. Por lo regular, las organizaciones utilizan las evaluaciones del desempeño por varias razones:

- a) Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- b) Reconocer y reforzar sus puntos fuertes y trabajar para superar las debilidades.
- c) Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- d) Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La valuación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.
- e) Detecta las necesidades de capacitación (DNC).

3.2.5 Responsables de la Evaluación del Desempeño

La responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio colaborador, al colaborador y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área de recursos humanos o a una comisión de evaluación. (Chiavenato, Idalberto (2007)).

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño, muchas encargan esta responsabilidad al jefe inmediato, para reforzar la jerarquía, otras buscan al jefe y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica, algunas dejan la evaluación a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360 grados en la evaluación.

a) El Gerente

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente de línea la responsabilidad por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con el encargado de recursos humanos que establece los medios y criterios para realizar la evaluación.

b) El Propio Colaborador

La organización emplea la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que proporciona el gerente o la organización.

c) El Colaborador y el Gerente

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la

aproximación de las dos partes. El involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente, es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.

d) Equipo de Trabajo

En esta modalidad de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

e) El Órgano de Recursos Humanos

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de Recursos Humanos asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización.

f) Comisión de Evaluación del Desempeño

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios.

3.2.6 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado, y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: El individuo, el gerente, la organización (Chiavenato, Idalberto. 2007)

a) Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

b) Beneficios para el Subordinado

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

c) Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y-o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

3.2.7 Métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño

Existen distintos métodos de evaluación los cuales tienen distintas aplicaciones dependiendo de la organización, del tamaño de la misma, y del tipo institución de que se trate.

El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda del superior. En estas organizaciones cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de las expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, debilidades y fortalezas.

a) Escalas Gráficas

Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto

mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempleo débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. (Chiavenato, Idalberto, 2007).

Definidos los factores de evaluación se establecen los grados de evaluación para obtener escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de apreciación, óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente, para cada factor.

Cuadro No. 4

FACTORES	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	ACEPTABLE	DEFICIENTE
Producción (Cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (Esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad Satisfactoria	Calidad Insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (Experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo

Fuente: CHIAVENATO Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos

Ventajas del método de Escalas Gráficas

- Facilidad de la planeación y construcción del instrumento de evaluación.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados
- Proporciona fácil retroalimentación de los al evaluado.

Desventajas

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación del desempeño

- Produce efecto generalizador si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores.
- Falla por la categorización y homogenización de las características individuales
- Limitación de los factores de evaluación, funciona como sistema cerrado
- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
- Ninguna participación activa del evaluado
- Evalúa solo el desempeño anterior.

b) Elección forzosa

El evaluador deberá seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra en la lista que se elabora de ante mano para evaluar al personal. Debe adaptarse a cada puesto ya que en ocasiones puede que las frases no se relacionen con el puesto.

Cuadro No. 5

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
Nombre_____			Cargo_____			Departamento_____		
En seguida, encontrará bloques de frases. Escriba una “X” en la columna del lado con el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo “-“ para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas								
Presenta producción elevada	N	+	-	Dificultad para tratar personas	N	+	-	
Comportamiento Dinámico				Buena Iniciativa				
Dificultad con los números				Hace Reclamos				
Es muy Socialble				Teme Pedir ayuda				
Tiene espíritu de equipo				Potencial de desarrollo				
Es ordenado				Toma decisiones con criterio				
No soporta la presión				Es lento y demorado				
Acepta Críticas consturctivas				Conoce su trabajo				

Buena presentación personal				Nunca se muestra antipático			
Comete muchos errores				Producción razonable			
Ofrece buenas sugerencias				Buena memoria			
Dificultad para tomar decisiones				Se expresa con dificultad			

Fuente: CHIAVENATO Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos

Ventajas

- Evita el efecto de generalización en la evaluación
- Reduce la influencia personal y evaluador, es decir la objetividad.
- No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Desventajas

- Complejidad para la planeación y construcción del instrumento
- No proporciona visión general de los resultados de la evaluación
- No genera retroalimentación de datos ni permite comparación
- No permite obtener conclusión de los resultados
- Ninguna participación activa del evaluado.

c) Investigación de Campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño, Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea), para en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo, a partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas:

- Entrevista de evaluación inicial
- Entrevista de análisis complementario,
- Planeación de las medidas y
- Acompañamiento posterior de los resultados

Cuadro No. 6

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Nombre_____	Cargo_____	Departamento_____

<p>1. Qué podría decir respecto al desempeño del empleado?</p> <p>2. El Desempeño fue:</p> <p style="text-align: center;">Más que satisfactorio? Satisfactorio? Insatisfactorio?</p>

Evaluación Inicial	<p>3. Por qué fue insatisfactorio o satisfactorio el desempeño?</p> <p>4. Qué motivos pueden justificar ese desempeño?</p> <p>5. Se asignaron responsabilidades al empleado?</p> <p>6. Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades?</p> <p>7. Posee cualidades y deficiencias? Cuáles?</p>
Análisis Complementario	<p>8. Qué tipo de ayuda recibió el empleado?</p> <p>9. Cuáles fueron los resultados?</p> <p>10. Requiere entrenamiento? Ya recibió entrenamiento? Cómo?</p>
Planeación	<p>11. Qué otros aspectos de desempeño son notables?</p> <p>12. Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado?</p> <p>13. Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado</p> <p>14. Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?</p>
Acompañamiento	<p>15. Qué evaluación da a este empleado? Por encima o por debajo del estándar?</p> <p>16. Éste desempeño es característico de empleado?</p> <p>17. Se comunicaron las deficiencias al empleado?</p> <p>18. Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?</p>

Fuente: CHIAVENATO Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos

Ventajas

- Implica responsabilidad de línea, el gerente evalúa y función de staff, el DRH asesora, en la evaluación de desempeño
- Permite planear acciones para el futuro
- Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados

- Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño
- Permite una reacción provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Desventajas

- Costo operacional elevado por requerir asesoría específica
- Proceso de evaluación lento y demorado

Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

d) Incidentes críticos

Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo o muy negativo. El método no reocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Se aproxima a la técnica de administración por excepciones utilizada por Taylor a comienzos de siglo veinte. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepciona, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

Cuadro No. 7

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre_____		Cargo_____	
		Departamento_____	
Aspectos excepcionalmente positivos (+)		Aspectos excepcionalmente negativos (-)	
Sabe tratar con personas		Presenta muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta de visión general del tema	
Presenta ideas innovadoras		Demora en toma de decisiones	
Tiene características de liderazgo		Espíritu conservador y limitado	
Facilidad de argumentación		Dificultad para manejar números	
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente	

Fuente: CHIAVENATO Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos

Ventajas

- Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo
- Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir
- Método de fácil montaje y utilización.

Desventajas

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño
- Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

e) Ensayos escritos

Es uno de los métodos de evaluación más sencillos, que consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el rendimiento pretérito y el potencial de un empleado, después de lo cual se ofrecen sugerencias para su mejoramiento. Para elaborar el ensayo escrito no se requieren ni formularios complejos ni una capacitación extensiva. (Robbins, 2000).

Cuadro No. 8

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre_____ Cargo_____ Departamento_____			
Fortalezas	Debilidades	Desempeño Anterior	Posible desempeño futuro
Sugerencias:			

Fuente: ROBBINS et Al (2000) Administración 6ª Edición

Ventajas

- Es rápido en su aplicación y de fácil utilización
- Es de observación
- No necesita de capacitación para el evaluador

Desventajas

- Es muy subjetivo
- No proporciona información acertada o medible
- Puede variar considerablemente de un evaluador a otro.

f) Categorización

El Evaluador deberá colocar a sus empleados de mejor a peor sin proporcionarles ningún tipo de calificación. Sin embargo, puede darse el caso de que dos empleados sean iguales en su desempeño, pero en este caso uno tendrá un mejor lugar que el otro

Cuadro No. 9

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Departamento	_____
En orden vertical, liste a los empleados (del mejor empleado al peor empleado)	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
En donde el empleado que ocupa la posición 1, es el mejor, y el que ocupa la posición 7 es el peor	

Fuente: ROBBINS et Al (2000) Administración 6ª Edición

Ventajas

- Es sencillo de aplicar
- No necesita muchos recursos

Desventajas

- Es muy radical
- No cuenta con parámetros para medir en realidad el desempeño ya que un empleado puede ser deficiente en un aspecto y eficiente en otro.

g) Listas de Verificación

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Las oraciones son establecidas con anterioridad y a cada una se le asigna una calificación para que al finalizar las evaluaciones de desempeño se puedan comparar a los empleados entre sí.

Cuadro No. 10

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
Nombre _____ Cargo _____ Departamento _____											
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa Personal					
Acepta Cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta Dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Cantidad de producción					

Actitud						Prácticas de seguridad					
Atención a las reglas						Planeación y organización					
Cooperación						Cuidado del patrimonio					
Autonomía						Liderazgo					
Atención a los costos						Calidad del trabajo					

Fuente: CHIAVENATO Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos

Todos estos métodos que se mencionaron son efectivos; sin embargo, cada organización o institución deberá analizar el método que más se adecue a sus necesidades, que sea más congruente con la actividad a que se dedica, etc. También puede darse el caso que una institución encuentre adecuado realizar su Evaluación del Desempeño por medio de una combinación de éstos, cumpliendo así los objetivos que quiera alcanzar.

3.2.8 Métodos Modernos de Evaluación del desempeño

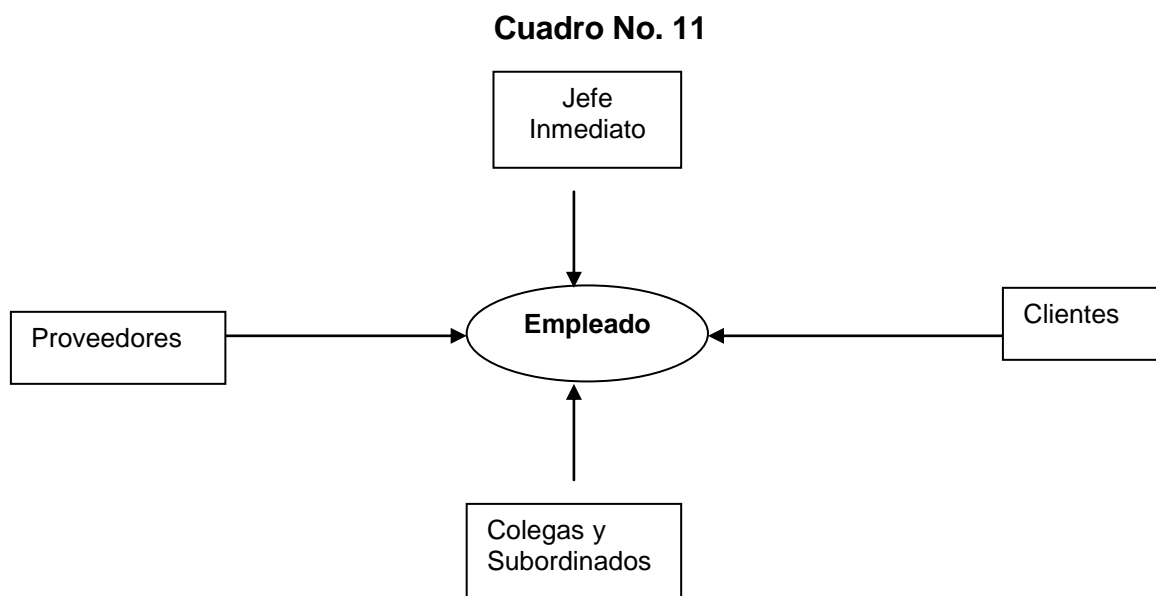
Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto. Auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación del desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos, lo cual modifica profundamente los esquemas de

indicadores y mediciones dentro de ella. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados. Todavía no exigen indicadores de desempeño en muchas empresas o se utilizan desordenadamente varios indicadores dispersos e inconexos que no proporcionan la visión global necesaria.

a) Evaluación 360 Grados (Feedback 360°)

Recientemente surgió otra novedad, la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan, el jefe, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360 grados. La evaluación realizada en este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque éste se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva.



La evaluación se realiza mediante un cuestionario en el que se valoran aspectos como el desempeño alcanzado, las necesidades formativas o la calidad de servicio ofrecida y donde se recoge información sobre habilidades individuales, conocimientos y rasgos. Normalmente, se usa en los niveles directivos medios-altos.

- Recomendaciones generales para aplicar la Evaluación Multifuente:
- No es recomendable en entornos con un clima laboral precario.
- Tampoco es recomendable para tomar decisiones de retribución.
- Es importante tener validado un modelo de competencias.
- Es importante aprovechar la información obtenida para acciones de mejora.
- Es imprescindible la confidencialidad de la información y el anonimato.
- El evaluado debe poder elegir quiénes le evaluarán (según ciertos criterios).

No aplicar en...

En una empresa pequeña con dificultades para obtener un número suficiente de respuestas (peligro de subjetividad en la evaluación).

- En una empresa con cultura jerárquica, competitividad interna y rigidez.
- Una empresa en periodo de cambio o reestructuración.

La selección de los evaluadores es muy importante, porque la aceptación de la información dependerá de la credibilidad de las fuentes. Por ello, es conveniente que el evaluador conozca suficientemente bien el trabajo del evaluado y las condiciones en las que lo desempeña. Para garantizar el anonimato, no se deberá elegir como evaluadores a menos de tres personas, exceptuando al jefe.

b) Evaluación Participativa por objetivos EPPO

Es utilizada en las organizaciones cuya administración es por objetivos y autocontrol. En la actualidad la EPPO es democrática, participativa, envolvente y

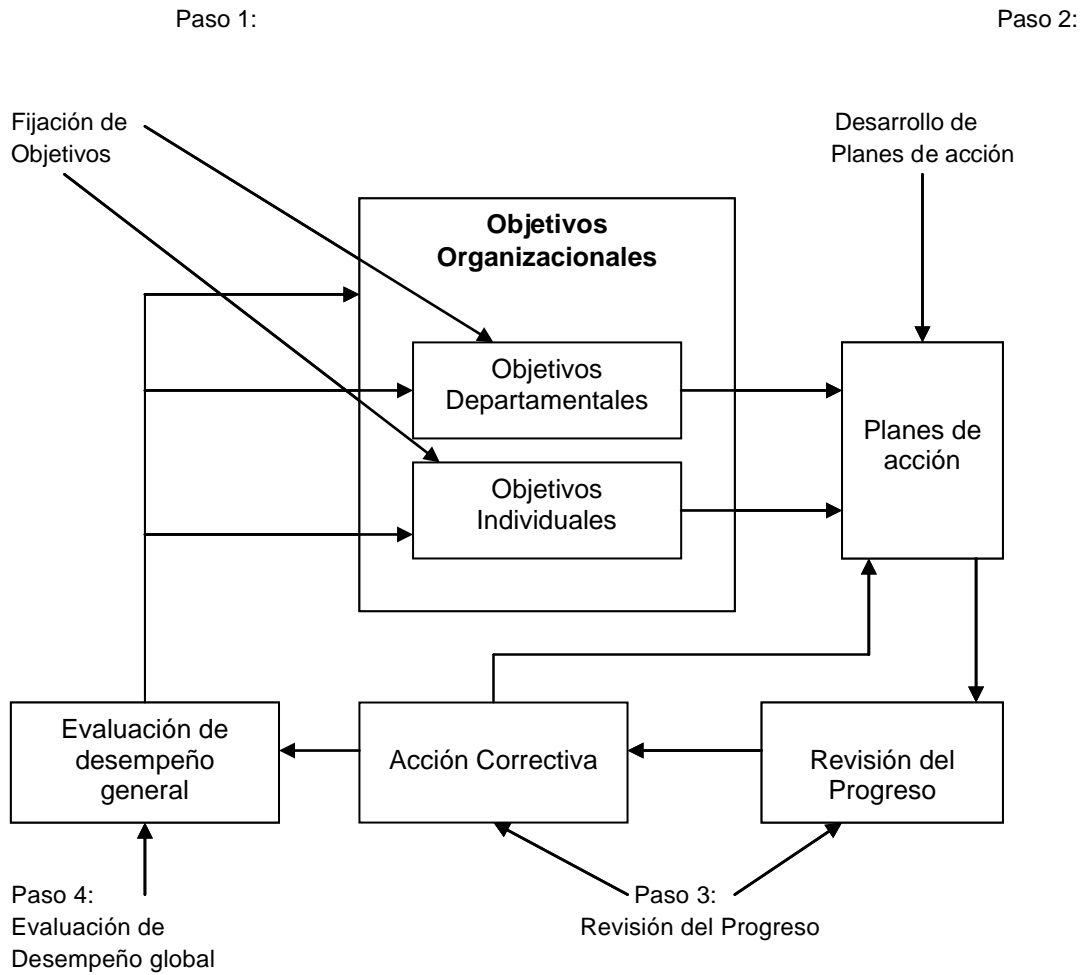
motivadora. Dentro de esta nueva EPPO emergente, la evaluación de desempeño atraviesa seis etapas:

- **Formulación de objetivos consensuales.** Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar en determinado período. Los objetivos se establecen conjuntamente entre los empleados y el gerente mediante intensa negociación para llegar a un consenso.
- **Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.** Es imprescindible que el evaluado acepte plenamente los objetivos y se comprometa a alcanzarlos.
- **Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir objetivos.** Después de establecido el compromiso personal ya partir de los compromisos consensuales, el paso siguiente es definir los y medios necesarios para alcanzarlos eficazmente, sin recursos y sin medios los objetivos son inalcanzables.
- **El desempeño** es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos definidos el gerente podrá proporcionar consejería y orientación, en vez de dar órdenes, controlar e imponer.
- **Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.** Es la verificación del costo-beneficio involucrado en el proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos que merezcan fe y confianza. Siempre que sea posible, el mismo evaluado deberá realizar su auto evaluación, es decir saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados.

- **Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua.** Mucha información de retorno y sobre todo, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia.

En la moderna concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. O mejor, está más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño pasado. Y no se queda ahí, sino que procura orientar el desempeño hacia fines objetivos negociados y fijados trata de dotarlo de todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, busca hacerle seguimiento con mediciones adecuadas y comparativas y en especial, busca darle coherencia a través de retroalimentación constante y evaluación continua. Todo esto busca garantizar el desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

Cuadro No. 12



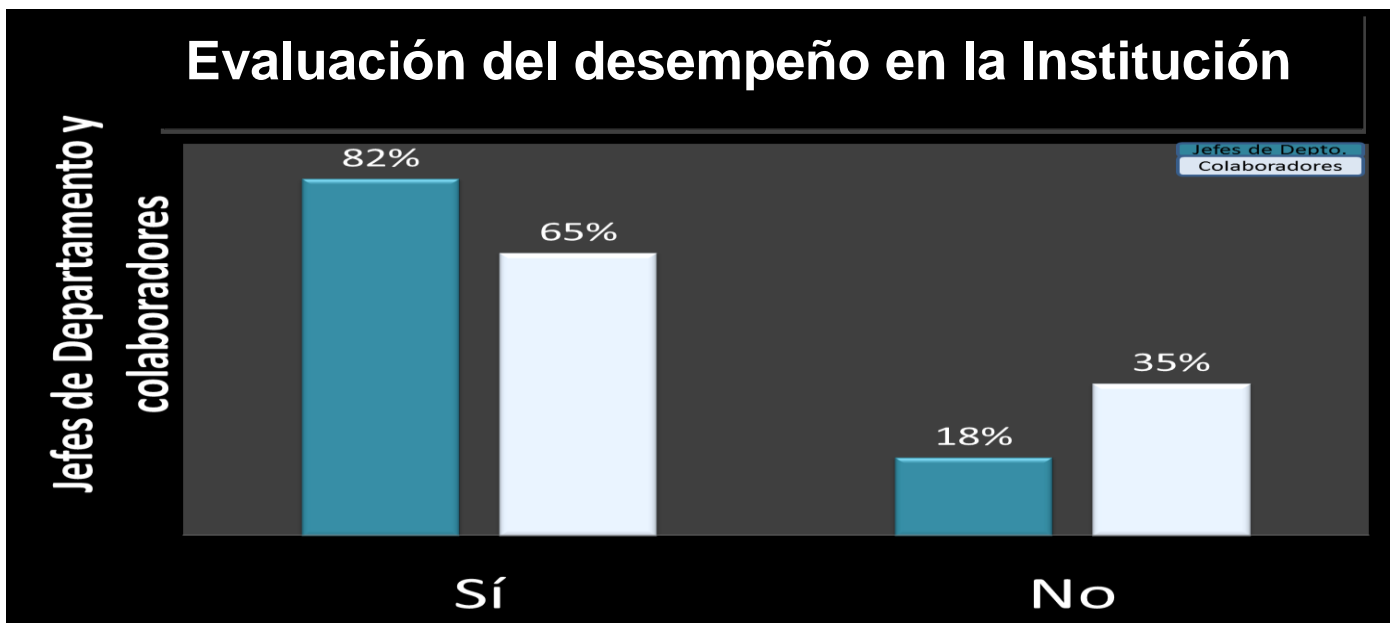
Fuente: CHIAVENATO Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos

Capítulo IV

El proceso de Evaluación del Desempeño en la Dirección Departamental de Educación de Sololá

Se presentan los resultados de la investigación realizada en las oficinas administrativas de la Dirección Departamental de Educación de Sololá, obtenidos mediante dos cuestionarios; uno pasado a los jefes de departamento y sección, y otro a los subalternos de la institución.

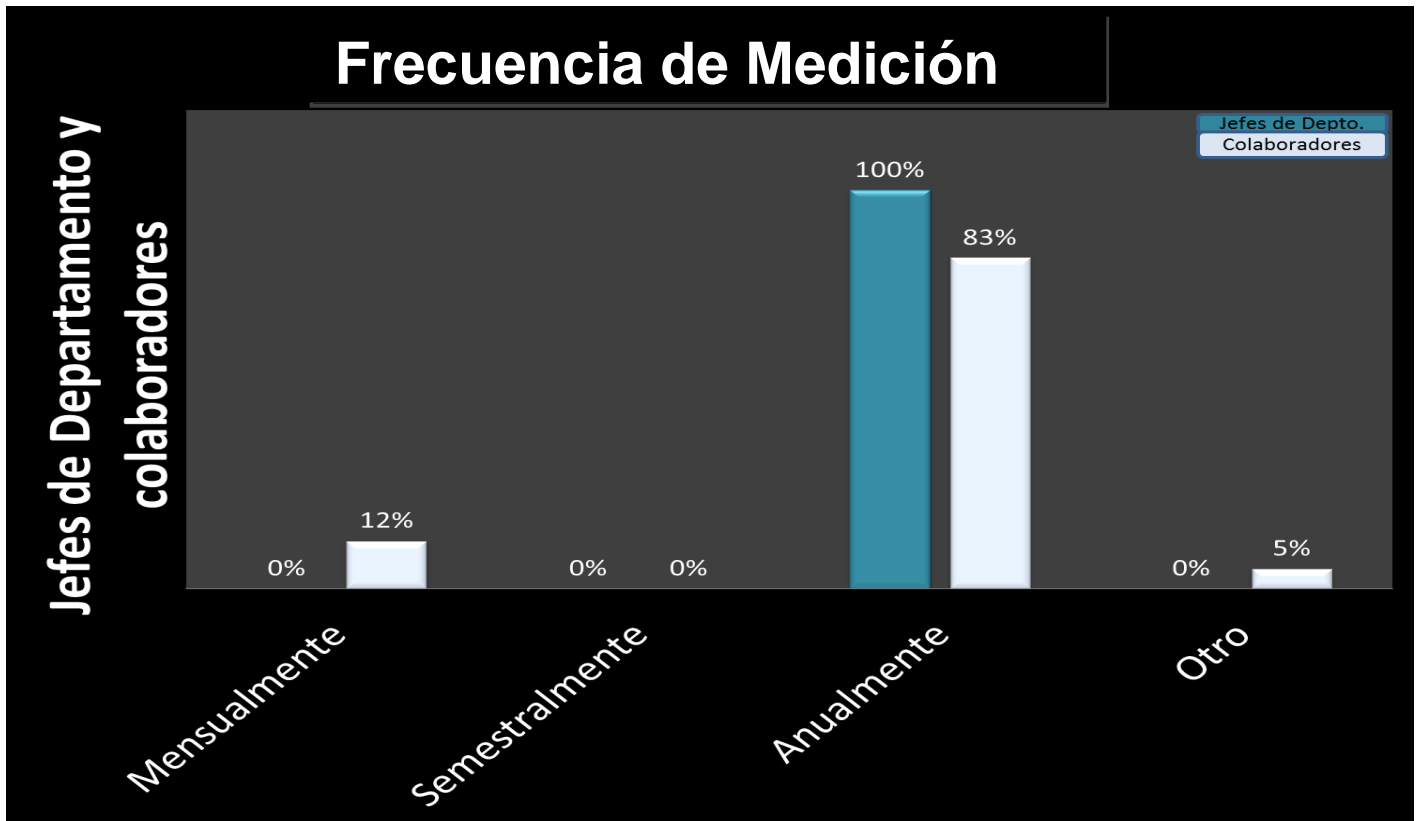
Gráfica No. 1



Fuente: Investigación de Campo, abril de 2012. Jefes y colaboradores.

En la institución se evalúa el desempeño, sin embargo existe un porcentaje que no ha sido evaluado. La evaluación del desempeño es vital como un subsistema del proceso de control en la administración de recursos humanos ya que determina una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro; de igual forma es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y debe ser aplicada a la totalidad de los trabajadores, para que ésta sea realmente útil.

Gráfica No. 2



Fuente: Investigación de Campo, abril de 2012. Jefes y colaboradores.

La evaluación del desempeño es un proceso continuo y debe ser aplicado periódicamente según la necesidad y características de la institución, así mismo debe obedecer a una planificación previamente establecida que incluye entre otros elementos, el periodo de tiempo entre una y otra evaluación. Según nos muestran los resultados de ambos cuestionarios, la frecuencia con que se evalúa el desempeño es anual, habiendo un grupo pequeño de subalternos que tienen otras apreciaciones.

Es necesario que la evaluación se desarrolle de igual forma ya que es para una misma institución, la frecuencia y duración del proceso debe implementarse en un mismo periodo para todos los colaboradores.

En este caso se observa que algunos colaboradores son evaluados en periodos distintos.

Gráfica No. 3

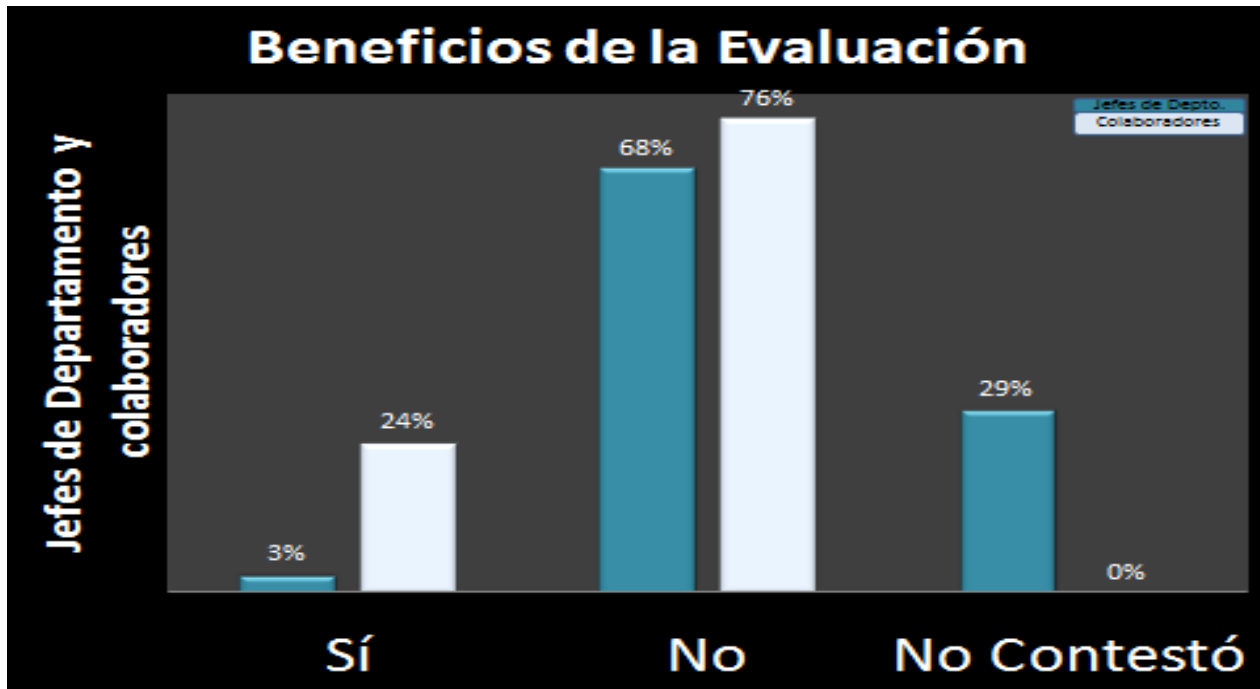


Fuente: Investigación de Campo, abril de 2012. Jefes y colaboradores.

Es conveniente que el desempeño lo evalué, conjuntamente con el colaborador, la persona que supervisa el trabajo, en este caso se identifica que los colaboradores, en su mayoría, son evaluados por su jefe inmediato, lo que favorece el proceso. Un 26% de colaboradores no está seguro de quien es el responsable de la evaluación, lo cual demuestra cierta desinformación del proceso y que el mismo no es uniforme para todos.

En algunos casos las instituciones utilizan diferentes modelos para evaluar el desempeño. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño, y otras adoptan incluso un proceso circular 360, en el cual intervienen varios actores.

Gráfica No. 4

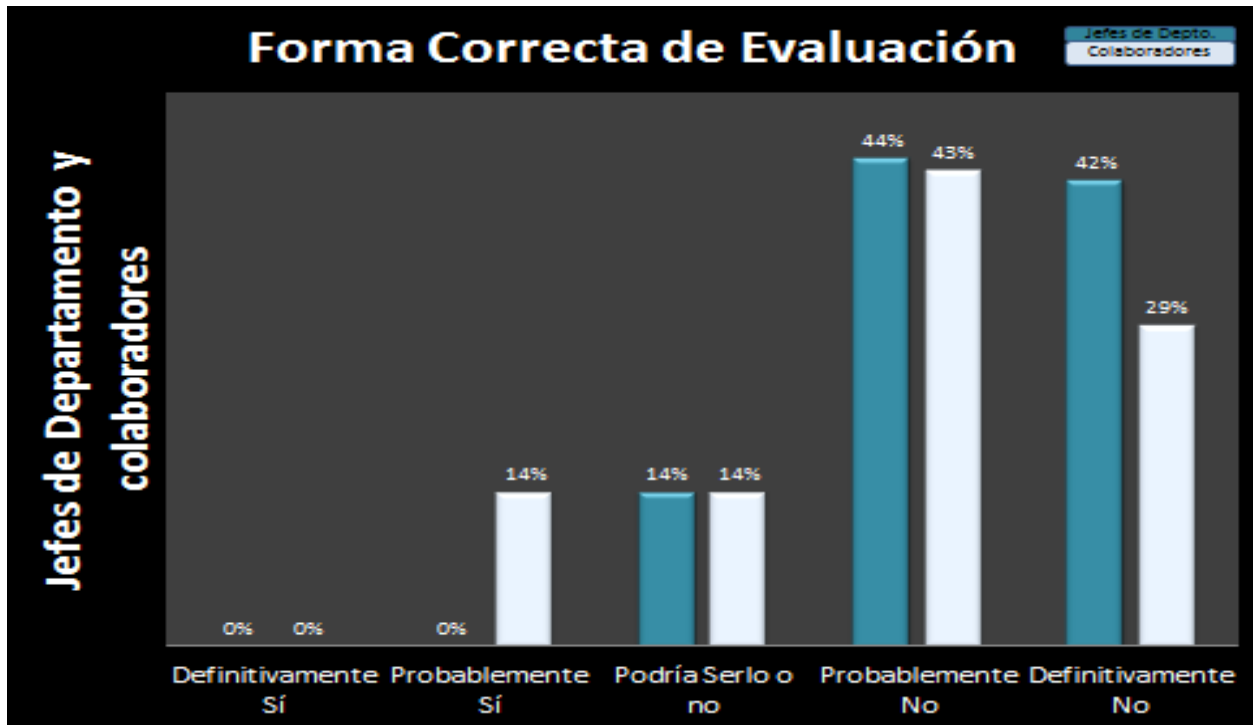


Fuente: Investigación de Campo, abril de 2012. Jefes y colaboradores.

Se evidencia que el proceso de evaluación no está cumpliendo con sus objetivos y no está bien planeado ni coordinado ya que los beneficios deben ser tanto para la organización como para los colaboradores; mismos que pueden darse a corto, mediano y largo plazo; siempre orientados a mejorar continuamente. La retroalimentación y seguimiento que se le proporciona al proceso es vital, para que sea exitoso.

Al igual que los jefes de departamento y sección; la mayoría de colaboradores que han sido evaluados en su desempeño, no han obtenido beneficios del proceso. Si no se obtiene ningún beneficio, únicamente se está incurriendo en un desperdicio de recursos, tanto humanos como financieros.

Gráfica No. 5



Fuente: Investigación de Campo, abril de 2012. Jefes y colaboradores.

Un alto porcentaje de colaboradores y jefes de departamento consideran que definitivamente la forma en que se evalúa el desempeño no es la correcta y otro porcentaje que probablemente no es la correcta; por lo que es necesario establecer una metodología e instrumento acorde a la organización; que garantice resultados, que sea entendible y de fácil aplicación.

Gráfica No. 6

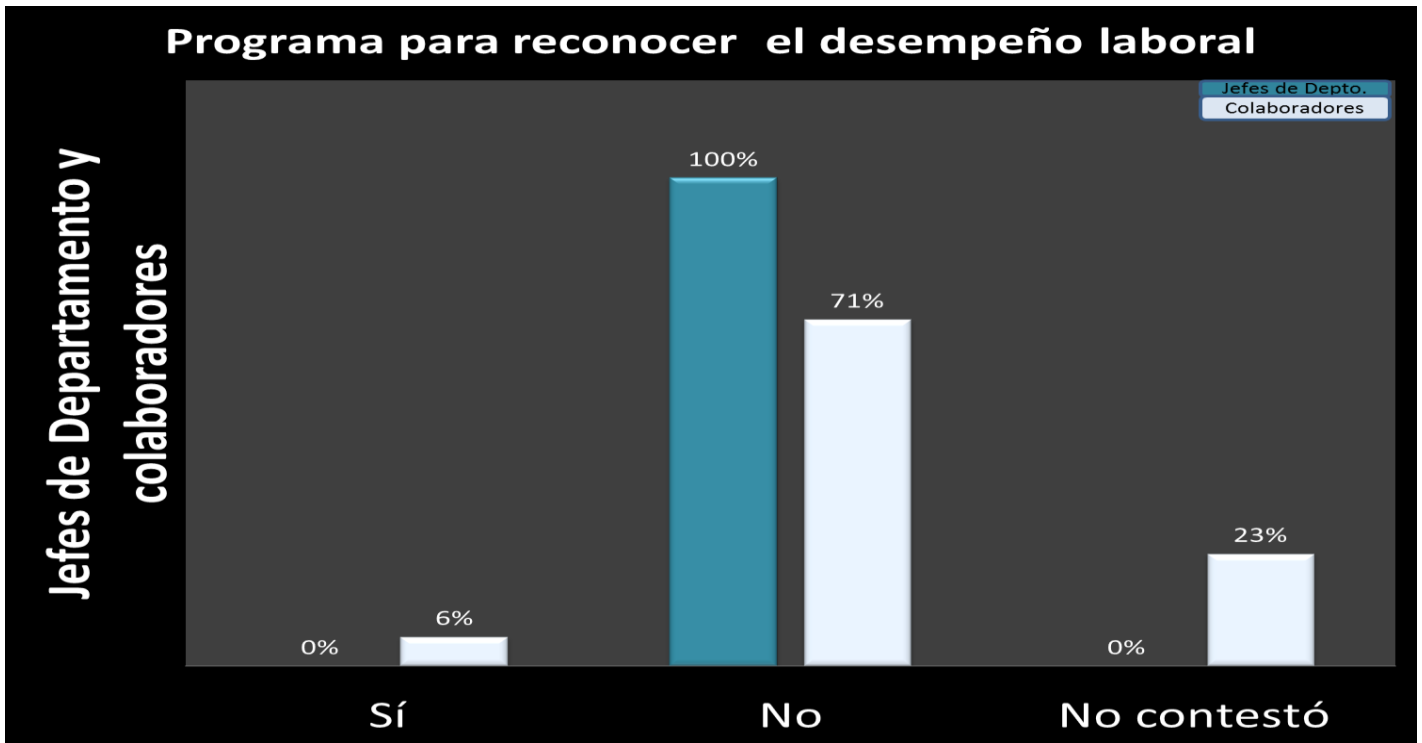


Fuente: Investigación de Campo, abril de 2012. Jefes y colaboradores.

Un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial. Ésta propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las de desempeño deficiente para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.

El proceso actual no cumple este requisito y muestra deficiencias que deben corregirse, y así pueda ser utilizado para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias o en algunos casos despidos.

Gráfica No. 7



Fuente: Investigación de Campo, abril de 2012. Jefes y Colaboradores

En la Dirección Departamental de Educación de Sololá no existe un programa orientado a reconocer el desempeño laboral.

Los colaboradores manifiestan mayor interés por tener un buen desempeño cuando el mismo se reconoce y se premia. Esto permite a la institución tener colaboradores motivados que buscan día a día la optimización de los recursos, de igual forma lograr los objetivos institucionales.

Gráfica No. 8

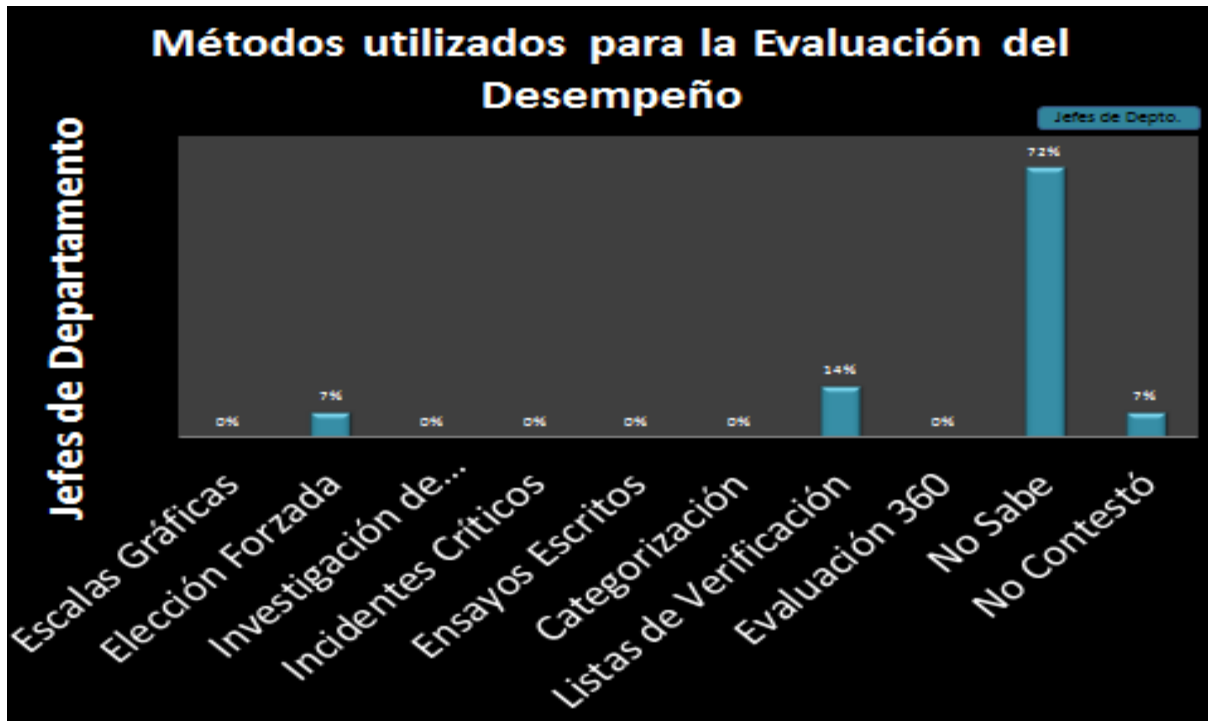


Fuente: Investigación de Campo, abril de 2012. Jefes

Únicamente a los jefes de departamento y se sección se les consultó sobre los principales objetivos por los cuales se evalúa, siendo estos según el orden de importancia: Detectar necesidades de capacitación, mejorar la relaciones interpersonales, verificar si el colaborador es idóneo para el puesto, informar al colaborador sobre su desempeño; para que el proceso de evaluación sea realmente efectivo, deben definirse claramente los objetivos que se persiguen.

Si bien en la institución la evaluación del desempeño tiene algunos fines, este proceso debe ser integral, para que todos los objetivos por los cuales se realiza la evaluación sean cumplidos. En este caso hay algunos que no se llevan a cabo.

Gráfica No. 9



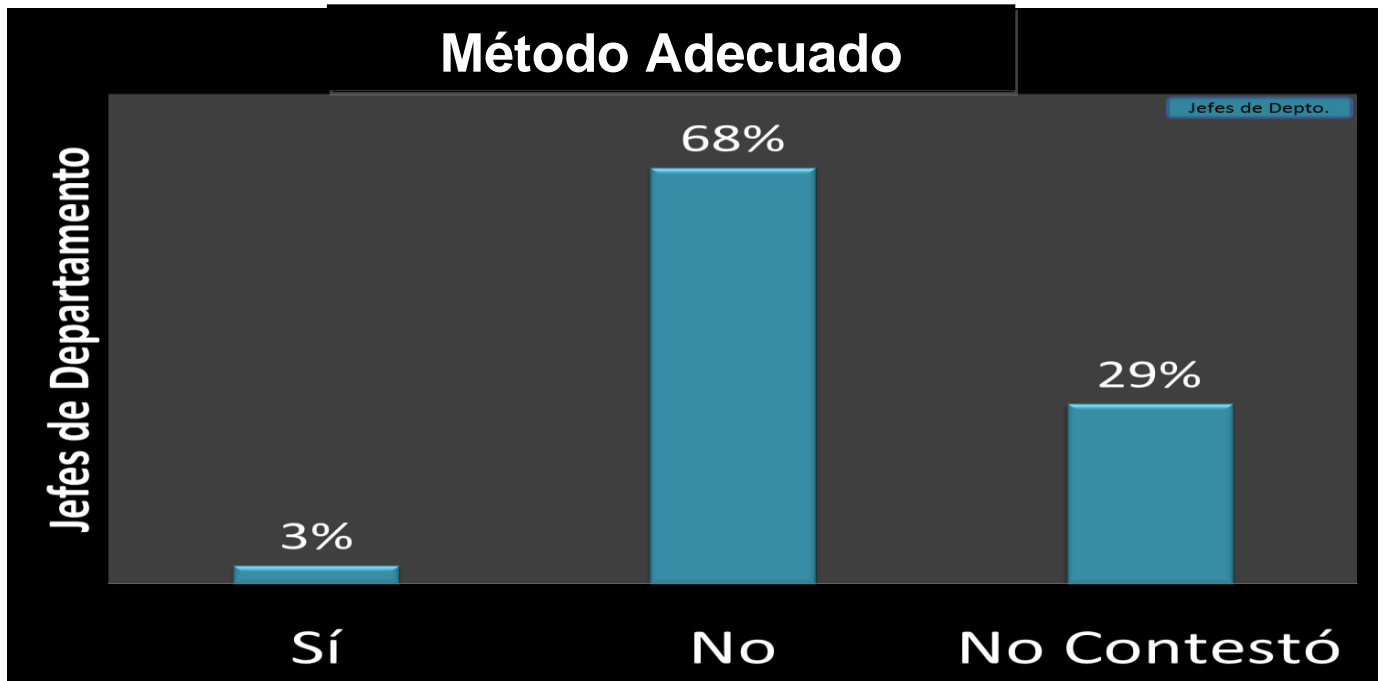
Fuente: Investigación de Campo, abril de 2012. Jefes

Los jefes de departamento y de sección, manifiestan no saber que método están utilizando en un 72%, un 14% manifiesta que utilizan el método de listas de verificación, un 7% el método de elección forzada y el restante 7% no contestó

Existen distintos métodos de evaluación los cuales tienen diversas aplicaciones dependiendo de la organización, del tamaño y del tipo de institución de que se trate.

La persona que aplica la evaluación, debe saber que método está utilizando, la forma de aplicarlo y en que consiste dicho método. Los jefes de unidad, quienes están llevando a cabo el proceso de evaluación en la institución, no conocen el método que utilizan.

Gráfica No. 10



Fuente: Investigación de Campo, abril de 2012. Jefes

El 68% considera que el método de evaluación no es el correcto, un 3% que si, otro 29% no contestó.

El método de evaluación debe seleccionarse de acuerdo a las características de la institución, para que éste cumpla su objetivo. Debe analizarse el método utilizado y el instrumento que se está implementando, ya que este no es el correcto.

V MANUAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Institución	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SOLOLÁ
Aplicación	ANUALMENTE
Responsables de su Revisión y/o aplicación	JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y DIRECTOR DEPTAL. DE EDUCACIÓN
Alcance	EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN
Justificación	Como aporte de la investigación, se ve la necesidad de contar con una herramienta que sirva de guía y de base para implementar un efectivo proceso de Evaluación del Desempeño.
Lugar y fecha	SOLOLÁ JUNIO DE 2012

Introducción

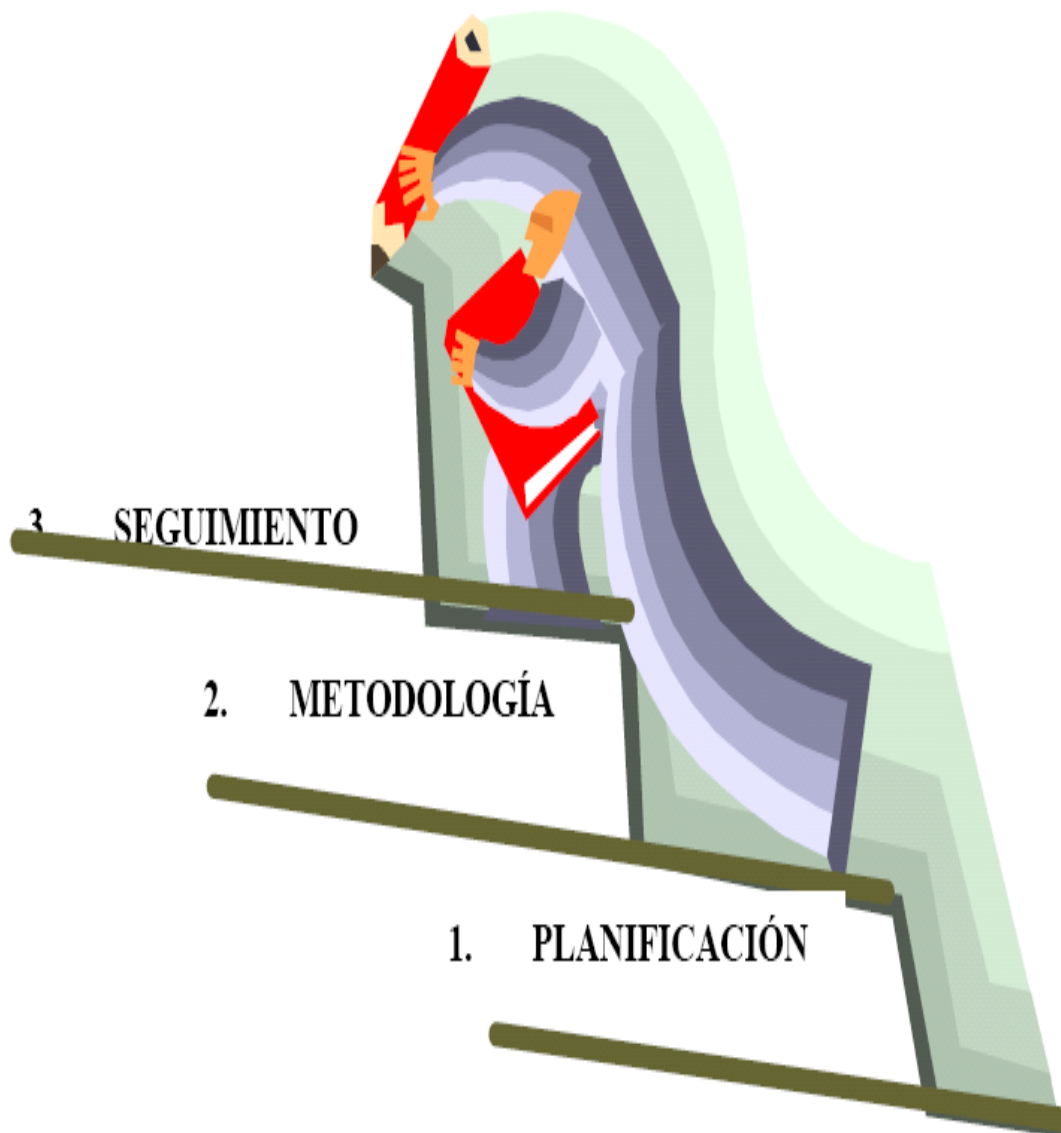
Una efectiva administración de recursos humanos establece que el personal debe ser evaluado en su desempeño periódicamente, para identificar fortalezas y debilidades que en su momento le sirven al administrador a tomar decisiones efectivas y acordes a la necesidad.

A continuación se presenta un Manual del Proceso de Evaluación del Desempeño, para empleados de la Dirección Departamental de Educación de Sololá, como un aporte, producto de la investigación realizada en la Institución y cuyo objetivo primordial es brindar un guía básica que permita implementar un correcto proceso de Evaluación del Desempeño, que busque la eficiencia laboral y organizacional, para ser aplicado a través del jefe inmediato del colaborador, encargado de recursos humanos o director departamental. El contenido hace énfasis en las fases del proceso, que consisten en planificación, metodología y seguimiento que se le debe dar al mismo, de igual forma define generalidades sobre los responsables directos e indirectos de la evaluación, el comité de evaluación, políticas de evaluación y la forma en que debe ser aplicado y analizado el instrumento diseñado.

Objetivos

1. Brindar una guía básica que pueda ser aplicada a través del Jefe de departamento o sección, encargado de Recursos Humanos o Director Departamental y permita evaluar el desempeño del empleado, en las diferentes unidades de la Dirección Departamental de Educación de Sololá.
2. Ofrecer a la Institución un modelo de planificación, metodología y seguimiento del proceso de evaluación del desempeño, describiendo la forma en que cada uno se debe dar.
3. Informar a los empleados la situación que prevalece respecto de su desempeño, a fin de que haya retroalimentación continua, que genere la oportunidad de detectar también las necesidades de capacitación del personal, para desde allí conformar los programas de capacitación de la Institución, logrando así fortalecer la administración del Recurso Humano de la misma.

**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN
SOLOLÁ**



PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



El Proceso de la Evaluación del Desempeño, está constituido por una serie de pasos que se utilizan para evaluar el desempeño del empleado de forma sistemática para obtener datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto que produce en el despliegue de sus capacidades, su emocionalidad, responsabilidad laboral y su conducta en el trabajo.

El proceso de evaluación del desempeño que se describe a continuación está dirigido a la Dirección Departamental de Educación de Sololá, con el fin de poder evaluar a los empleados.

- Capacitación a Jefes de Departamento y Sección así como al Director Departamental, sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Debe realizarse una capacitación, antes de iniciar el proceso de evaluación, debido a que es necesario brindarles los conocimientos necesarios en relación a cada uno de los pasos a seguir, entre ellos: planificación, metodología y seguimiento.

La capacitación se ofrece con el fin de inducirlos a reconocer las obligaciones y responsabilidades especialmente en lo que concierne a evaluación de trabajo.

a) Planificación

La planificación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección a los Jefes y subalternos. Sin una planificación los miembros de la Dirección Departamental podrían estar trabajando sin propósitos, e impedir que la evaluación del desempeño se desarrolle de manera eficiente.

La planificación obliga a los jefes a mirar hacia el futuro, anticipa el cambio, considera el impacto del mismo, reduce la incertidumbre y reduce las actividades traslapadas e inútiles. Es importante mencionar que también deben de quedar establecidos los estándares que se utilizan para controlar la evaluación del desempeño.

La planificación se requiere para desarrollar una evaluación del desempeño con eficiencia, debiendo ser de tipo formal; ésta consiste en definir objetivos específicos por escrito quedando a disposición de los miembros de la organización, debiendo establecer preguntas de acción específicas para el logro de los objetivos, en éstos programas de acción se debe establecer claramente: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo? Y ¿quién debe hacerlo?.

Se presenta un modelo de la forma en que se debe realizar la planificación para capacitar a Jefes de Departamento y Sección así como al Director Departamental sobre el Proceso de Evaluación del Desempeño.

Modelo

Lugar: Salón de reuniones de la Dirección Departamental de Educ. Sololá

Fecha: 01 de diciembre de 2012

Hora: 8:00 am.

Actividad: Capacitación a Director Departamental y Jefes de los distintos Departamentos y Secciones, sobre el proceso de evaluación del desempeño a empleados de la Institución

Objetivos

Que el Director y los Jefes de Departamentos y Secciones estén en capacidad de:

- Desarrollar el plan del proceso de evaluación del desempeño a empleados.
- Determinar cual es la metodología adecuada para evaluar a un empleado
- Conocer el seguimiento de una evaluación del desempeño.

Temas

- Planificación de la evaluación del desempeño.
- Metodología de la evaluación del desempeño.
- Seguimiento de la evaluación del desempeño.

Recursos

- Humanos:

Capacitador, Director, Jefes de Departamento y Secciones

- Materiales:

Material didáctico, manual del proceso de evaluación.

Responsables

Deberá designarse a un responsable de la actividad.(posiblemente el encargado de recursos humanos)

Control

La actividad se controlará por medio de un listado, en el cual se registrará la hora de entrada de los asistentes, y su participación en las actividades.

Comité de Evaluación

- Se conformará un Comité de Evaluación, el cual estará integrado por tres personas, el Director Departamental de Educación, el Encargado de Recursos Humanos y otro que se designe.
- El Comité de Evaluación se encargará de obtener la calificación emitida por los dos jefes inmediatos, promediará y asignará la calificación específica para cada empleado evaluado.
- El Comité de Evaluación, recibirá, registrará, analizará y comprobará la calificación emitida por el Jefe de la Unidad.
- El Comité de Evaluación, tendrá la facultad de resolver cualquier asunto no previsto en el presente, emitiendo en su oportunidad las resoluciones respectivas.

Políticas de Evaluación del Desempeño

El Proceso de la Evaluación del Desempeño se considerará como una herramienta efectiva de retroalimentación, que ayudará al logro de los objetivos particulares y generales de la Administración del Recurso Humano.

- El Comité de Evaluación, a través del jefe inmediato del colaborador a evaluar, realizará las evaluaciones, a través del formato establecido.
- Deben ser aplicadas las evaluaciones anualmente
- Se otorgará un plazo no mayor de 15 días hábiles antes del cierre de cada año para proceder a la aplicación de la evaluación.

- La evaluación será aplicable a aquel trabajador que tenga una antigüedad en la Institución de tres meses en adelante.
- Es responsabilidad de cada Jefe evaluar objetivamente al personal a su cargo.
- Una semana después de aplicada la Evaluación, deben darse a conocer los resultados al evaluado mediante una reunión.
- La información que se recabe será de carácter confidencial

b) Metodología

Mediante una lista de verificación se plantea el siguiente instructivo con su respectivo instrumento.

INSTRUCCIONES SOBRE EL LLENADO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

I.- Datos Generales

En esta parte se anotará la información que identifica al empleado y que facilita el procesamiento de datos, así como sus funciones principales y período a evaluar.

- a) Registro de los antecedentes laborales del trabajador a evaluar (nombre, fecha de ingreso, puesto, antigüedad en el puesto, unidad y periodo a evaluar).
- b) Elaboración de una lista de las funciones generales del puesto que desempeña el trabajador.

II.- Apreciación General

Se refiere a la apreciación global que tiene el Jefe inmediato respecto al desempeño del personal a su cargo, sin llevar a cabo un análisis minucioso del mismo.

Escala de calificación:

Punteo Máximo 150 Puntos

Punteo Mínimo 30 Puntos

(5) Excelente (121-150 Pts.) Su desempeño es superior por encima de lo establecido para el puesto.

(4) Muy Bueno (91-120 Pts.) Su desempeño es superior por encima de lo establecido. Supera el rendimiento de una persona competente.

(3) Regular (61-90 Pts.) Es competente. La persona satisface los requisitos establecidos para el puesto.

(4) Regular (31-60 Pts.) La persona cubre los requisitos mínimos aceptables del puesto, debe mejorar en un plazo breve.

(5) Deficiente (1-30 Pts.) Insatisfactorio ó insuficiente. La persona en su desempeño y sus resultados no satisface los requisitos mínimos del puesto, se requiere tomar alguna medida o acción.

III. Evaluación del Rendimiento Laboral

Son los factores a calificar con sus correspondientes parámetros para valorar el desempeño mostrado en la realización de su trabajo, considerando una escala del 1 al 5.

a) Aptitudes y conocimiento del puesto

Parámetros de medición:

- Si se tienen conocimientos parciales que no permiten el debido cumplimiento de los deberes, requisitos y especificaciones del puesto
- Si se tienen conocimientos necesarios
- Si se tiene conocimientos suficientes
- Si se tienen conocimientos completos en todas las fases del trabajo, las cuales redundan en la simplificación y mejoramiento constante de las funciones propias del área

b) Volumen y/o cantidad de trabajo que desarrolla normalmente

Parámetros de medición:

- Si en el trabajo se muestran rendimientos mínimos requeridos por el puesto
- Si el trabajo es bueno, pero su desarrollo es insuficiente, respecto a la carga
- Si se cumple con la carga de trabajo asignada en forma satisfactoria de acuerdo con los requisitos del puesto
- Si se realiza trabajo adicional que excede de los requisitos normales del puesto

c) Calidad de trabajo

Parámetros de medición:

- Si el trabajo que se desarrolla contiene errores pocos frecuentes
- Si el trabajo desarrollado es bueno, pero con deficiencias
- Si el trabajo es bueno, sin errores
- Si Las labores son de óptima calidad

d) Iniciativa

Parámetro de medición:

- Si se demuestra pocas veces, pero no es operante o realiza trabajos incompletos
- Si se demuestra pocas veces, algunas de cierto beneficio y se considera como un trabajo bueno
- Si se demuestra con frecuencia, siempre con beneficio y se considera como un trabajo muy bueno.

- Si los trabajos realizados tuvieron efecto trascendente y se considera como sobresaliente.

e) Cooperación y trabajo en equipo

Parámetro y medición:

- Si se muestra poca voluntad para cooperar en nada más allá de sus obligaciones
- Si coopera en todo, siempre y cuando se solicite
- Si coopera en todo, sin que se le pida hacerlo
- Si colabora con entusiasmo y espontaneidad en los asuntos, en la medida de sus posibilidades

f) Disciplina

Parámetro de medición:

- Si se admiten órdenes e instrucciones, pero siempre protesta, aunque cumple con ellas lo mejor que puede
- Si se admiten órdenes e instrucciones, protestando esporádicamente
- Si se admiten órdenes e instrucciones, en general con buen modo, pero con cierto grado de resistencia
- Si se admiten órdenes e instrucciones, de buen modo invariablemente

g) Responsabilidad

Parámetro de desarrollo:

- Si durante el horario de trabajo se advierte falta de cuidado en las labores
- Si el interés mostrado por el trabajo es aceptable, pero podría mejorarse

- Si el interés mostrado por el trabajo es aceptable
- Si muestra pleno interés y cuidado en todas las actividades encomendadas

Potencial de Desarrollo

Este apartado se refiere a la capacidad que tiene el trabajador para ser considerado a desarrollar actividades de mayor responsabilidad.

- a) Planeación y organización de sus actividades
- b) Carácter y discreción en responsabilidades de índole especial
- c) Conocimientos y aptitudes para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

I. DATOS GENERALES

NOMBRE: _____ FECHA DE INGRESO: _____

PUESTO _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____ Sección _____

PERIODO A EVALUAR: _____

FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO _____

II. APRECIACION GENERAL

	Punteo
EXCELENTE	(5)
MUY BUENO	(4)
BUENO	(3)
REGULAR	(2)
DEFICIENTE	(1)

III. APTITUDES Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO	5	4	3	2	1
1. Conocimiento y habilidad para desarrollar su trabajo					
2. Dominio que tiene sobre la operación y funciones de su puesto					
3. Capacidad para realizar sus funciones encomendadas, aun sin supervisión					
4. Conocimiento del equipo o herramientas que opera					

CANTIDAD DE TRABAJO	5	4	3	2	1
5. Desarrolla todas sus tareas dentro de su jornada de trabajo					
6. Rapidez en la terminación de su trabajo (ritmo de trabajo)					
CALIDAD DE TRABAJO	5	4	3	2	1
7. Precisión y oportunidad con que realiza sus tareas					
8. Revisión de actividades y/o tareas evitando cometer errores					
9. Limpieza y presentación en los trabajos asignados					
INICIATIVA	5	4	3	2	1
10. Da ideas practicas que mejoran el funcionamiento y/o sistema de su trabajo					
11. Disposición hacia el trabajo que manifiesta a través de esmero e interés en el mismo					
12. Actualización en las funciones de su trabajo					
COLABORACION Y TRABAJO EN EQUIPO	5	4	3	2	1
13. Disposición de ayuda para con sus compañeros de trabajo, jefe inmediato y atención a clientes					
14. Efectuar y/o apoyar por propia iniciativa en otras actividades, sin instrucciones previas de su jefe inmediato					
15. Interés y colaboración en las actividades encomendadas (actitud hacia el trabajo)					
16. Grado de disposición con que se vincula con sus compañeros y superiores					
DISCIPLINA	5	4	3	2	1
17. Responsabilidad en cuanto a la asistencia y puntualidad en su trabajo					
18. Disposición para asumir las normas y políticas de la institución y las instrucciones mismas de su jefe inmediato					
19. Actitud ante las criticas y/o sugerencias en y para su trabajo					
20. Manejo de la información que le ha sido confiada					

RESPONSABILIDAD	5	4	3	2	1
21. Cumplimiento en la realización de las tareas o actividades asignadas					
22. Cumplimiento en las obligaciones del puesto					
23. Utilización del tiempo de la jornada de trabajo					
24. Capacidad para analizar, interpretar y aplicar políticas y normas establecidas a efecto de solucionar problemas					
PLANEACION Y ORGANIZACIÓN	5	4	3	2	1
25. Planea y jerarquiza sus actividades cuidando cumplir con su trabajo en el tiempo establecido					
26. Da seguimiento a los asuntos asignados hasta la culminación de los mismos					
27. Mantiene un orden y control de los documentos y/o trabajos encomendados					
POTENCIAL Y MEJORA DE DESARROLLO	5	4	3	2	1
28. Reúne los conocimientos y la capacidad para ocupar puestos de mayor responsabilidad					
29. Capacidad de compromiso para lograr los objetivos y metas de la institución					
30. Manifiesta Liderazgo entre sus compañeros de trabajo.					

OBSERVACIONES

Punteo _____

f _____
Empleado Evaluado

f _____
Evaluador

c) Seguimiento

Para darle seguimiento a la evaluación del desempeño es necesario que el evaluado conozca los resultados, mediante una reunión en la que participan el evaluador, evaluado y comité de evaluación, informándole al evaluado la medida a seguir: En el caso de la Dirección Departamental, tomando en cuenta que es una Institución Gubernamental, el seguimiento puede darse de la siguiente forma.

Resultado

Excelente

- Renovar contrato (si fuera el caso)
- Estabilidad laboral, mediante una plaza presupuestada.
- Al existir un puesto vacante, superior al que ocupa el empleado; tratar de ascenderlo.
- Capacitación
- Si el empleado estudia, tomar las consideraciones.
- De uno a tres días de descanso.

Muy Bueno

- Renovar contrato (si fuera el caso)
- Un posible ascenso
- Capacitación
- De uno a tres días de descanso

Bueno

- Renovar contrato (si fuera el caso)
- Capacitación
- Orientación
- Charlas Motivacionales

Regular

- Elaborar un plan para corregir el Desempeño
- Capacitación
- Orientación
- Charlas motivacionales

Deficiente

- Rescindir el Contrato
- Iniciar trámites de Destitución
- Suspensión sin goce de salario

Como prepararse para la reunión después de aplicada la Evaluación

- Reunir los datos generales del empleado, la descripción del puesto del empleado, compare su desempeño con los criterios y revise los archivos de las evaluaciones previas de desempeño, si las hubiere.
- Cuando se prepara al empleado es necesario darle por lo menos aviso una semana antes para que revise su trabajo, lea las descripciones de su puesto, analice los problemas y prepare sus preguntas y comentarios, finalmente elija el momento y el lugar.
- Es necesario seleccionar un momento mutuamente acordado para la reunión y dejar suficiente tiempo. Las reuniones con personal de nivel bajo, como los oficinistas y el personal de mantenimiento, probablemente no requieran más de una hora. Evaluar a los empleados de nivel gerencial con frecuencia requiere de dos a tres horas. Hay que asegurarse de que la reunión se realiza en un lugar privado donde no habrá interrupciones por llamadas telefónicas o visitas.

Como conducir la reunión

- Sea directo y específico, hable en términos de datos objetivos del trabajo. Utilice ejemplos como ausencias, retardos, informes de impresión, puntualidad en las tareas o proyectos, etcétera.
- No diga las cosas en forma personal, significa que el entrevistador debe comparar el desempeño de las personas con una norma, no compare el desempeño de la persona con otras personas.
- Deténgase y escuche lo que le esta diciendo. Elabore preguntas abiertas como: “¿Qué piensa que se puede hacer para mejorar la situación?” Utilice un orden como “adelante” o “dígame más”. Retome el último punto de la persona como una pregunta, por ejemplo, “¿piensa que no se puede tener su planificación lista?”

No sea personal, pero asegúrese de que la persona sale sabiendo específicamente lo que hace bien y lo que hace en forma equivocada. Dé ejemplos específicos; asegúrese de que la persona comprende y esta de acuerdo antes de retirarse de cómo se mejoran las cosas, y cuando.

Conclusiones

1. El proceso actual de evaluación del desempeño de la dirección departamental de educación de Sololá, muestra sus deficiencias, puesto que existe un porcentaje considerable de personas que no han sido evaluadas y no cumple con elementos fundamentales como lo son la comunicación de resultados, retroalimentación y seguimiento. Lo cual no permite completar el proceso de evaluación.
2. El método utilizado para evaluar el desempeño es desconocido, como lo muestra la gráfica No. 9, en donde los jefes de departamento y sección manifiestan no saber que método están utilizando para la evaluación.
3. Los resultados obtenidos de la evaluación no han sido utilizados para tomar decisiones, y no se consideran importantes; en este caso tanto los jefes de departamento y sección y subalternos no han recibido ningún beneficio del proceso.
4. El proceso de evaluación del desempeño no esta siendo aplicado en un tiempo definido, la grafica No. 2 muestra que algunos empleados son evaluados anualmente, otros mensualmente e incluso eventualmente. Una evaluación bien planificada se ejecuta en un tiempo específico e igual para todos los colaboradores.
5. Es necesario diseñar un proceso efectivo de evaluación del desempeño para la institución que cumpla con una planificación, metodología y seguimiento acorde a las necesidades individuales de la misma.

Recomendaciones

1. Desarrollar el proceso de evaluación en las siguientes fases: Planificación de la evaluación del desempeño, metodología (realización de los instrumentos de evaluación, aplicación del instrumento) y seguimiento. El evaluador debe dar a conocer los resultados a los empleados, para brindarles la retroalimentación a cada uno de ellos, de ésta forma el proceso obtiene mejores resultados.
2. Utilizar el método de evaluación llamado listas de verificación el cual consisten en darle calificación a oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Las oraciones son establecidas con anterioridad y a cada una se le asigna una calificación para que al finalizar las evaluaciones de desempeño se puedan comparar a los empleados entre sí.
3. El recurso humano es un factor muy importante dentro de toda organización por lo que se recomienda analizar los medios eficaces de motivación para los empleados de esta institución. Hay que tomar en cuenta que empleados motivados tiene como consecuencia mayor eficiencia, por lo cual sería conveniente implementar un programa orientado a reconocer el desempeño del personal.
4. Para evaluar el desempeño del personal de la Dirección Departamental se aconseja utilizar el manual propuesto en el presente documento y aplicar el instrumento de evaluación del desempeño una vez al año; en el mismo se consideran elementos vitales para aumentar el rendimiento.

Bibliografía

CHIAVENATO Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos 8ª Edición Editorial Mcgraw-Hill. Colombia.

DELGADO, Isabel, et. Al. (2006) Gestión de Recursos Humanos única edición Editorial Pearson Educación. España

Freites Jiménez, Roberto. (2007), Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal administrativo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez

HERNÁNDEZ SAMPIERI C. Roberto Metodología de la Investigación Editorial Mcgraw-Hill. Colombia.

JAMES R. Evans, et Al. (2008) Administración y control de la Calidad 7ª Edición Editorial S.A. de C.V. Cengage Learning. Colombia

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Recopilación de Leyes educativas, Tomo IV Guatemala, Septiembre de 1998

Miño Díaz, Alba y Flores Vera Martha (2009), Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño, para la dirección de recursos humanos y administración del honorable consejo de pichincha, Ecuador

ROBBINS et Al (2000) Administración 6ª Edición Editorial Pearson Educación , México

STONER J Y WANKEL CH “Administración” 6ª Edición

Viera Molina, Gabriela Yadira (2008), Elaboración de un manual de Evaluación del Desempeño para la matriz del Ministerio de Turismo del Ecuador

[www.es.wikipedia.org/wiki/Solol%C3%A1_\(municipio\)](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Solol%C3%A1_(municipio))

www.reproline.jhu.edu/spanish/6read/6pi/pi. (2005), Mejoramiento del Desempeño, En USAID Y JHPIEGO Corporation

ANEXOS



**Universidad San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Facultad de ciencias económicas**

Cuestionario No. 1

Estimado colaborador, cordialmente se le saluda y al mismo tiempo se le solicita su colaboración en darle respuesta a las siguientes preguntas, que tienen como propósito investigar **“El Proceso de la Evaluación del Desempeño de la Dirección Departamental de Educación de Sololá”**. La información que se obtenga, será únicamente con fines de investigación.

Instrucciones:

Marcando una “X” en la respuesta que considere correcta y completando la información en el espacio indicado, por favor, responda las siguientes preguntas.

1. Se evalúa el desempeño de los colaboradores (trabajadores) en la Institución?

SÍ

NO

Si su respuesta anterior es NO, por favor no continúe.

2. Con qué frecuencia se evalúa el desempeño?

a) Mensualmente b) Semestralmente c) Anualmente d) Otra _____

3. En la Institución, quién es el responsable de la evaluación del desempeño?

- a) El Jefe inmediato
- b) El colaborador
- c) El colaborador y el jefe inmediato
- d) Un equipo de trabajo
- e) El encargado de Recursos Humanos
- f) Una comisión de evaluación
- g) Otro, Quién _____

4. Ha obtenido algún tipo de beneficio de la evaluación del desempeño?

SÍ

NO

Cuáles _____

5. Considera que es la forma en que se evalúa el desempeño es la correcta?

- () Definitivamente Sí
- () Probablemente Sí
- () Podría serlo o no
- () Probablemente No
- () Definitivamente No

6. Le dan a conocer al colaborador los resultados de la evaluación?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces sí, a veces no
- Casi nunca
- Nunca

7. Existe en la institución un programa orientado a reconocer el desempeño laboral?

SÍ

NO

Por el tiempo dedicado para dar respuesta al cuestionario, se le agradece encarecidamente.



**Universidad San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Occidente
Facultad de ciencias económicas**

Cuestionario No. 2

Estimado colaborador, cordialmente se le saluda y al mismo tiempo se le solicita su colaboración en darle respuesta a las siguientes preguntas, que tienen como propósito investigar **“El Proceso de la Evaluación del Desempeño de la Dirección Departamental de Educación de Sololá”**. La información que se obtenga, será únicamente con fines de investigación.

Instrucciones:

Marcando una “X” en la respuesta que considere correcta y completando la información en el espacio indicado, por favor, responda las siguientes preguntas.

1. Se evalúa el desempeño de los colaboradores (trabajadores) en la Institución?

SÍ

NO

Si su respuesta anterior es NO, por favor no continúe.

2. Con qué frecuencia se evalúa el desempeño?

a) Mensualmente b) Semestralmente c) Anualmente d) Otra _____

3. En la Institución, quién es el responsable de la evaluación del desempeño?

- a) El Jefe inmediato
- b) El colaborador
- c) El colaborador y el jefe inmediato
- d) Un equipo de trabajo
- e) El encargado de Recursos Humanos
- f) Una comisión de evaluación
- g) Otro, Quién _____

4. Ha obtenido algún tipo de beneficio de la evaluación del desempeño?

SÍ

NO

Cuáles _____

5. Considera que es la forma en que se evalúa el desempeño es la correcta?

- () Definitivamente Sí
- () Probablemente Sí
- () Podría serlo o no
- () Probablemente No
- () Definitivamente No

6. Le dan a conocer al colaborador los resultados de la evaluación?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces sí, a veces no
- Casi nunca
- Nunca

7. Existe en la institución un programa orientado a reconocer el desempeño laboral?

SÍ

NO

8. Con cuál o cuáles de los siguientes objetivos se evalúa el desempeño?

- a) Detectar necesidades de capacitación
- b) Promociones o ascensos
- c) Para mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- d) Para promover incentivos salariales
- e) Para justificar despidos o bajas de personal
- f) Para verificar si el colaborador es idóneo para el puesto
- g) Informar al colaborador acerca de su desempeño
- h) Otro, Cuál _____

9. Cuál es el método que se utiliza para evaluar el desempeño?

- a) Escalas gráficas
- b) Elección forzada
- c) Investigación de campo
- d) Incidentes críticos
- e) Ensayos escritos
- f) Categorización
- g) Listas de verificación
- h) Evaluación 360
- i) No sabe

10. Considera que el método utilizado para evaluar el desempeño es el correcto?

SÍ

NO

Por el tiempo dedicado para dar respuesta al cuestionario, se le agradece encarecidamente.