

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

TESIS

**LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL
DE QUETZALTENANGO –EEMQ-, COMO HERRAMIENTA DE DETECCIÓN
DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

**PRESENTADA POR LA LICENCIADA
SHARON IVONNE VÁSQUEZ MORALES**

**PREVIO A OPTAR AL TITULO PROFESIONAL QUE LA ACREDITA COMO
MAESTRA 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 Aparicio Maldonado de León

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: M Sc. Osberto Aparicio Maldonado de León

Secretario: M Sc. Benito Rivera García

Examinador: M Sc. Silvia Recinos Cifuentes

Examinador: M Sc. Patricia Calderón

Asesor de Tesis

M Sc. Alejandro Ximín

Quetzaltenango, 14 de noviembre de 2012.

Maestro:
Osberto Maldonado,
Director de Programa de Posgrados,
Centro Universitario de Occidente,
Su Despacho.

Por medio de la presente estoy haciendo de su conocimiento que luego de las observaciones hechas por el tribunal examinador se llevaron a cabo las correcciones correspondientes a la tesis denominada LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ELECTRICA MUNICIPAL DE QUETZALTENANGO -EEMQ-, como herramienta y detección de necesidades de capacitación y desarrollo presentado por la Licenciada Sharom Ivonne Vásquez Morales, quien se identifica con su número de carné 10030587 perteneciente a la Maestría en Administración de Recursos Humanos, por lo que luego de revisada la tesis se observo que las correcciones fueron hechas de manera adecuada por lo que la misma a mi parecer llena los requerimientos exigidos otorgándole el dictamen favorable para que continúe su curso.

Atentamente,



Msc. Alejandro Kimin Puac.



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



Secretaría

ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-038-2012

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. 268-12 de fecha 26 de octubre de 2012, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“La gestión del desempeño en la empresa eléctrica municipal de Quetzaltenango –EEMQ-, como herramienta de detección de necesidades de capacitación y desarrollo”**, presentada por la maestrante **Sharon Ivonne Vásquez Morales** con número de carné **100030587**, previo a conferírsele el título de **Maestra en Ciencias en Administración de Recursos Humanos**, **autoriza** la impresión de la misma.

Quetzaltenango 17 de noviembre de 2012.

IMPRIMASE

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M. Sc. Osberto Maldonado de León
Director

Departamento de Estudios de Postgrado



cc. Archivo

DEDICATORIA

“A Dios”, por brindarme la dicha de la vida y los medios necesarios para continuar mi formación académica y la bendición de alcanzar esta meta.

“A mis amados padres: Víctor Manuel y Carmen Ericka”, por apoyarme en todo momento, por sus consejos, por sus valores, por ser ejemplo de lucha y sacrificio constante, por enseñarme a ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional.

“A mi hermano Manuel”, quien hace tiempo partió a la presencia del Altísimo; sin embargo, estoy segura que está muy feliz y orgulloso de este logro pues permanentemente se sacrificó por mi bienestar y superación personal.

“A mi hermano Estuardo y mis sobrinitos Shandy, Manuelito, Benneth y Anthony”, a quienes amo profundamente y llenan mi vida de alegría.

“A la familia Mauricio Rodríguez”, porque me abrieron las puertas de su hogar y con la convivencia, cariño, hermandad y ejemplo, han contribuido en mi promoción personal.

“A mis familiares”, quienes tuvieron una palabra de apoyo para mí durante mis estudios.

“A mis amigos”, por ofrecerme siempre esa mano desinteresada y con el pasar del tiempo, incondicionales en todo momento.

“A mi amor”, por ser un hombre visionario que lucha porque sus sueños se concreten y porque para mí es ejemplo de perseverancia y constancia que ha estado a mi lado brindándome amor, confianza, protección y apoyo para seguir adelante y cumplir esta etapa en mi vida académica.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	01

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	03
1.1 Planteamiento del Problema.....	03
1.2. Justificación del Problema.....	09
1.3 Objetivos.....	04

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA.....	5
2.1 Unidad de Análisis.....	5
2.2 Sujetos de la Investigación.....	5
2.3. Instrumentos de la Investigación.....	5
2.4 Diseño de la Muestra.....	6

CAPÍTULO III

3. RESEÑA HISTÓRICA.....	9
3.1 Información general del municipio de Quetzaltenango.....	9
3.2 Descripción de la Empresa Eléctrica Municipal De Quetzaltenango –EEMQ-.....	12
3.3 Estructura organizacional.....	13
3.4 Antecedentes.....	17

CAPÍTULO IV

4. MARCO TEÓRICO.....	21
4.1 La gestión del desempeño.....	22
4.2 Necesidades de capacitación y desarrollo.....	26

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL DE QUETZALTENANGO...29	
5.1 Identificar la existencia de un instrumento de medición del desempeño.....	29
5.2 Comparar instrumentos de medición con instrumentos de gestión del desempeño.....	30

5.3 Identificar la existencia de programas de capacitación y desarrollo y de instrumentos para detectar necesidades de capacitación y desarrollo.....	35
5.4 Establecer las dificultades que se tiene para no llevar a cabo la gestión del desempeño y la detección de necesidades de capacitación y desarrollo	43
5.5 Conclusión.....	67

CAPÍTULO VI

6.1 Propuesta: Diseño de la gestión del desempeño como herramienta de detección de necesidades de capacitación y desarrollo.....	68
6.1.1. Objetivos	69
6.1.2 Marco conceptual.....	70
6.1.4 Políticas.....	75
6.1.5 Normas.....	76
6.2 Desarrollo de la propuesta.....	77
6.2.1 Planificación.....	79
6.2.2 Cultura de cambio.....	88
6.2.3 Coaching.....	109
6.2.4 Evaluación del desempeño	115
6.2.5 Incentivos vinculantes.....	135
6.2.6 Detección de necesidades de capacitación y desarrollo	144
7. BIBLIOGRAFÍA.....	159
8. ANEXOS.....	162

INTRODUCCIÓN

*¿Cómo consiguen tener éxito las organizaciones en el entorno competitivo de hoy en día? El elemento que puede hacer destacar a una organización es “el colaborador”; influyendo, en el alcance de objetivos organizaciones y al servicio al consumidor y/o usuario, la calidad del desempeño del recurso humano, su entusiasmo, satisfacción, motivación en el trabajo y la sensación de recibir un trato justo. **En definitiva, son las personas las que marcan la diferencia y el éxito organizacional.***

En vista que, la gestión del desempeño es una herramienta integral y objetiva para la búsqueda de factores críticos que puedan ser una amenaza para el alcance de mejoras cualitativas y cuantitativas en la meta de una Institución. Y con la firme decisión de la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango por cambiar paradigmas para medir el rendimiento del personal y decidir de manera objetiva como capacitar y desarrollar al mismo, surge la necesidad de llevar a cabo la investigación titulada: **“La Gestión Del Desempeño en la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango –EEMQ-, como Herramienta de Detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo**, la cual profundiza en el análisis de la medición de desempeño y en la utilización de la gestión del desempeño como instrumento para realizarla y detectar las necesidades de capacitación y desarrollo.

En virtud de lo anterior, el presente trabajo se desarrolla así:

El primer capítulo presenta el diseño de la investigación, como guía metodológica que permitirá desarrollar el tema en mención, a través de un enfoque social dirigido a dilucidar situaciones específicas del personal de la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango. El mismo está integrado por el planteamiento y justificación del problema, objetivo general y objetivos específicos, a fin de determinar cómo se realiza la gestión del desempeño en la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango y si se aplica como herramienta de detección de necesidades de capacitación y desarrollo.

La metodología se desarrolla en el capítulo segundo, mediante una serie de pasos metodológicos estructurados para lograr un máximo de comprensión, representatividad, exactitud y confiabilidad al momento de realizar la investigación, los cuales son: Unidad de análisis, sujetos de la investigación, instrumentos de la investigación y diseño de la muestra; procediendo a encuestar a 2 directores, 20 jefes/encargados de sección y 65 colaboradores, tanto del la Unidad Administrativa, Financiera y Presupuestaria como de la Técnica.

En el tercer capítulo se presentan los aspectos contextuales, tales como: el lugar donde se lleva a cabo el estudio, una breve reseña histórica que da a conocer la información general del municipio de Quetzaltenango, la descripción de La Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango –EEMQ y los antecedentes sobre investigaciones realizadas anteriormente en la institución.

El cuarto capítulo está integrado por el marco teórico, el cual presenta las definiciones de los aspectos relevantes de la investigación, en este caso: la gestión del desempeño y sus elementos (planificación, cultura de cambio, coaching, evaluación del desempeño e incentivos vinculantes) y la detección de las necesidades de capacitación y desarrollo.

El quinto capítulo, presenta los resultados de la investigación, describiendo de manera concreta y a través de gráficas las respuestas obtenidas del personal objeto de estudio, mostrando la realidad de los procesos de la medición del desempeño, gestión del desempeño y la detección de necesidades de capacitación y desarrollo, para finalizar en una serie de conclusiones en cuanto a qué y cómo se encontró la situación actual de la EEMQ.

Como último capítulo y generador de valor agregado al trabajo de investigación se crea una propuesta de gestión del desempeño como herramienta de detección de necesidades de capacitación y desarrollo, a efecto de presentar soluciones ante las deficiencias determinadas y que de manera integral la Institución planifique, logre cambiar la cultura de cambio, de apoyo y seguimiento continuo, evalúe el desempeño y promueva incentivos vinculantes a la medición del desempeño.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, existen tantas tendencias en cuanto a las estrategias organizacionales utilizadas por las empresas e instituciones para ser competitivas en un entorno dinámico y cada vez más exigente, tendencias que van dirigidas a la valuación del recurso humano.

Por lo tanto, ha surgido gran preocupación por parte de la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango, en cuanto a conocer los avances y contribuciones de cada uno de los integrantes y la necesidad de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo, para tener capital humano competente, a fin de cumplir los objetivos organizacionales, se busca aplicar un instrumento que facilite el proceso y genere óptimos resultados. En este caso, la gestión del desempeño es idónea para alcanzar lo antes mencionado.

En Guatemala, específicamente en el Departamento de Quetzaltenango, la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango, la cual tiene la misión de satisfacer la demanda del servicio de energía eléctrica de quien la solicite, con calidad prontitud y responsabilidad y la visión de ser una empresa líder y autosuficiente, manteniendo la disponibilidad del fluido eléctrico las 24 horas del día y por ser el recurso humano, el pilar de dicha institución, al interrelacionar las distintas competencias y tener como producto final un servicio de calidad para la población quetzalteca, se realizará una investigación tanto en la Unidad Administrativa, Financiera y Presupuestaria como Técnica de la EEMQ, en los niveles jerárquicos: Directivo, Funcional y Operativo, a fin de determinar la situación actual del personal en cuanto al actual desempeño del personal y si la gestión del desempeño se utiliza como instrumento de detección de necesidades de capacitación y desarrollo.

Por lo tanto, se plantea los siguientes cuestionamientos: **¿Cómo realiza la medición del desempeño la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango? y ¿Es aplicada la gestión del desempeño para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo?**

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En esta época, la gestión del desempeño juega un papel esencial; ya que ha venido a eliminar la idea errónea de utilizar una herramienta para evaluar el personal y decidir quién continua o no en una institución y se ha convertido en el medio para que en el día a día el directivo y su equipo **se capaciten y desarrollen** para verificar el cambio en el comportamiento y rendimiento para lograr el éxito organizacional, tomando en cuenta que la capacitación y desarrollo es una inversión, no un gasto; y que el tiempo que el personal aproveche para adquirir y aplicar los conocimientos es ya una ventaja para la Institución.

En virtud de lo anterior, se desarrollará el presente trabajo de investigación en la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango, con el objeto de proporcionar a la Institución información real y confiable de la situación actual de la Institución en cuanto a la medición del rendimiento laboral que se está llevando a cabo, que tipo de instrumentos se están utilizando y si los mismos son idóneos para detectar las necesidades reales de capacitación y desarrollo del personal.

A la vez, ante los hallazgos determinados, proporcionar una propuesta de solución a la organización para que el personal directivo, funcional y operativo de la Unidad Administrativa, Financiera y Presupuestaria como de la Unidad Técnica puedan gestionar oportunamente el desempeño y de posición proactiva detectar necesidades de capacitación y desarrollo. Obviamente, no solo mejorar para mejorar el trabajo actual del colaborador sino también el desarrollo personal y futuro ascenso en la organización.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Determinar como se realiza la gestión del desempeño en la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango y si se aplica como herramienta de detección de necesidades de capacitación y desarrollo.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar la existencia de un instrumento de medición del desempeño.
2. Comparar los instrumentos existentes con los de gestión del desempeño.
3. Identificar la existencia de programas de capacitación y desarrollo y de instrumentos para detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
4. Establecer las dificultades que se tiene para no llevar a cabo la gestión del desempeño y la detección de necesidades de capacitación y desarrollo.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango

2.2 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

Personal Directivo, Funcional y Operativo de la Unidad Administrativa, Financiera y Presupuestaria y de la Unidad Técnica.

Cuadro No. 1

CÓDIGO ASIGNADO SEGÚN LA UNIDAD A LA QUE SE PERTENECE

Código	Sujeto
PAF	Personal Unidad Administrativa, Financiera y Presupuestaria
PT	Personal Unidad Técnica

Cuadro No. 2

CÓDIGO ASIGNADO SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO

Código	Sujeto
01	Directivo
02	Funcional
03	Operativo

2.3 INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN

Con los tres sujetos de investigación se utilizó tanto la entrevista como el cuestionario para recopilar la información. Sin embargo, se estructuró un modelo específico para cada uno de los sujetos, tanto en la entrevista como en el cuestionario.

El instrumento utilizado fue el cuestionario y como técnica le entrevista.

La entrevista permitió determinar aspectos relacionados directamente con el puesto, específicamente lo que respecta al análisis de puesto, descripción y especificaciones; asimismo, identificar las brechas al establecer la situación ideal y describir la situación real, lo cual es necesario para analizar las tareas - desempeño y por ende visualizar las necesidades de capacitación y desarrollo (Ver anexos No. 02 y 03).

En cuanto al cuestionario, éste se aplicó para establecer y diseñar la gestión de desempeño. Las respuestas a los cuestionamientos proporcionaron información sobre los objetivos que se persiguen actualmente como directores de cada unidad, como equipo de trabajo y cuáles son las competencias requeridas para que logren las metas a nivel administrativo y técnico y contribuir así al objetivo general de la EEMQ. En este caso,

identificar claramente la base del QUÉ LOGRAR y CÓMO LOGRARLO (Ver anexos No. 04, 05 y 06).

Con lo que respecta al análisis de la organización, de tareas y de desempeño del personal, se realizó un análisis documental de estrategias, objetivos, metas, expedientes, manual de puestos, función, procedimientos, integración de personal, programas de desarrollo profesional. Lo anterior se solicitó en la Sección de Recursos Humanos.

Finalmente, los instrumentos utilizados integralmente, tuvieron como finalidad poseer información fehaciente de la situación actual del personal de la EEMQ en cuanto al tema de investigación.

2.4 DISEÑO DE LA MUESTRA

2.4.1 Enfoque

Multimodal, se consideró tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo.

Cualitativo: Tuvo como objetivo la descripción de las cualidades del fenómeno. No tratando de medir en qué grado cierta cualidad se encontraba en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas como fuera posible. En el caso de los perfiles de puesto, se busco analizar el entendimiento en profundidad en lugar de exactitud.

Cuantitativo: Se realizó una medición numérica, valiéndose de la estadística para establecer un mayor nivel de confiabilidad y exactitud en el comportamiento de los sujetos de la investigación.

2.4.2 Selección de la muestra

Los niveles jerárquicos facilitaron dividir en estratos, considerando que los elementos que conforman cada estrato son homogéneos entre sí, mientras que los estratos establecidos son heterogéneos.

- a) En el cuadro 1, se da a conocer el nivel jerárquico y la unidad así como el total de personal que conforman cada uno de los estratos establecidos, que integra el universo objeto de estudio:

**Cuadro No.1
UNIVERSO DIVIDIDO EN ESTRATOS.**

No. Estrato	Nivel jerárquico	Unidad	Cantidad de Personal
n ₁	Directivo	Administrativa, Financiera y Presupuestaria	1
n ₂	Directivo	Técnica	1
n ₃	Funcional	Administrativa, Financiera y Presupuestaria	14
n ₄	Funcional	Técnica	6
n ₅	Operativo	Administrativa, Financiera y Presupuestaria	33
n ₆	Operativo	Técnica	81
Total de personal (universo de estudio).....			136

Fuente: Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango, EEMQ.

b) El personal directivo y funcional no objeto de una muestra, se tomó el universo, por ser reducido y es más conveniente y confiable analizarlo en la totalidad.

$$n_1=1$$

$$n_2= 1$$

$$n_3= 14$$

$$n_4= 6$$

c) En el caso del personal operativo se realizó un muestreo probabilístico – estratificado, generado por la importancia de los sujetos dentro de la investigación, lo que permitió que la muestra obtenida fuera lo más representativa posible. La fórmula fue la siguiente:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 p_n q_n}{Nd^2 + Z_{\alpha/2}^2 p_n q_n}$$

d) Previo al cálculo de la muestra se establecieron las siguientes condiciones:

✓ Coeficiente de confianza = 95%

Entonces los valores de Z serán:

95% = 0.95; 0.95/2 = 0.47500 = 1.96 (valor puntual de Z en función de tabla de distribución normal)

✓ Precisión = 0.05 (5%)

✓ p_n = 0.50 (50% de probabilidad de ocurrencia del evento)

✓ q_n = 0.50 (50% de no probabilidad de ocurrencia del evento)

e) Cálculo de la muestra total definitiva, empleando la fórmula 1:

n = Tamaño de la muestra

Z= Valor crítico correspondiente a un determinado intervalo de predicción o coeficiente de confianza (valores en tabla de área bajo la curva normal)

p_n= Proporción de ocurrencia del evento

q_n= Proporción de no ocurrencia del evento

d = Precisión (Error de muestreo)
 N = Tamaño de la población
 N= 136
 Z= 1.96
 p_n= 0.50
 q_n= 0.50
 d= 0.05

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{114 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{\left[114 * (0.05)^2\right] + \left[1.96^2 * 0.5 * 0.5\right]} \\
 n &= \frac{80.6736}{0.285 + 0.9604} \\
 n &= \frac{80.6736}{1.2454} \\
 n &= 64.7772603 \cong 65
 \end{aligned}$$

f) Cálculo de la sub-muestras para cada estrato (proporcional en función de la cantidad de personal por cada estrato). Para el efecto se empleó la siguiente expresión:

$$n_i = n \left(\frac{N_i}{N} \right)$$

Donde:

n_i = Tamaño de la submuestra del estrato i
 n = Tamaño de la muestra total
 N_i = Tamaño de la población del estrato i
 N = Tamaño de la población total

$$n_5 = 65 \left(\frac{33}{114} \right) \cong 19$$

$$n_6 = 65 \left(\frac{81}{114} \right) \cong 46$$

CAPÍTULO III

3. RESEÑA HISTÓRICA

3.1 INFORMACIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO. Según Diagnóstico de Situación Municipal de Quetzaltenango (Noviembre 2005):

La ciudad de Quetzaltenango se encuentra ubicada a 200 kilómetros al occidente de la ciudad Capital de Guatemala, a 14° 52' de latitud norte y a una altitud entre los 2300 y 2400 msnm. El departamento cuenta con 24 municipios, dentro de los cuales se encuentra el de Quetzaltenango, con una extensión territorial de 120 Km², ocupando el 6.2% del área departamental. El municipio cuenta con 20 poblados: 2 aldeas y 18 cantones. El clima es frío, con una temperatura media anual de 15.0° C, registrándose en los meses de fin y principios de año temperaturas de menos de 0°. La humedad relativa media anual es del 71.7%. En el estudio específico de "Medio Físico" se puede ampliar la información geográfica del área.

Historia: Esta ciudad se conoce también con el nombre de Xelajú, los quichés le llaman Xelahun y Xelahun Queh, o sea el día 10 de su calendario. La traducción aceptada es de las voces quichés xe = debajo o al pie de, y de lajuh = diez: "Al pie de 10 elevaciones orográficas".

En Quetzaltenango hay varios sucesos que tienen gran relevancia en la historia patria.

Uno de ellos es que Quetzaltenango fue capital del llamado Sexto Estado dentro de la Federación de las Provincias Unidas de Centro América conformado en 1,838 por los departamentos de Quetzaltenango, San Marcos, Sololá, Totonicapán, Quiché, Retalhuleu y Suchitepéquez.

Varios intentos se hicieron para lograr el reconocimiento de este Sexto Estado, entre los cuales puede mencionarse el acta suscrita el 19 de enero de 1,822 desconociendo al gobierno central.

El primer presidente de la Asamblea Constituyente del Estado de Los Altos fue el Lic. Miguel Larreynaga, instalándose en la ciudad de Totonicapán desde el 27 de diciembre de 1,838 hasta el 19 de enero de 1,839 cuando se trasladó a la ciudad de Quetzaltenango. Después de varios sucesos, incluyendo el envío de tropas de Los Altos para combatir a Francisco Morazán y la entrada de Rafael Carrera con sus tropas en la ciudad el 29 de enero de 1,840 para terminar con la segregación de Los Altos, el 8 de mayo de 1,849 se firmó un convenio en Antigua Guatemala entre el Presidente de la República de Guatemala, General don Mariano Paredes, y el General don Agustín Guzmán, como representante del Poder Ejecutivo del Estado de Los Altos, donde se da por terminada la separación y los departamentos se reincorporan a la República de Guatemala con iguales derechos y cargos de los demás departamentos.

Quetzaltenango fue erigido departamento por decreto de la Asamblea Nacional Constituyente el 16 de septiembre de 1,845, se le confirió el título de ciudad por decreto No. 63 de la Asamblea el 29 de octubre de 1,825.

Quetzaltenango es la segunda ciudad en importancia después de la ciudad de Guatemala.

Idiomas: Se habla el español y el idioma indígena predominante es el quiché.

Religión: Predomina la religión católica

Ubicación: El municipio de Quetzaltenango es a su vez, la cabecera departamental y se encuentra situado en la parte Este del departamento, en la Región VI o Región Sur-Occidental.

Localización geográfica: Se ubica a 2,333 metros sobre el nivel del mar.

Límites: ...Limita al Norte con los municipios de Olintepeque, La Esperanza (Quetzaltenango) y San Andrés Xecul (Totonicapán); al Sur con los municipios de Zunil y El Palmar(Quetzaltenango); al Este con los municipios de Zunil, Salcajá y Almolonga; y al Oeste con los municipios de Concepción Chiquirichapa y San Mateo.

Extensión territorial: Cuenta con una extensión territorial de 120 kilómetros cuadrados.

División política: La municipalidad es de 1a. categoría, cuenta con una ciudad, 20 barrios, 3 colonias, 2 aldeas, 14 caseríos y 99 parajes. Las aldeas son: Las Majadas y San José Chiquilaja.

Vías de comunicación: Cuenta con la ruta nacional 1.

Distancias: El Municipio de Quetzaltenango está ubicado a 203 kms de la capital, ciudad de Guatemala.

Clima: Generalmente su clima es frío.

Precipitación pluvial: Según las zonas de vida van desde 1,057 hasta 3,900 mm/año, distribuidos a lo largo de 6 meses (mayo-octubre)

Hidrografía: El municipio está ubicado en la Cuenca Hidrográfica del Río Samalá y esta bañado por los ríos Samalá, Sigüilá (Xequijel) y río seco que es tributario del Samalá en época de invierno.

Orografía: Está compuesta por las tierras altas volcánicas y montañas o colinas. Cuenta con los volcanes: Cerro Quemado, Santa María, Santiaguito y Siete Orejas; y los cerros: Candelaria, Galápagu, Huitán, La Pedrera y Tecún Umán (Baúl)

Flora: Entre las especies de flora silvestre observadas y que son aprovechadas especialmente en la época navideña, están las: Patas de gallo también llamadas Bromelacéas y Tylanciazias, helechos y musgos.

Fauna: Este recurso esta en estrecha relación con el bosque, en los terrenos municipales conviven varias especies de fauna silvestre, entre estas se mencionan las siguientes: Ardilla, Armadillo, Comadreja, Conejo, Cotuza, Coyote, Liebre, Mapache, Tuza, Tecolote Volcanero, Lechuzas, Lagartijas, Varias especies de aves, Varias especies de Insectos.

Zonas de vida: Según J. R. De la Cruz, el municipio de Quetzaltenango está localizado en las zonas de vida; Bosque húmedo montano bajo (Bh-MB) y bosque muy húmedo (Bmh-MB). Las temperaturas van de 5 a 22 grados C., con temperatura promedio anual de 16 grados C. Y temperatura extrema bajo 0 en los meses de noviembre- febrero que constituye la época fría.

Sitios turísticos: Cuenta con el Parque Nacional Tecún Umán, conocido también como el Baúl. En el centro se encuentra el parque Centroamérica rodeado de hermosos edificios como la Municipalidad, la Gobernación Departamental, la Catedral, el Banco de Occidente, el mercado, el Pasaje Enríquez, etc.,

Servicios: La ciudad de Quetzaltenango, cuenta con todos los servicios públicos y privados necesarios de una ciudad de esta categoría, hay servicios de cable, internet, correo, agua potable, energía eléctrica, alumbrado público, escuelas, colegios, institutos técnicos, universidades.

Cuenta además con radiodifusoras, centros comerciales, edificios de mercados, hoteles y hospedajes, centro de capacitación regional INTECAP, agencias bancarias y financieras, almacenes y tiendas especializadas, buses urbanos y microbuses que prestan servicio dentro del perímetro urbano, a colonias, cantones y lugares aledaños. Se cuenta con una pista de aterrizaje no pavimentada, que es utilizada para vuelos de carácter público y comercialmente a la ciudad de Guatemala y viceversa. Se cuenta con la infraestructura del centro de ferias y centro de recreación de Quetzaltenango CEFEMERQ, donde anualmente se desarrolla la feria Centro Americana de la Independencia y se habilitó la autopista de Los Altos, para ser más fluido al transporte pesado hacia la ciudad.

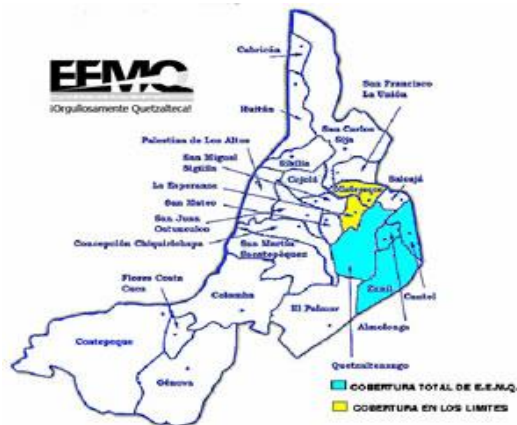
Transporte urbano o extraurbano: 3 líneas de buses extra-urbanos de primera clase que viajan diariamente a la ciudad capital

Servicios de salud: Hospital General, Hospital de Pulmones, Centros de Salud, Hospital del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social; 12 hospitales privados y más de 100 clínicas médicas especializadas, así como laboratorios,

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL DE QUETZALTENANGO – EEMQ-. Según información proporcionada por la EEMQ (2010).

Historia

En 1,886, la compañía CECILIA de origen alemán, fundó la empresa LA LUZ ELÉCTRICA, con el fin de suministrar energía eléctrica a la ciudad de Quetzaltenango. En 1,891, se emitieron las bases para un contrato entre la Municipalidad de Quetzaltenango y la Empresa La Luz, para tender líneas de conducción de energía y postes para dar luz de arco e incandescente. Al iniciar sus operaciones lo hace con dos plantas hidráulicas de 10 KW cada una y, en 1,902 amplía su capacidad con una planta de 60 Kw. Y en 1,909 se instala planta tipo AEG. Monofásica de 360 Kva.



Luego de finalizada la primera guerra mundial, y confiscados los bienes alemanes por parte del gobierno de Guatemala, por gestiones efectuadas por parte de las autoridades municipales de ese entonces se logra la suscripción del Acuerdo Gubernativo, de fecha 07 de agosto de 1,919, el que literalmente dice: “....Otorga en propiedad y a cargo y bajo la inmediata administración de la Municipalidad de Quetzaltenango...”. A partir de ese entonces, la Municipalidad crea la EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL, como una dependencia de la misma municipalidad, con el objeto de operar y distribuir la energía eléctrica de la citada planta.

En 1,927 se suscribe la escritura de cesión No. 12 por UN MIL CABALLOS DE FUERZA, en recompensa de los trabajos que ciudadanos quetzaltecos prestaron a la construcción de la Planta Eléctrica de Santa María de Jesús, y el Ferrocarril de los Altos, cantidad de fuerza que se cede, traspasa sin reserva ni limitaciones y en forma AD-PERPETUAM.

En 1,955, con la ayuda del gobierno central, se impulsa la construcción de una nueva hidroeléctrica, con capacidad para 1,000 Kw., la que inició sus operaciones a partir de

1,957; en base a los anterior y contando con la disponibilidad de energía generada, la demanda se incrementó y llegó un momento en que la disponibilidad y generación propia dejó de ser suficiente, iniciándose por tanto la COMPRA EN BLOQUE de energía eléctrica al Instituto Nacional de Electrificación. La preocupación por la prestación del servicio de manera eficiente, hizo que la Empresa Eléctrica en 1,964 adquiriera tres unidades con accionamiento diesel (3 plantas eléctricas), de 500 Kw. cada una, las que se instalan en la subestación El Chirríez y sirven para apoyar la demanda a cargo de la generación de la Hidroeléctrica de Zunil, mediante la interconexión y coordinación Chirríez-Zunil, actualmente estas plantas se encuentran fuera de uso.

En 1,982 con el gobierno del Licenciado Germán Schell Montes, se inició la REMODELACIÓN DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y CAMBIO DE VOLTAJE DE 2,400 A 13,200 voltios, retirándose de servicio aproximadamente 100 toneladas de alambre de cobre y entregadas a CORECHA, sustituyendo dichos alambre por cables de aluminio ACSR de los calibres: 336.5, 3/0, 2/0 1/0 y 2; eliminándose estructuras que para dicha remodelación se consideraban obsoletas posteándose con concreto y estructuras de punta que debían conducir la energía a las zonas diseñadas para dicha remodelación, que fueron: zonas 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9 y 10, las zonas 2 y 4 fueron cubiertas en mínima parte. La compañía encargada de la obra fue la que tenía como representante al Ing. Fernando Mansilla Mayorga. El contrato de préstamo hecho con el BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA BCIE por parte de la MUNICIPALIDAD DE QUETZALTENANGO, fue de DOS MILLONES QUINIENTOS MIL QUETZALES (Q.2.500,000.00) y la contraparte que debía soportar la Municipalidad a través de la Empresa Eléctrica por la suma de SEISCIENTOS MIL QUETZALES (Q.600,000.00).

En 1,983-84 la obra fue concluida en un 85% y la misma continua a ritmo menor. En 1,995 en el gobierno del Lic. Roberto Pérez Maldonado, se llevó a cabo la nueva reestructuración administrativa de la Empresa Eléctrica luego de muchos años, la que en la actualidad está vigente, y que se resume así:

- CONCEJO MUNICIPAL
- ALCALDE MUNICIPAL (Gerente)
- COORDINACIÓN TÉCNICA-ADMINISTRATIVA
- DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
- DIRECCIÓN TÉCNICA

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Según información proporcionada por la Coordinación de la EEMQ.

Finalidad: Prestación del servicio de energía eléctrica a todos los usuarios que así lo requieran, llenándose los requisitos y procedimientos correspondientes.

Visión: Ser una empresa con autosuficiencia operativa y financiera, con un sistema de distribución de energía eléctrica que responda a las normas del sistema eléctrico nacional así como mantener la disponibilidad del servicio las veinticuatro horas del día.

Misión: Satisfacer la demanda del servicio de energía eléctrica con eficiencia y eficacia y, atender con prontitud, cortesía y responsabilidad las necesidades del usuario en cuanto al servicio que se presta.

Nuestro objetivo: El desarrollo de Xela.

La EEMQ trabaja fuertemente en Cuatro componentes:

1. La iluminación de las principales calles, avenidas y monumentos importantes de la ciudad, buscando mejorar el alumbrado público, a través del programa Xelajú Iluminada.
2. El mejoramiento del voltaje en puntos donde este es deficiente, a través de la colocación de transformadores, hasta el momento se han invertido casi un millón de quetzales.
3. La transparencia y el mejor uso de los fondos a través de la modernización administrativa, utilizando para ello el sistema Guatecompras y SICOIN WEB.
4. El apoyo comunitario que tiene como objetivo lograr que nuestro municipio cuente en su totalidad con fluido eléctrico. A través del programa Energía para Mi Comunidad, se ha llevado la electricidad a lugares como: Tzan Pojón, Llanos del Pinal, Cantón Xetuj, El Piedrín entre otros.

Base legal:

- Estatutos aprobados en 17 de Mayo de 1,979.
- Reglamento de Prestación del Servicio, publicado en el Diario de Centroamérica el 27/01/95.
- Ley General de Electricidad, Decreto 93-96.
- Acuerdo Ministerial No.AG-274-99 del 30/09/99.
- Normas para acometidas, no publicadas.
- Acuerdos, diferentes, Concejo Municipal y alcaldía Municipal.

Área de influencia (Operación):

- Cabecera Municipal de Quetzaltenango.
- Municipio de Zunil.
- Municipio de Almolonga.
- Municipio de Cantel.
- Área colindante con el municipio de La Esperanza.
- Área colindante con el municipio de Olinstepeque.

Actividad principal: La actividad de la empresa eléctrica municipal es la compra-venta de energía eléctrica, de esa cuenta se generan procesos y se cumplen procedimientos para concluir en el suministro de la energía en las zonas antes mencionadas.

Con nuevas instalaciones, en la Diagonal 10 de la Zona 6 de Quetzaltenango, lo cual fue implementado para poseer la infraestructura idónea, que centraliza en un solo lugar todas las unidades de operaciones y con esto optimizar los procesos y brindar un servicio de calidad al usuario.

Tipos de servicio:

- Residencial
- Comercial
- Industria I y II

Organización:

- Concejo Municipal
- Alcalde Municipal (Gerente)
- Coordinación Técnica-Administrativa
- Dirección Administrativa y Financiera
- Dirección Técnica

Personal: La Unidad Administrativa, Financiera y Presupuestaria está conformada por 48 colaboradores:

- Personal Directivo 01
- Personal Funcional 14
- Personal Directivo 33
- 48

La Unidad Técnica está conformada por 88 colaboradores:

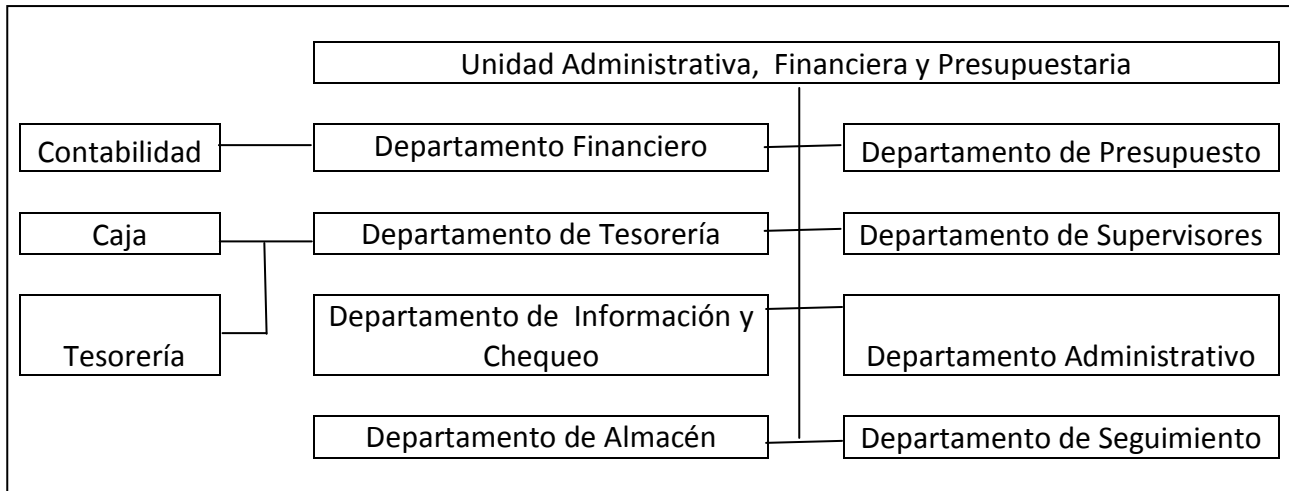
- Personal Directivo 01
- Personal Funcional 06
- Personal Directivo 81
- 88

Organigrama: Cabe mencionar que el organigrama no se actualiza aproximadamente hace diez años. Hace cinco años se crearon departamentos, los cuales no aparecen en el organigrama, siendo estos:

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Compras
- Departamento de Relaciones Públicas

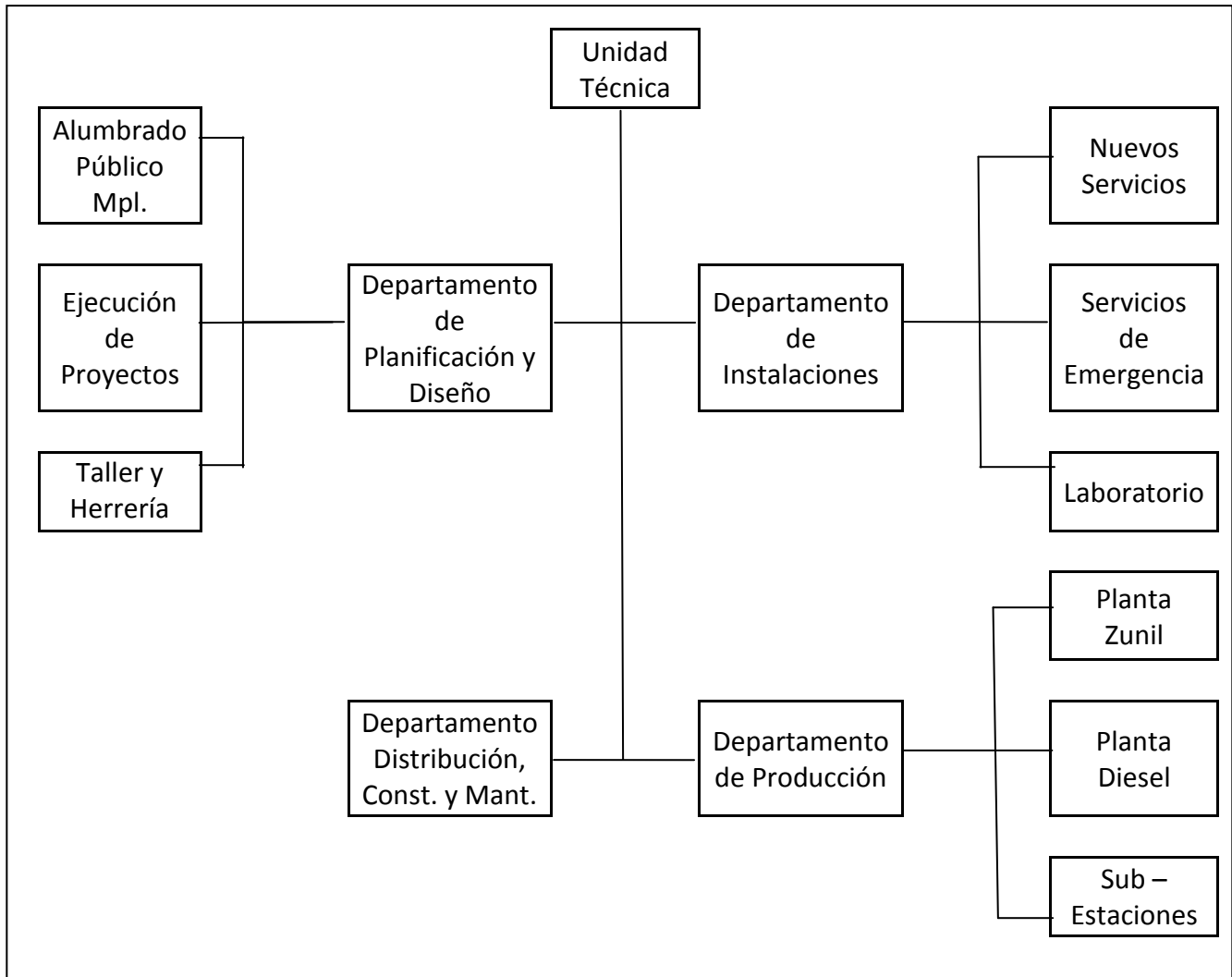
No se pudo obtener un organigrama integral, que incluya los 3 niveles jerárquicos (directivo, funcional y operativo) de las dos unidades.

Figura No. 1
Unidad Administrativa, Financiera y Presupuestaria



Fuente: Unidad Administrativa y Financiera

Figura No. 2
Unidad Técnica



Fuente: Unidad Administrativa y Financiera

3.4 ANTECEDENTES. Según Diagnóstico de Situación Municipal de Quetzaltenango de Noviembre 2005, Volumen I, se obtuvo la siguiente información:

“Objetivos: Proporcionar energía eléctrica al Municipio de Quetzaltenango, a través de un servicio de calidad, desde una organización estructurada en donde su empleado se sienta en un buen clima organizacional.

Descripción General: La Empresa Eléctrica Municipal es un ente especializado de la Municipalidad de Quetzaltenango, el cual se encarga de la compra y distribución de energía eléctrica en los municipios de Quetzaltenango, Cantel, Almolonga y Zunil y en un 25% en La Esperanza, en el marco de la Ley Nacional de Electrificación, la que define a la EEMQ como comercializadora de fluido eléctrico, aunque también es generadora de

electricidad por medio de la Hidroeléctrica de Zunil, la que surte a los municipios de Almolonga, Cantel y Zunil. La empresa nace en 1919, cuando el gobierno le otorga en propiedad y bajo la administración del municipio la generación de energía eléctrica, iniciándose desde ese entonces la EEMQ. Los servicios que presta se dan en las siguientes categorías: Residencial con 25.600 Usuarios, Comercial con 9.400 usuarios, Industrial I con 1859 usuarios, Industrial II con 75 usuarios.

Recaudación y Cobro: Los lectores de la EEMQ realizan la lectura de los contadores, tanto del consumo de agua, como de energía eléctrica. Se hace la recaudación por medio de la Tesorería Municipal, pudiéndose hacerlo también, a través de los Bancos del Sistema Financiero local. Previamente se han repartido las facturas a un 85% de la población. Captan casi el 70%. Realizan la lectura de agua y luz, hay 38.000 usuarios en total, tanto en el Área Urbana y Rural.

Tarifas: La tarifa por kw es la más baja de todo Guatemala, por ejemplo en Salcajá el KW vale Q0.78, en Guatemala vale Q1.70 y la EEMQ cobra Q0.42 el residencial, Q0.54 el comercial y Q0.51 el industrial. Estas tarifas tienen 15 años de no cambiarse.

Plan Maestro Xela Siglo XXI: Es hasta ahora que se cuenta con un Plan Maestro que oriente las actividades a realizar en un tiempo determinado. El presupuesto ha sido la herramienta utilizada para la programación de post proyectos, que en forma doméstica se han llevado a cabo, pero que no representan la magnitud de los que se contemplan en el plan así como el valor a utilizarse. Este Plan se convierte entonces en la principal herramienta para lograr la realización de proyectos que beneficiarán tanto a la cabecera departamental sino a municipios vecinos, logrando con esto que todas y todos cuenten con energía eléctrica y abriendo la oportunidad a que otros municipios cuenten con la oportunidad de gozar de los beneficios de la institución municipal.

Este Plan está proyectado a 20 años, y pretende mejorar las redes de distribución que están finalizando su ciclo de vida, y que es necesario renovar y este es el objetivo de este plan que permitirá realizar proyectos y trabajos de una forma técnica adecuada que permita contar con un mejor servicio durante los próximos 20 años. También este Plan permitirá volver a la EEMQ más competitiva, a través de una mayor capacidad en sus instalaciones, extendiéndose sus servicios y abriendo nuevas oportunidades de trabajo y bienestar a la población y desarrollo local. Se presentó a la Prensa el 8 de noviembre y el 10 de noviembre en la capital de Guatemala, ante autoridades y entes del sector o vinculados al mismo. El Presupuesto del Plan es de Q85,000,000.00.

Capacitación: Hace falta mucha capacitación para el personal. Se incluye en el Plan Maestro.

Personal: Se cuenta con una estructura organizacional definida pero no adecuada a la realidad debido a problemas de tipo administrativo, por lo que en el Plan Maestro se

prevé la reestructuración organizacional funcional, de parte de la Dirección Administrativa Financiera, ya hay una propuesta de organización, a través de un nuevo organigrama.

Información y Comunicación: Se presentan informes bimensuales al Concejo Municipal y al Alcalde en forma periódica y anualmente. También se mantiene relación con la prensa y otros medios de comunicación como la radio. Se mantiene comunicación con el ETCEE que pertenece al INDE, el INFOM y otras instituciones relacionadas con el sector.

Problemas:

- Falta de capacitación al personal, personal desactualizado, aún cuando tiene experiencia
- Estructura funcional deficiente.
- Falta de herramientas y equipo adecuado
- Red eléctrica desactualizada
- No se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos.
- La Municipalidad le debe a la Empresa Eléctrica Q16,000,000.00, de éstos Q9,000,000.00 se lo debe la Tesorería a EEMQ, y Q7,000,000.00 es préstamo.
- La tarifa establecida por KW es muy baja y es la misma desde hace 15 años, y aún cuando se han hecho propuestas de un nuevo pliego tarifario a la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, no se ha podido hacer porque el costo político no lo permite.
- Del 100% de los errores en recibos, el 70% corresponden a los lectores.
- Existen 32,000 usuarios, a los cuales después de tres meses se les realizaba el corte del servicio, pero al existir un Acuerdo del Concejo Municipal, no se pueden hacer cortes, la medida fue vetada.”

Resumen de sistemas de administración de la municipalidad: “...

- Políticas laborales: No existen incentivos, solamente se cumple con las vacaciones, aguinaldo, bono 14, y prestaciones legales.
- Manual de organización y procedimientos: No cuentan con un Manual de Organización y Procedimientos. Los Juzgados si tienen Procedimientos establecidos, otros como Contabilidad también.
- Sistemas de contratación y formación del personal: No existe un sistema de contratación establecido y formal, cada jefe de coordinación y departamento hace las gestiones ante el Alcalde por medio del Secretario. No hay proceso de inducción, no se da formación y/o capacitación al personal.
- Sistemas de control: Se da por medio de tarjetas.
- Tipos de evaluación: No se da la evaluación del personal.”

Ximín E. (2007) en la tesis “Relaciones Interpersonales como base fundamental de la Productividad en la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango” expuso:

“De conformidad con los resultados, observaciones y opiniones, entre los jefes y/o encargados de los departamentos no existe una armonía eficaz y la comunicación no es total, es decir que los jefes y/o encargados del área administrativa y financiera tienen poca o mínima comunicación con los jefes y/o encargados del área técnica (P 35).

“Elaboración de los instrumentos administrativos que orienten a la normativa de la actividad y a la respuesta de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, tal el caso de: manuales de procedimientos, evaluación del desempeño, inducción al trabajo e incentivos (P 55).”

Vásquez, S. (2010) en la investigación, Proyecto de Liderazgo y Trabajo en Equipo, Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango –EEMQ-, Conclusiones del Diagnóstico Organizacional expuso:

“Se concluye que en cuanto al aspecto a determinar que en este caso es el Liderazgo y Trabajo en Equipo, existen aspectos que pueden afectar negativamente a mediano o largo plazo en el alcance de objetivos, tales como: Las relaciones interpersonales, la retribución, los valores colectivos, el liderazgo, la estructura organizacional.”

CAPÍTULO IV

4. MARCO TEÓRICO

Toda investigación debe contar con referencias teóricas y documentales que la sustenten. Por tal motivo, en este capítulo se presentan conceptos específicos que sustentaron la investigación, a continuación.

De manera introductoria se definen: colaboradores, competencias y jerarquización, por ser elementos fundamentales que estuvieron involucrados en el análisis de la situación actual y la propuesta realizada.

Los colaboradores: De acuerdo a Gómez et al. (2001), indica que existen distintos términos para describir a las personas que trabajan en una organización y de las relaciones con la misma. A continuación se mencionan algunos: empleados, asociados, personal, recurso humano y capital humano. Ninguno es mejor que el otro, por lo que a menudo se utilizan de forma indistinta.

Las competencias: En el año 2008, Alles, Martha en su Diccionario de Preguntas sobre Gestión por Competencias, expone que las habilidades o capacidades que debe poseer el personal, recurso humano, capital humano, etc., se denominarán competencias y las define así:

La competencia: “Es una **característica subyacente** en un individuo que está **causalmente** relacionada con un **estándar de efectividad** y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionadas significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar.”

En síntesis: Las competencias son características fundamentales del hombre que indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”.

La jerarquización: Dentro de la investigación, se hizo énfasis en los niveles jerárquicos, los cuales desempeñan un rol sumamente importante para el cumplimiento de los objetivos de la EEMQ. Desde el punto de vista administrativo de Stoner, James (1996)

hace referencia a la Jerarquización, e indica que es la disposición de la funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

De acuerdo a Gibson et al. (2000) Define a los niveles jerárquicos dentro de la organización; así:

1. Directivo: Conformado por personas que tiene a su cargo unidades y se responsabilizan de la ejecución correcta de las acciones que fomentan los buenos resultados de sus unidades dentro de un plazo establecido.
2. Funcional o de línea: Conformado por personas que tiene a su cargo una unidad o un grupo determinado de personas y controlan procesos, prácticas o políticas específicas y otros asuntos relativos a las actividades que realizan.
3. Operativo: Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con las realización de procesos específicos.

También es necesario hacer mención de manera independiente acerca de lo que es la gestión y el desempeño y así entender de manera exacta a la gestión del desempeño.

De acuerdo a Gómez et al. (2001), en su libro sobre Dirección y Gestión de Recursos Humanos, realiza las siguientes definiciones:

La gestión: Consiste en coordinar el trabajo de personas, grupos y organizaciones, realizando las cuatro funciones que lo integran: planificación, organización, dirección y control.

Por otro lado, **el desempeño:** Es el logro de resultados con base en normas establecidas. También es administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados.

Se define desempeño como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa.

A continuación introducir a la base teórica de las variables objeto de estudio, definiéndolas así:

4.1 LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:

Según Ospina, Henry (2006) En su publicación Gestión del Desempeño: Una Perspectiva Integradora, expone lo siguiente: “La gestión del desempeño, es un proceso mediante el cual los directivos tiene que analizar las causas de los problemas relativos al rendimiento, dirigir la atención del empleado y del directivo a esas causas, desarrollar planes de acción

y facilitar el que los colaboradores encuentren soluciones, así como utilizar la comunicación centrada en el rendimiento.” Describiendo lo que a continuación se menciona:

4.1.1 Enfoque: La Gestión del Desempeño se enfoca en:

- Alinear los comportamientos de los empleados con la estrategia y los objetivos organizacionales.
- Enfocar a los empleados en los resultados y competencias que de verdad generan valor a la organización.
- Generar un espacio de crecimiento personal entre directivos y colaboradores.
- Establecer objetivos retadores para las personas que contribuyan al crecimiento de estas.
- Reconocer el logro a las personas por los resultados alcanzados.

4.1.2 Objetivos: Debe cumplirse con ciertos objetivos, los cuales se mencionan a continuación:

- Hacer saber a los colaboradores lo que se espera de ellos y como su contribución se relaciona con el conjunto de la organización.
- Generar comunicación entre el jefe y el colaborador, ya que el colaborador participa en la definición de objetivos y competencias.
- Proveer apoyo continuo a los colaboradores para que puedan lograr los objetivos y las competencias esperadas.
- Eliminar la expectativa que genera la evaluación anual de desempeño.

4.1.3 Beneficios: En un sistema de Gestión del Desempeño los principales beneficiados son: el individuo, el directivo, la empresa y la comunidad.

a. Beneficios para el individuo.

- Es una oportunidad para su desarrollo personal.
- Identifica su potencial de desarrollo y el nivel de sus competencias.
- Identifica qué tanto valor está agregando a la organización ya que conoce formalmente los resultados que está alcanzando.
- Incrementa su autoestima basada en los resultados.
- Conoce cuáles son las expectativas de su directivo respecto a su desempeño y sus puntos fuertes y débiles; brechas de competencias.
- Acuerda con su directivo mejores formas que le permitan alcanzar el nivel de competencias exigidas por el cargo.
- Tiene condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica constructiva para su autodesarrollo y autocontrol.
- Crea y mantiene una visión ganadora y trascendente que le permita a las personas alcanzar sus sueños.

- Obtiene la confianza necesaria para asumir efectivamente su rol lo que contribuye al fortalecimiento de la autodeterminación.
 - Mejora sus habilidades de conocimiento de sí mismos y de sus relaciones.
 - Construye su plan de autodesarrollo que le permita crecer hacia niveles de mayores niveles de complejidad en sus dimensiones motivacionales, afectivas y cognitivas.
 - Desarrolla su talento.
- b. Beneficios para el directivo.
- Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, teniendo como base, variables y factores de evaluación y principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
 - Propone medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus colaboradores.
 - Se comunica con sus colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando su desempeño mediante este sistema.
- c. Beneficios para la empresa.
- Generación de valor para la institución.
 - Desarrollo organizacional armónico y balanceado.
 - Contar con equipos y personas más flexibles y adaptables y por ende personas integrales.
 - Tener condiciones para evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
 - Identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tienen condiciones de promoción, transferencia, etc.
 - Dinamizar la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- d. Beneficios para la comunidad.
- Cuenta con mejores servicios, en la medida en que el personal que se los brinda está más motivado y conoce mejor su oficio.
 - Está consciente de la calidad del servicio que presta la empresa, debido a que reconoce que el personal que allí labora es idóneo.
 - Cuenta con mayor capital social, al contar con personas más autodeterminadas y orientadas a su propio crecimiento y desarrollo, lo cual se traduce en mayor crecimiento y desarrollo de otros. Solo personas altamente desarrolladas generan organizaciones desarrolladas y éstas contribuyen el desarrollo social y económico de la comunidad toda.

4.1.4 Fases de la gestión del desempeño: De acuerdo a Renata German Retana e Ickis John, en su publicación Desarrollo del Cambio Organizacional (2009). INCAE BUSINESS SCHOOL.

1. **Planificación:** Tiene como objetivo establecer los resultados esperados (objetivos, indicadores y metas) tanto a nivel organizacional como en su despliegue hasta el individuo, en términos cualitativos y cuantitativos y permite identificar en forma conjunta con el colaborador las expectativas de desempeño. A través de la planificación se fijan objetivos críticos (aquellos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto) y competencias críticas (conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos).
2. **Cultura de cambio:** De acuerdo a Renata German Retana e Ickis John, en su publicación Desarrollo del Cambio Organizacional (2009). INCAE BUSINESS SCHOOL., manifiestan: El impacto de los cambios se percibe esencialmente en la cultura de las organizaciones, en esa “manera de hacer las cosas”. Esto implica modificaciones en el papel de los equipos de gerentes, en los estilos de liderazgo y en las relaciones entre áreas (departamentos) y entre gerentes y colaboradores. La apertura al cambio y la flexibilidad de quienes dirigen las empresas es un factor vital para que los procesos de transformación se consoliden adecuadamente.

La gestión del desempeño debe formar parte de la cultura organizativa y partir de la propia dirección, comenzando con la fijación de unos objetivos individuales alineados con el plan estratégico de la empresa. No es justo delegar esta responsabilidad en los empleados, que conscientes de la importancia del proceso, demandarán herramientas para su desarrollo profesional.

3. **Coaching:** Fase de acompañamiento de los niveles de supervisión hacia cada individuo, el cual permite realizar un seguimiento continuo al logro de metas, así como a los obstáculos y oportunidades de mejora que se presenten. En forma conjunta se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.
4. **Evaluación:** Se miden los resultados alcanzados y se comparan con las metas establecidas, a fin de obtener una valoración del desempeño individual para que sea utilizada en los procesos de desarrollo y recompensa.
5. **Incentivos vinculantes:** Los sistemas de recompensa y reconocimiento se orientan a reforzar el logro de los objetivos de desempeño y conductas deseadas, utilizando incentivos de orden económico o motivacional. El reconocimiento es una forma de comunicar a los colaboradores cómo y cuánto la organización valora la contribución de la persona o del equipo por el logro de los resultados. Es así como el reconocimiento debe estar alineado con la cultura de la organización.

4.2 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

4.2.1 Capacitación y desarrollo: Es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

Es necesario definir previamente y de manera independiente el significado de capacitación y desarrollo. Esto con el objeto de comprender la función e importancia de la detección de necesidades.

De acuerdo a Gómez, Paola (2007), se define la capacitación y desarrollo así:

Capacitación: Actividades diseñadas para impartir los conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleados actuales.

Desarrollo: Aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece.

Por su parte, Alles, Martha (2010), define capacitación y desarrollo de la siguiente manera:

Capacitación: Actividad de aprendizaje, pero es un aprendizaje que no se dicta en un ámbito educativo específico como en escuelas, institutos, etcétera sino que se da en un ámbito laboral.

Desarrollo: Actividad que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar personas dentro de sus filas para luego, si la situación así lo requiere, ofrecerle otra posición, usualmente de un nivel superior.

El previo conocimiento de lo que es capacitación y desarrollo, permite definir objetivamente la detección de necesidades.

4.2.2 Detección de necesidades: De acuerdo a Mondy, Wayne. La necesidad de capacitación es la carencia o carencias profesionales detectadas en los trabajadores cuando no alcanzan los niveles de competencia mínimo exigidos para el desempeño de una ocupación.

Lo que permite planificar las actividades a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a prioridades y necesidades de las personas y corporativas, utilizando así, los recursos de manera efectiva en el perfeccionamiento de los funcionarios de la organización. Lo cual se logra a través de los siguientes:

Es muy importante definir las fases y/o indicadores de la detección de necesidades de capacitación y desarrollo, las cuales se definen en este momento:

Según Fernandez Nestor y Gamboa Monserrat (Dirección Educación Continua UNAM), el establecimiento de la situación ideal y descripción de la situación real se define así:

1. **Establecimiento de la Situación Ideal (SI):** En términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
 - a. Perfil de puestos: Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos. (Amstrong 2011)
 - b. Descripción de puestos: Es importante mencionar que la descripción de puestos es muy confundida con el perfil de puestos o con el análisis de puestos, inclusive para algunos "expertos". Pero por puro sentido común, la descripción enuncia lo que se espera que el ocupante de un puesto realice en términos de actividades y resultados. Y por el contrario, el perfil de puesto establece o "perfila" las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia, la formación, e inclusive las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá idealmente de tener. El análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que tienen estos ocupantes, y su resultado es una descripción y un perfil de puestos.(Especialistas en servicios empresariales y laborales 2009).
 - c. Manuales de procedimientos y de organización
 - d. Planes de expansión de la empresa
 - e. Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio)
2. **Descripción de la situación real (SR):** Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable saber del desempeño del personal (para cada persona) por parte de
 - Jefe inmediato
 - Supervisores
 - Personal involucrado con el puesto.

Por su parte Mondy Wayne y Robert Noe (2005), definen el análisis de la organización y tareas de la siguiente manera:

3. **Análisis de organización:** Se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.
4. **Análisis de tareas:** Se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puestos son fuentes importantes en este nivel de análisis. El análisis de tareas es un estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado.
5. **Análisis del desempeño:** Es la verificación de que existe deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio. Estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirlo con nuevo equipo, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste (Dessler, Gary 1996).

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL DE QUETZALTENANGO

El trabajo de campo realizado con el personal de la Empresa Eléctrica de Quetzaltenango, permitió establecer la situación actual en cuanto al sistema para medición de desempeño del recurso humano y para la detección de necesidades de capacitación y desarrollo.

Se consideró necesario aplicar un tipo de análisis inductivo, en virtud que, primeramente se analizó los objetivos específicos, verificando el cumplimiento de los mismos, para finalmente, emitir juicios razonables y fehacientes del alcance del objetivo general de la investigación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación:

5.1 IDENTIFICAR LA EXISTENCIA DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Como punto de partida a fin de comprobar el primer objetivo, se solicitó a la Sección de Recursos Humanos de la EEMQ, los instrumentos que utilizan para medir el desempeño y solamente se proporcionó una hoja de evaluación de rendimiento que pertenece a la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Quetzaltenango, determinándose así que, no existe un instrumento específico de la EEMQ, que cumpla con los estándares de desempeño requeridos.

El modelo actual, está estructurado así:

Actitud	40%	(10 preguntas)
Habilidad	15%	(2 preguntas)
Conocimiento	30%	(3 preguntas)
Resultados	15%	(1 pregunta)

El análisis realizado al modelo que actualmente tiene en la EEMQ, refleja lo siguiente:

- No hay una introducción que permita a la persona evaluada tener claro cuáles son los objetivos para evaluar su rendimiento.
- Se indica que es una encuesta conformada de tres partes: Preguntas directas, observación y entrevistas. Sin embargo, solamente se evidencia la primera parte que está conformada por preguntas con cuatro opciones de respuestas estructuradas.
- El instrumento aparentemente consta de 20 preguntas con 4 posibles respuestas cada una de ellas. Sin embargo, al enumerarlas solamente existen 16 preguntas.
- Las respuestas en algunas opciones tienen un sentido negativo, lo cual no es pertinente en el caso de la evaluación del desempeño. Las respuestas deben ser

directas y positivas, en la redacción de la misma, de manera implícita deben plasmarse el desempeño, el cual tiene la probabilidad de ser idóneo o deficiente. Ejemplo:

- i. No es capaz de que comunicarse con los compañeros (respuesta a pregunta 13, según hoja de evaluación del rendimiento).
 - ii. Considera que tiene limitantes la comunicación con sus compañeros y que es necesaria la capacitación para que mejore la misma. (Sugerencia de posible respuesta).
- e) Dicho instrumento es muy general y poco objetivo en virtud que, no se puede evaluar de la misma manera al personal directivo, funcional y operativo, puesto que las funciones de los cargos varían según el nivel jerárquico, al tener particularidades en cuanto a las competencias que se poseen y las funciones que se desempeñan.
- f) Por lo anterior, existe un instrumento de medición del desempeño obsoleto, el cual debe ser modificado y adaptado a las necesidades actuales de la EEMQ y a las exigencias del entorno.

5.2 COMPARAR INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN CON LOS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Como mecanismo para conocer las herramientas de medición del desempeño, se consideró necesario establecer el segundo objetivo de la investigación; el cual estubo en comparar los instrumentos de medición del desempeño existentes con instrumentos de gestión del desempeño.

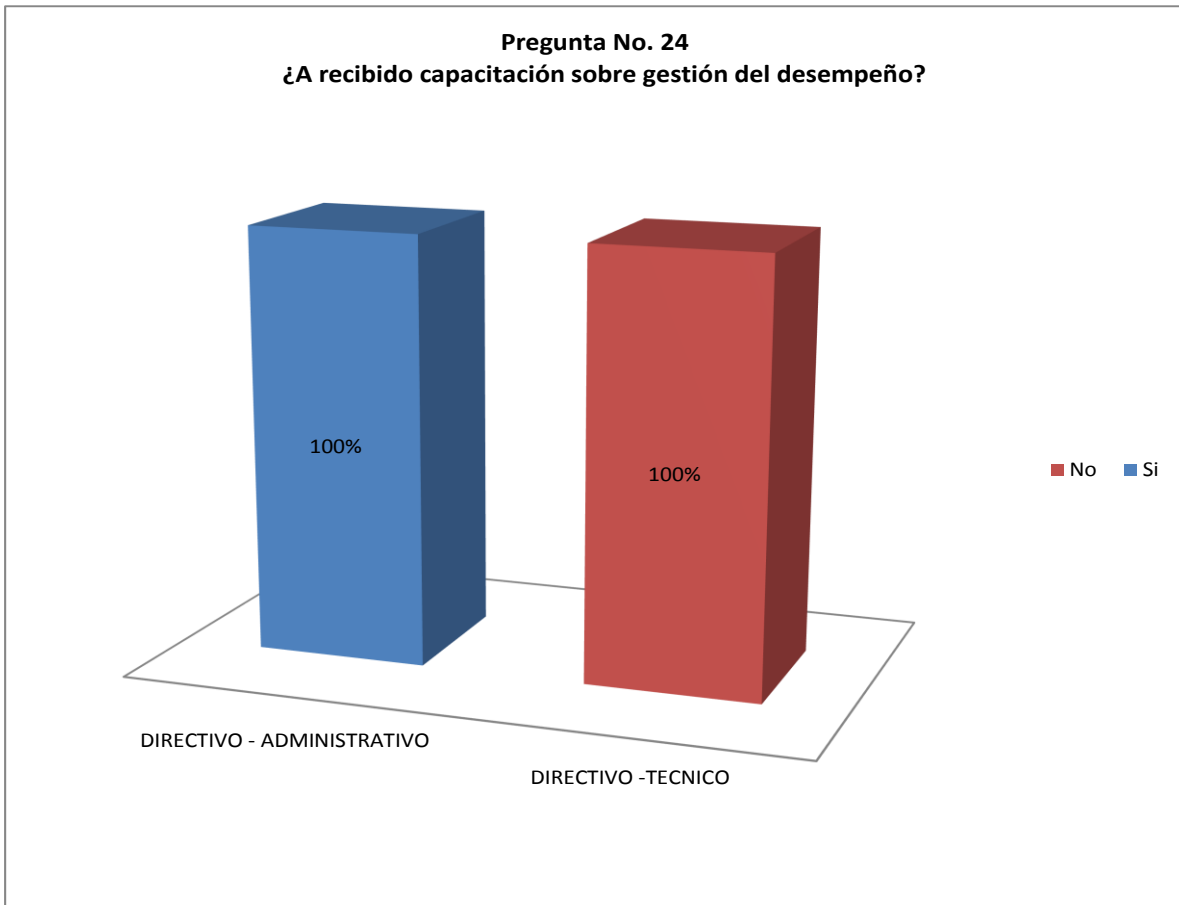
Se comprobó que el único instrumento existente para la medición del desempeño es una hoja de evaluación del rendimiento que no llena los estándares para ser un elemento de la gestión del desempeño, tal como se explicó en el punto 5.1.

No fue posible comparar este instrumento con los de gestión puesto que no cumple con los elementos establecidos en la gestión del desempeño.

Sin embargo, fue necesario conocer como se aplica la gestión del desempeño y al respecto se presenta gráficamente las respuestas emitidas por el personal de la EEMQ:

Al personal directo el bastión de cada unidad, deben ser provistos de los insumos y/o recursos necesarios para cumplir con su función de la mejor manera y debido a las exigencias empresariales en el entorno, también es fundamental que tenga el conocimiento y la capacidad para aplicar la gestión del desempeño. Para determinarlo, se planteó la interrogante: ¿A recibido capacitación sobre gestión del desempeño, (ver gráfica No. 1):

Gráfica No. 1



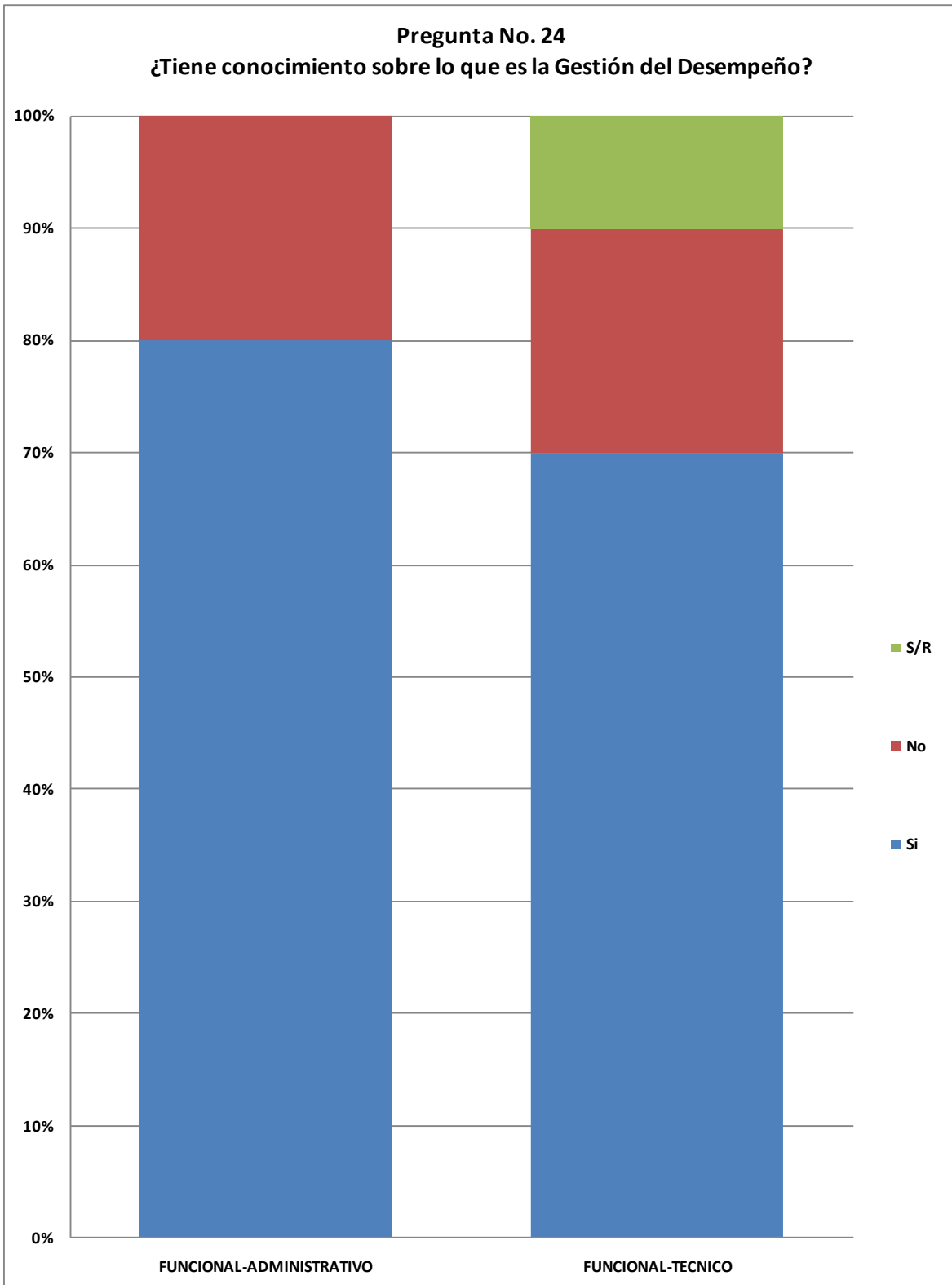
Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

El personal directivo administrativo si ha sido capacitado al respecto; sin embargo, el personal directivo técnico que no sido capacitado sobre gestión del desempeño, por lo que hay debilidad en este sentido. Es necesaria la capacitación en el tema.

Al personal funcional administrativo, se le planteó varios cuestionamientos para ahondar en el tema, puesto que, al tener colaboradores bajo su cargo, también deben aplicar la gestión del desempeño.

A través de la gráfica No. 2, se obtuvo la respuesta a la pregunta ¿tiene conocimiento sobre lo que es la gestión del desempeño?, respondiendo un 80% del personal funcional-administrativo y un 70% del funcional-técnico que sí. Siendo un punto alentador el que se tenga conocimiento, lo cual en determinado momento facilitaría el inicio de la gestión del desempeño dentro de la EEMQ.

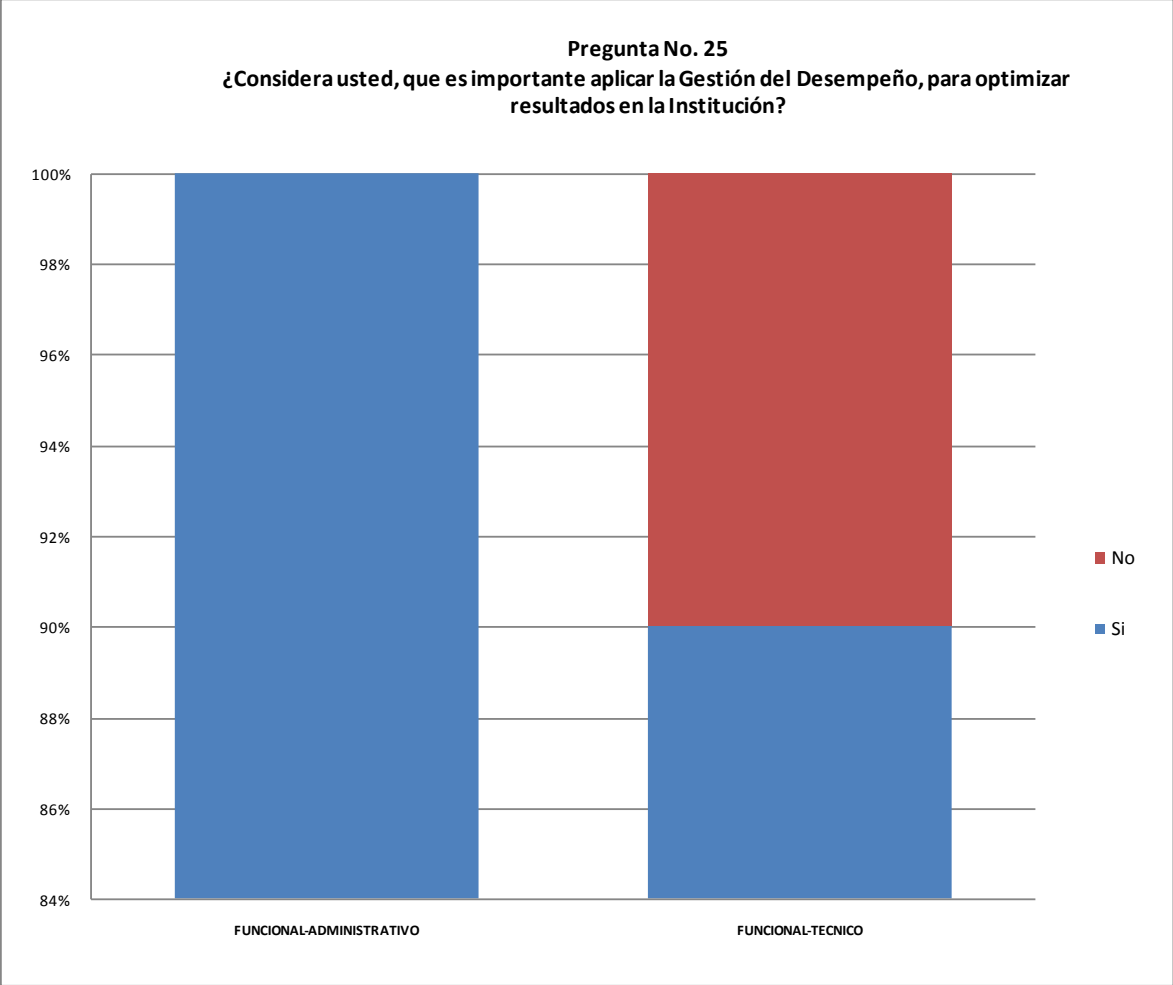
Gráfica No. 2



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

También se le preguntó al personal funcional, si consideran que es importante aplicar la gestión del desempeño a fin de optimizar los resultados en la institución. Al respecto, el 100% del personal funcional administrativo y el 90% del funcional técnico opinaron que la gestión del desempeño es necesaria para optimizar resultados en la Institución contra un 10% del funcional técnico que indicaron que no (ver gráfica No. 3).

Gráfica No. 3

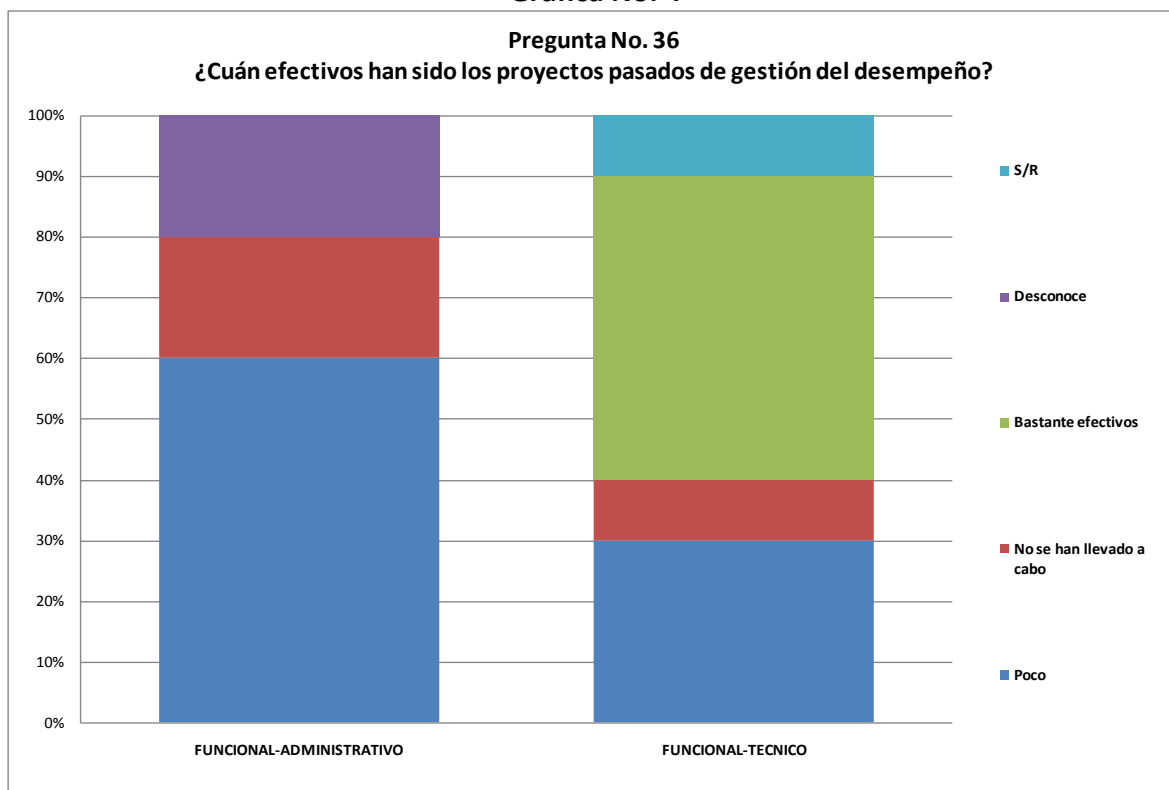


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Como siguiente paso, se cuestionó sobre la efectividad de los proyectos pasados de gestión del desempeño y el personal funcional reflejando lo siguiente (ver gráfica No. 4):

1. Un 60% del administrativo indican que es poco la efectividad, un 20% manifestó que no se ha llevado a cabo y el 20% restante lo desconoce.
2. El personal funcional técnico en un 50% indicaron que han sido bastante efectivos, un 30% que han sido poco efectivos, un 10% que no se han llevado a cabo y un 10% no respondió. Al realizar una comparación, lo positivo y negativo se pondera en un 50%.

Gráfica No. 4



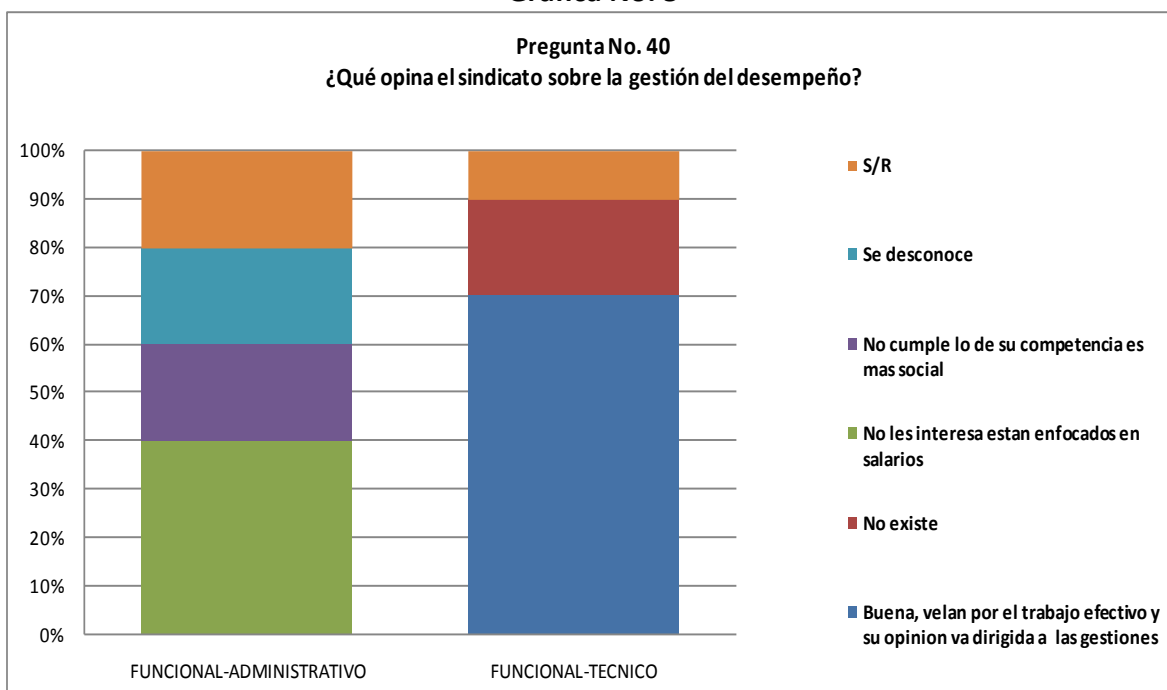
Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Dentro de la EEMQ, un 85% del personal es sindicalizado y se considera que era necesario tener conocimiento de la postura que el sindicato ha tomado con relación a la gestión del desempeño. Por lo que al personal funcional se le preguntó ¿Qué opina el sindicato sobre la gestión del desempeño? Y se reflejó opiniones muy distintas entre el personal del área administrativa y el técnico. El 40% del personal funcional administrativo respondió que no les interesa que están enfocados en salarios, otro 20% que está enfocada en lo social y no cumple lo de su competencia, otro 20% lo desconoce y otro 20% no respondió.

Sin embargo, el personal funcional técnico, piensa que el sindicato vela por el trabajo efectivo y están dirigidos a las gestiones.

En cuanto a esta pregunta no hay criterios unificados con respecto a lo que opina el sindicato sobre la gestión del desempeño, un 100% del área administrativa proporciona datos negativos al igual que un 30% del personal técnico versus el 70% positivo del personal técnico. (Ver gráfica No. 5)

Gráfica No. 5



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Se observó un factor de sesgo en las respuestas, en virtud del alto porcentaje de personal sindicalizado; siendo necesario fomentar en el sindicato que además de velar por el incremento salarial y aspectos sociales, como organización interna y con alta influencia dentro de la EEMQ, puedan involucrarse en los procesos de medición y gestión del desempeño.

5.3 IDENTIFICAR LA EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Y DE INSTRUMENTOS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

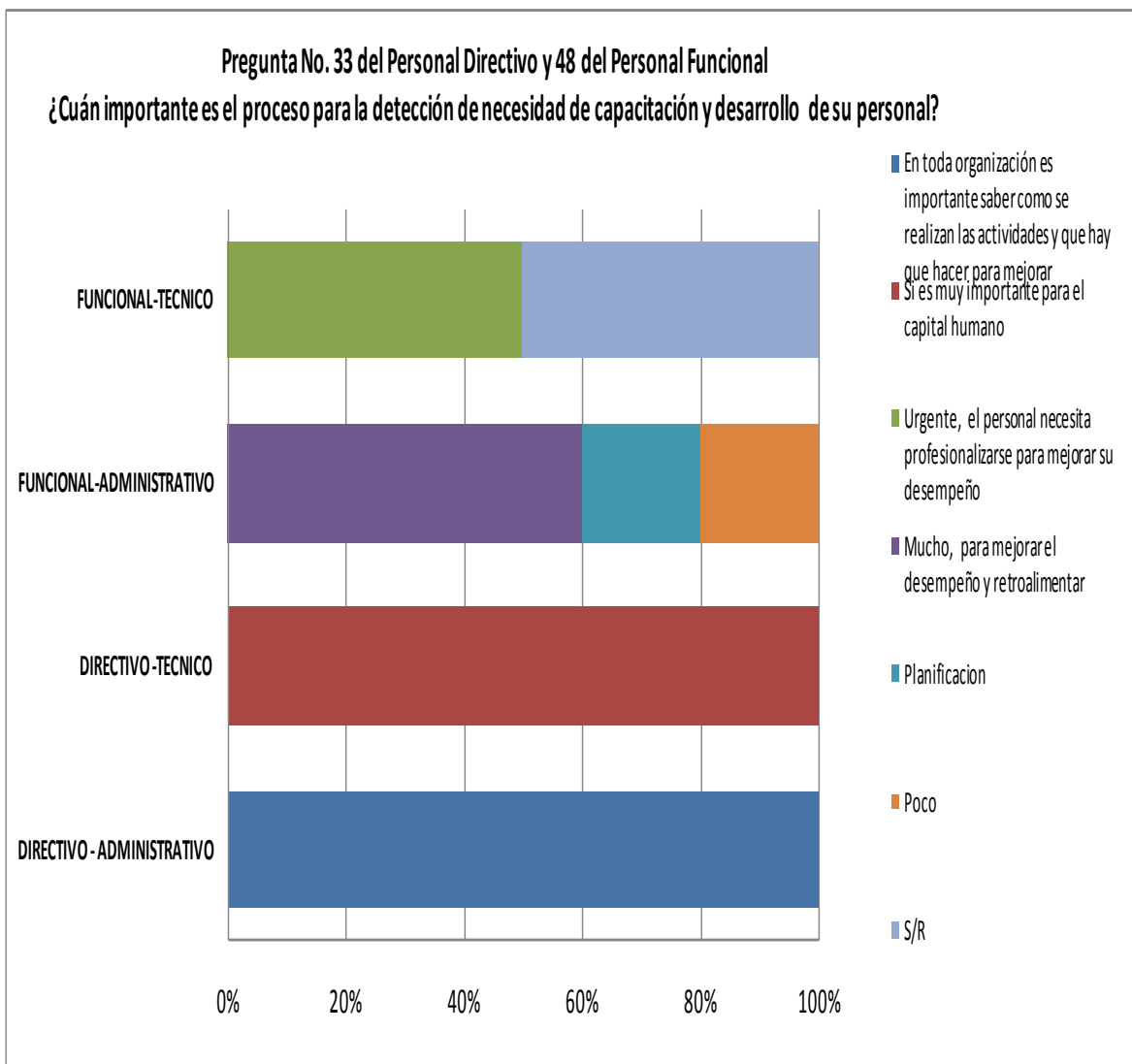
Con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales, es necesaria contar con programas idóneos de capacitación y desarrollo así como con instrumento de detección de necesidades al respecto.

Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante el establecimiento de brechas; la brecha es la deficiencia y/o debilidad identificada entre los requerimientos de una persona para desarrollar sus tareas y labores competentemente y sus competencias actuales.

Por lo antes expuesto, se formuló algunos cuestionamientos al personal de la EEMQ, a efecto de establecer si se cuenta con instrumentos adecuados de detección de necesidades en los colaboradores que la integran.

- a. Se planteó la siguiente pregunta al personal directivo y funcional: ¿cuán importante es el proceso de detección de necesidades de capacitación y desarrollo del personal? Obteniendo los siguientes resultados (ver gráfica No. 6).
- Según las respuestas emitidas, se interpretó en primera instancia, que el personal directivo considera al proceso de detección de necesidades de capacitación y desarrollo, necesario e importante que se realice para mejorar el desempeño.
 - Por su parte, un 50% del personal funcional técnico indicó que es urgente puesto que el personal necesita profesionalizarse para mejorar su desempeño versus un 50% que no emitió ningún tipo de respuesta. debe incluirse dentro de la planificación.
 - En lo que respecta al personal funcional administrativo, manifestaron que es muy importante para mejorar el desempeño y retroalimentar en donde hay deficiencias.

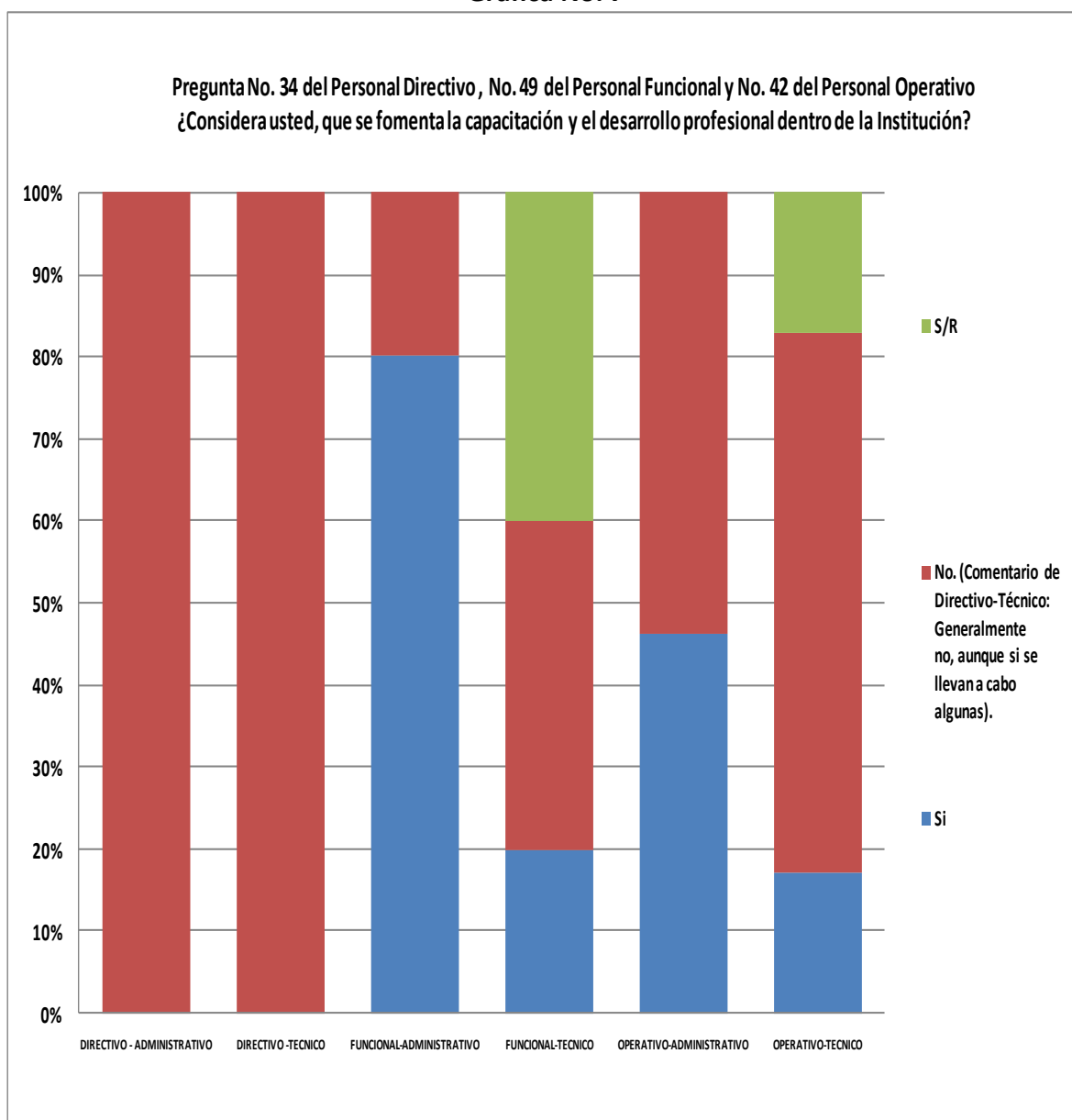
Gráfica No. 6



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

- b. Al cuestionar si se fomenta la capacitación y el desarrollo profesional dentro de la Institución, las respuestas reflejan que el personal directivo y mayor porcentaje del funcional y operativo técnico, manifestaron que no se fomenta, a excepción de un 80% del personal funcional administrativo y un 45% del operativo administrativo que respondieron que si se fomenta (ver gráfica No. 7).

Gráfica No. 7

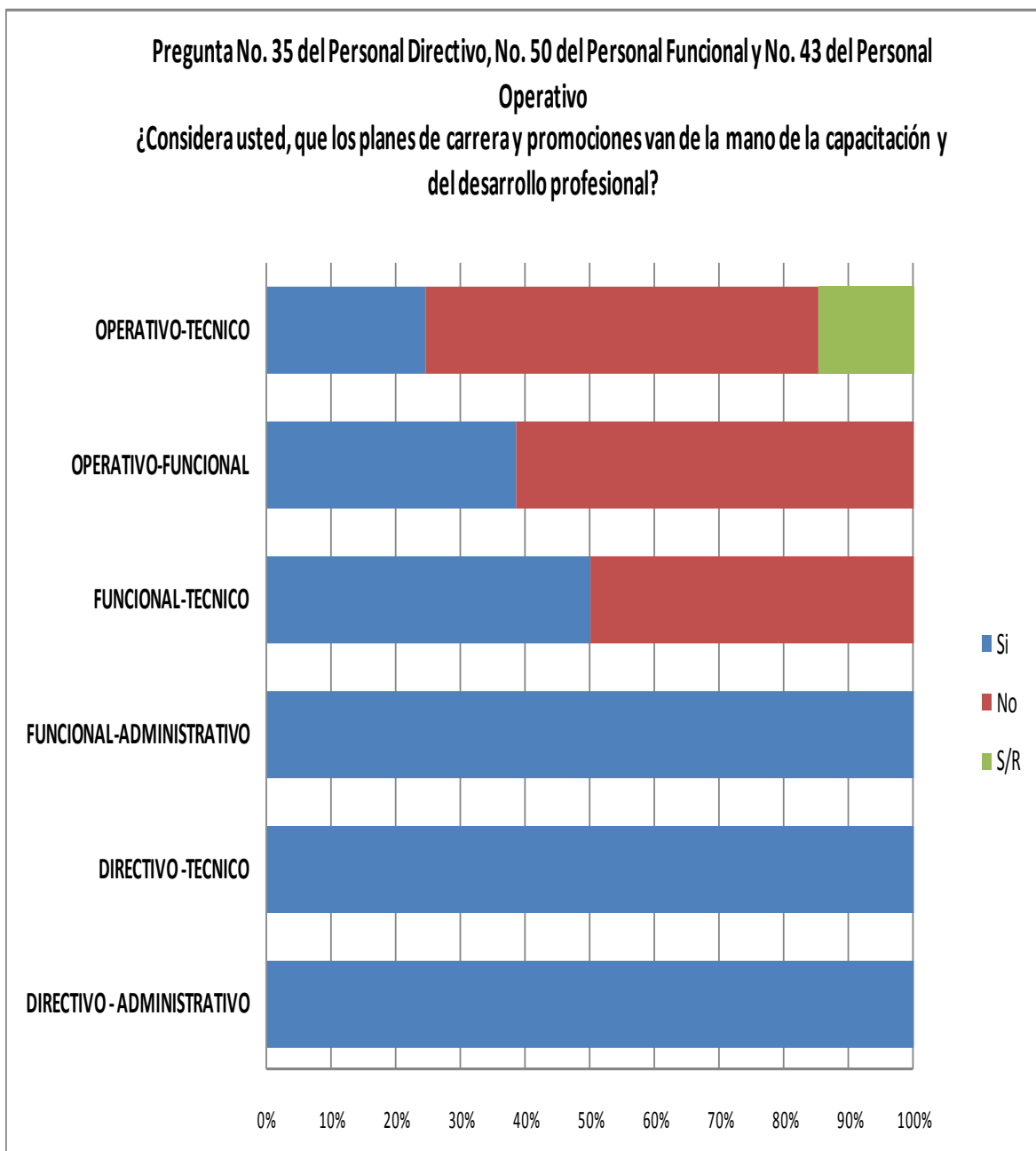


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

- c. Por otra parte, en la gráfica No. 8 se evidenció que el 100% del personal directivo tanto administrativo como técnico y el 100% del personal funcional administrativo más

el 50% del funcional técnico respondió que los planes de carrera y promociones van de la mano de la capacitación y del desarrollo profesional. Sin embargo, en los resultados reflejados en la gráfica No. 56 se evidenció que no se fomenta la capacitación y el desarrollo, lo cual genera contradicción en las respuestas al tema cuestionado.

Gráfica No. 8

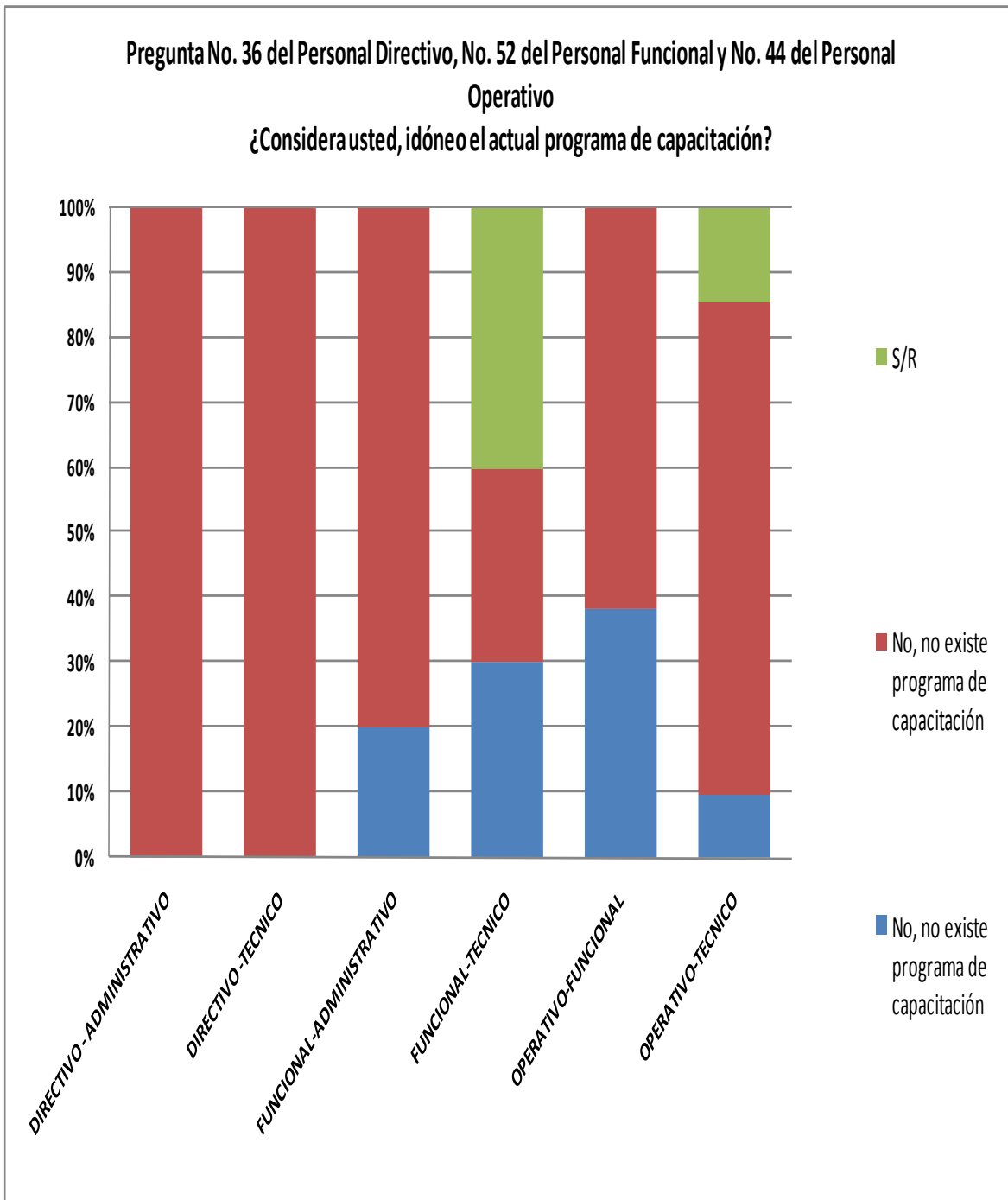


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

d. Ante la pregunta ¿Considera usted, idóneo el actual programa de capacitación? La gráfica No. 9, refleja las opiniones emitidas por el personal.

- El 100% del personal directivo, 80% del funcional administrativo y 70% del funcional técnico, 60% del operativo funcional y 90% del operativo técnico manifestó que no existe un programa de capacitación y por ende tampoco de desarrollo. Por lo tanto, es necesario se implemente, posteriormente a detectar las necesidades individuales y por área.

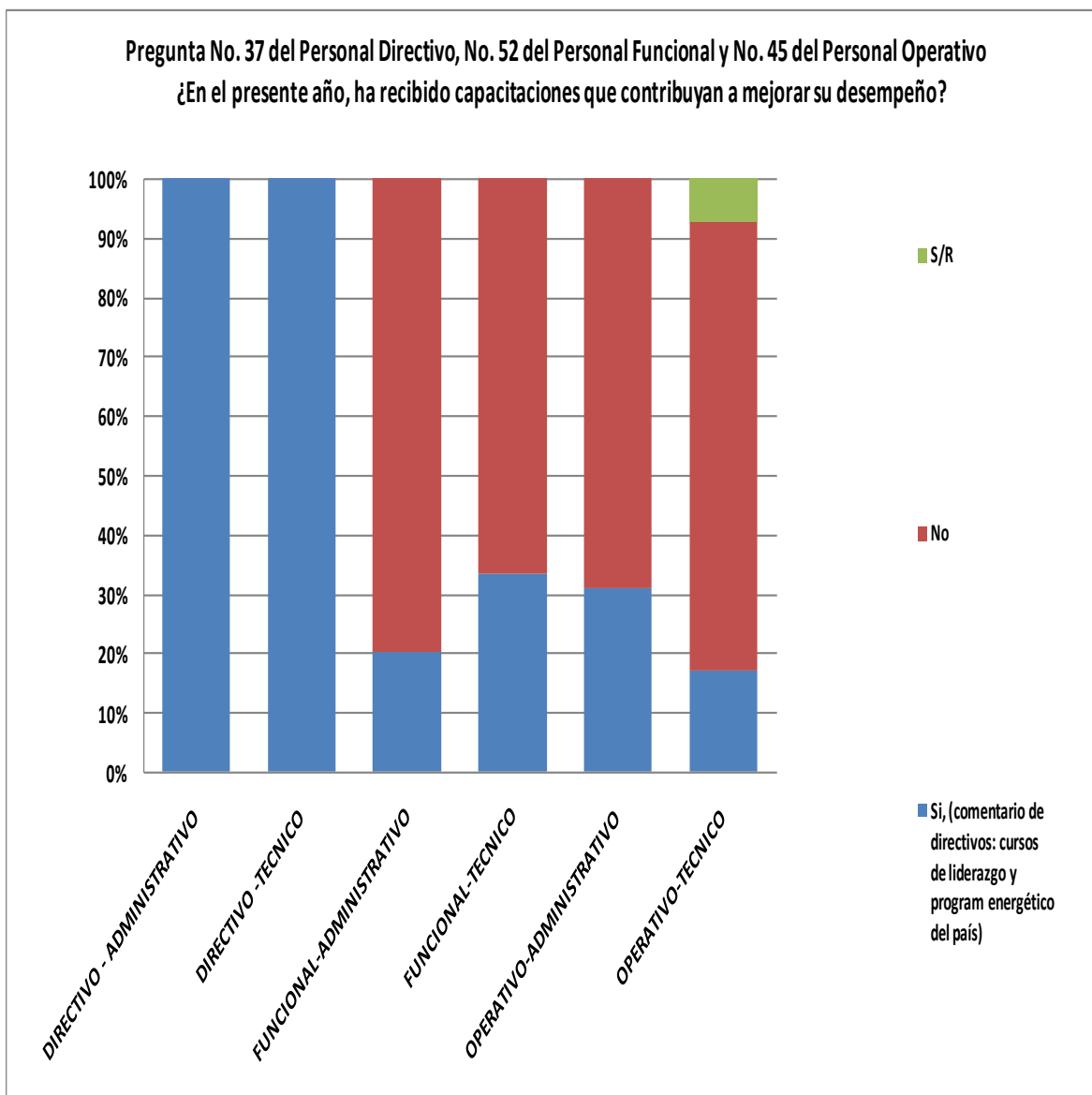
Gráfica No. 9



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

- e. Al finalizar el año 2010 y los primeros meses del año 2011, no se había realizado capacitaciones, solamente el personal directivo recibió cursos de liderazgo y relacionados con el programa energético del país. En relación al personal funcional un 80% manifestó que no fue capacitado, tampoco el 69% del personal operativo administrativo y el 83% del operativo técnico (ver gráfica No. 10).

Gráfica No. 10

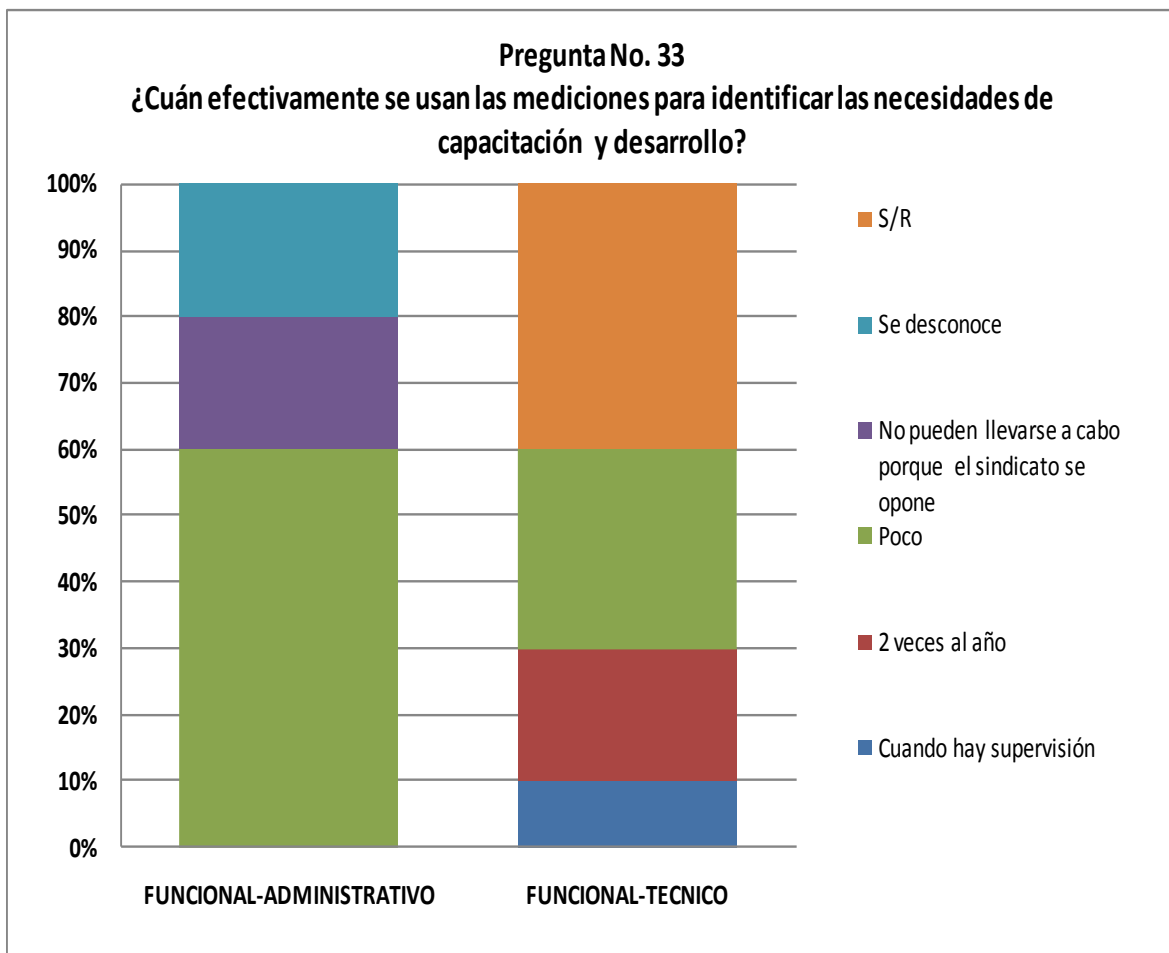


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

- f. En respuestas proporcionadas por el personal funcional con respecto a la efectividad en el uso de las mediciones de desempeño para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, tal como se observa en la gráfica No. 11. Un 30% del personal funcional técnico indicó que son poco efectivas las mediciones del desempeño para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y un 40% no

respondió, lo que correspondió a un 70% de deficiencia. Un 60% del personal funcional administrativo también manifestó que son poco efectivas, otro 20% manifiesta que no se pueden llevar a cabo porque el sindicato se opone y otro 20% lo desconoce, lo que equivale al 100%.

Gráfica No. 11

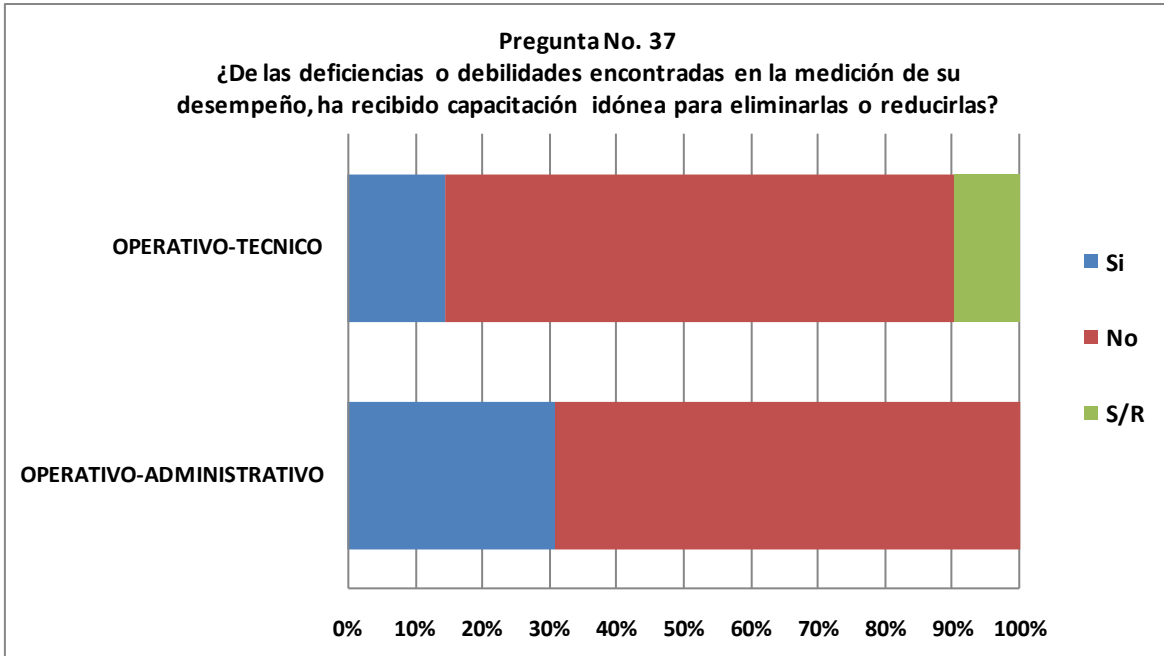


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Se determinó que el nivel directivo y funcional debe ser instruido sobre la medición del desempeño para que este factor sea de útil importancia para analizar las tareas y a la persona, la situación real y la deseada y así detectar las necesidades en su personal en cuanto a capacitación y desarrollo.

g. Finalmente, al personal operativo se le preguntó: ¿De las deficiencias o debilidades encontradas en la medición del desempeño, ha recibido capacitación idónea para eliminarlas o reducirlas? Y ¿Considera que se realiza una adecuada gestión del desempeño por parte de su jefe inmediato para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo? (ver gráficas No. 12 y 13).

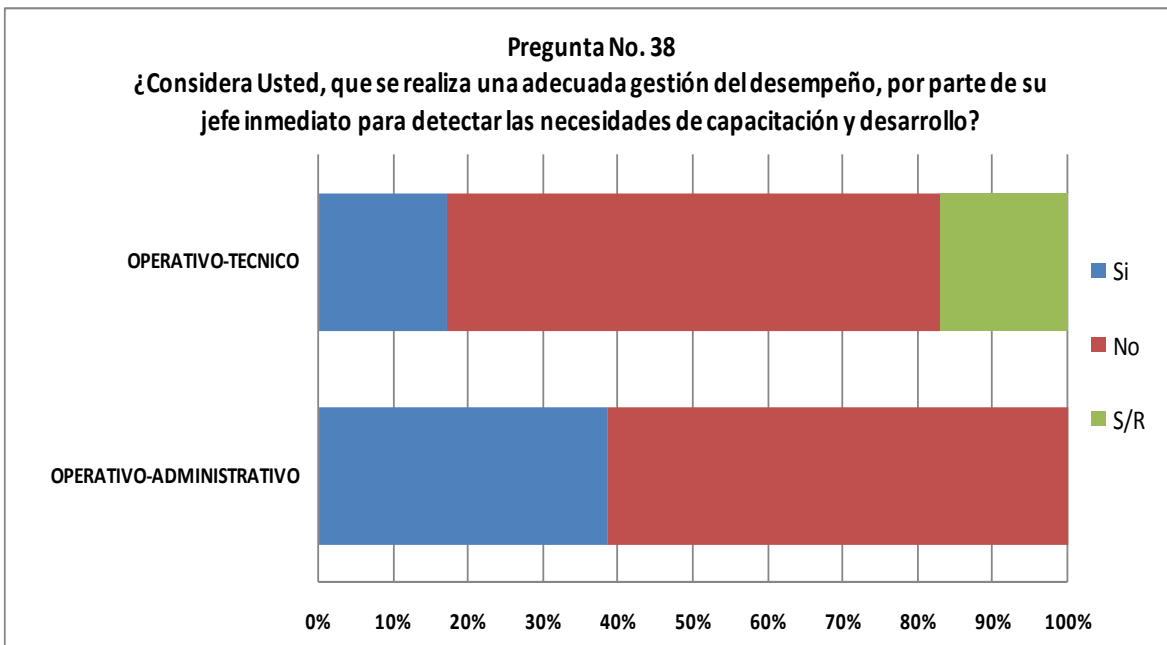
Gráfica No. 12



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

- Un 69% del personal operativo administrativo y un 75% del técnico opinaron que no han recibido la capacitación idónea para eliminar o reducir las deficiencias o debilidades en su desempeño y según gráfica No. 13, se determinó que se debe a la falta de gestión del desempeño para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo.

Gráfica No. 13



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

5.4 ESTABLECER LAS DIFICULTADES QUE SE TIENE PARA NO LLEVAR A CABO LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Fue necesario realizar el análisis de la organización, análisis de tareas, análisis del desempeño, establecimiento de la situación ideal y descripción de la situación real para establecer las dificultades que tiene la institución para realizar la gestión del desempeño y aplicarla para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo; obteniéndose los siguientes resultados:

- a. **Análisis de la organización:** Se realizó análisis al Plan Estratégico 2006-2016, evidenciándose que el plan en mención corresponde a la Municipalidad de Quetzaltenango, no existe un plan específico de la EEMQ. Existen aspectos importantes que debieron implementarse y que involucra a la EEMQ, tal es el caso de:
- Los procedimientos:
 - a. Administración por valores
 - b. Gestión por competencias laborales
 - c. Gestión por resultados
 - Las políticas de la Municipalidad de Quetzaltenango, en lo referente al recurso humano indican:
 - I. Fortalecer el recurso humano por medio de planes y programas de capacitación, manuales de funciones y evaluación del desempeño, que motiven al mismo a la excelencia.
 - II. Realizar análisis de puestos.
 - a. Promover una relación de equipo entre autoridades y personal en donde los aportes de éste, sean tomados en cuenta.

En el caso específico de la EEMQ, no se ha realizado.

- i. Objetivo general del plan, también haciendo énfasis al recurso humano.
 1. Promover la reorganización administrativa y funcional de la Municipalidad de Quetzaltenango para favorecer su funcionamiento.
 2. Una Municipalidad fortalecida a lo interno, en procesos, en procedimientos, en estrategias de trabajo, personal capacitado, con recursos económicos que faciliten el accionar conllevan a la prestación de servicios de calidad hacia la población quetzalteca.

En el caso específico de la EEMQ, no se ha cumplido.

- ii. Principios orientadores del plan
“...La inversión en la gente, formación intensiva y extensiva de los recursos humanos...”

En el caso específico de la EEMQ, no se ha cumplido.

- b. **Análisis de tareas:** Al centrarse en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la EEMQ, las descripciones de puestos son elementos determinantes en este nivel de

análisis, pero al no contar con un descriptor de puestos completo que contenga información actualizada no es posible valorar el cumplimiento de las tareas. Por lo tanto, este es un aspecto que genera dificultad para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo; por lo que es necesario aplicar un análisis de puestos y modificar el descriptor, según parámetros específicos y congruentes a las necesidades de la Institución y exigencias del contexto.

- c. **Análisis del desempeño:** Se realizó la indagación respectiva con el Coordinador de la EEMQ, Encargada de la Sección de Recursos Humanos y la muestra seleccionada del personal directivo, funcional y operativo, a fin de determinar si se ha detectado con anterioridad la existencia de deficiencias importantes en el rendimiento.

Según lo establecido, que ya ha sido explicado en puntos anteriores, no han realizado mediciones del desempeño en el pasado; no se cuenta con documentación ni información que respalde la existencia de deficiencias para conocer objetivamente en qué área capacitar o si por la naturaleza de los puestos o por un óptimo desempeño, desarrollar profesionalmente a los colaboradores.

No fue posible emitir juicios sobre el desempeño, pues no se cuenta con información al respecto, ya que esto generaría subjetividad y resultados poco fidedignos.

- d. **Establecimiento de la Situación Ideal (SI):** En términos de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que debería tener el personal de la EEMQ, de acuerdo a su función laboral, fue necesario revisar la siguiente documentación:

- Descripción de puestos
- Manuales de funciones y de organización

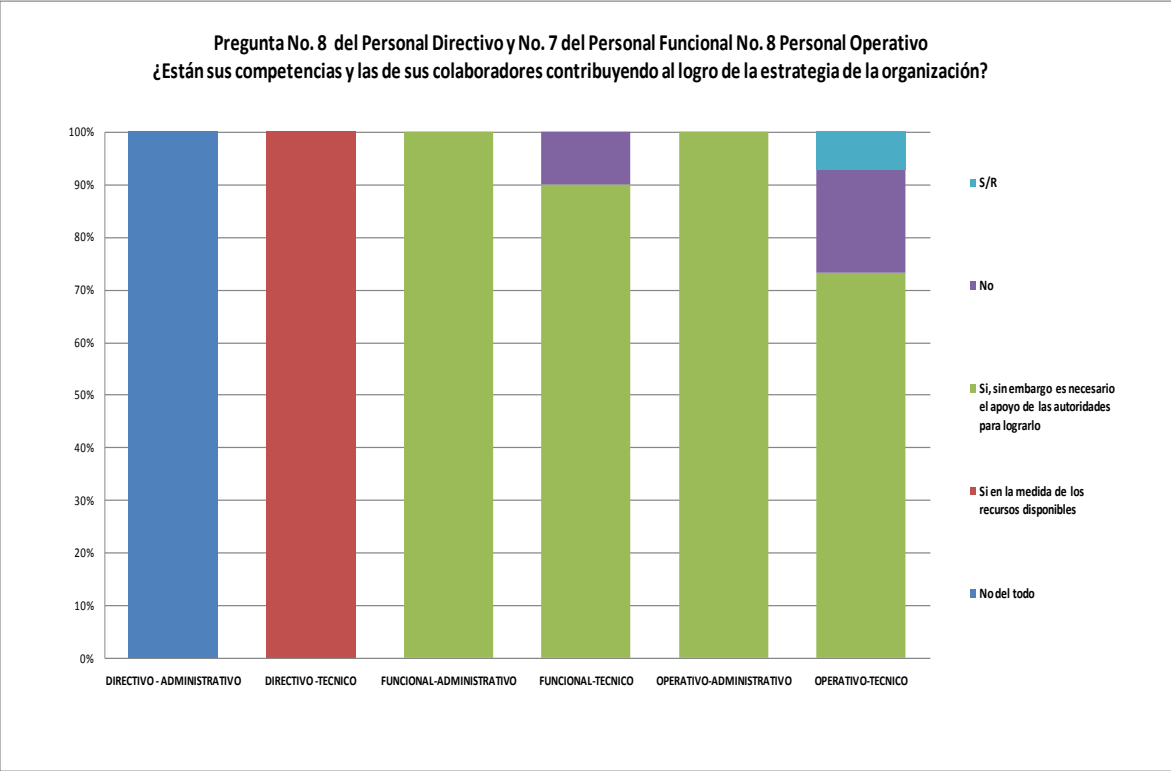
Se presenta como otra dificultad en virtud que, el manual de organización y funciones y descripción de puestos de la EEMQ, esta desactualizado, incompleto y con deficiencias y no es un elemento adecuado para establecer la situación ideal de los puestos de trabajo y por ende para detectar necesidades de capacitación y desarrollo.

- e. **Descripción de la situación real (SR):** Para describir las competencias (los conocimientos, habilidades y actitudes) con las que cuenta el personal, de acuerdo a la función laboral que desempeña, fue necesario analizar el perfil de puestos actual, pero los conocimientos, habilidades y actitudes con las que debe contar el personal de acuerdo a la función que desempeñan no está correctamente establecido en el manual y no es posible analizar si es o no lo idóneo. Es necesario realizar un análisis de puestos para contar con información fidedigna sobre las competencias requeridas en los puestos y a partir de esto, proceder a aplicar instrumentos que permitan identificar la situación real.

Otros aspectos que también están influyendo negativamente son las competencias que posee el personal. Según respuesta de directivos, las competencias no están contribuyendo en un todo al logro de la estrategia organizacional, reflejando que la gestión contribuye en poco porcentaje en el cumplimiento de la misma. El 100% del personal funcional administrativo y el 90% del funcional técnico consideran que si están contribuyendo sus competencias y las de sus colaboradores en el logro de la estrategia organizacional. Por su parte el 100% del personal operativo administrativo y el 73% del operativo técnico también opinan que si están contribuyendo al logro de la estrategia organizacional (ver gráfica No. 14).

Es diferente la concepción que se tiene entre directivos versus personal funcional y operativo a cerca de la contribución que las competencias están generando en el logro de la estrategia de la organización. Por lo mismo, es sumamente necesario que la EEMQ, realice la medición del desempeño, puesto que se tendrán datos reales sobre la contribución que cada uno genera en el alcance de la estrategia organizacional y no se emitan respuestas que pueden o no ser reales.

Gráfica No. 14



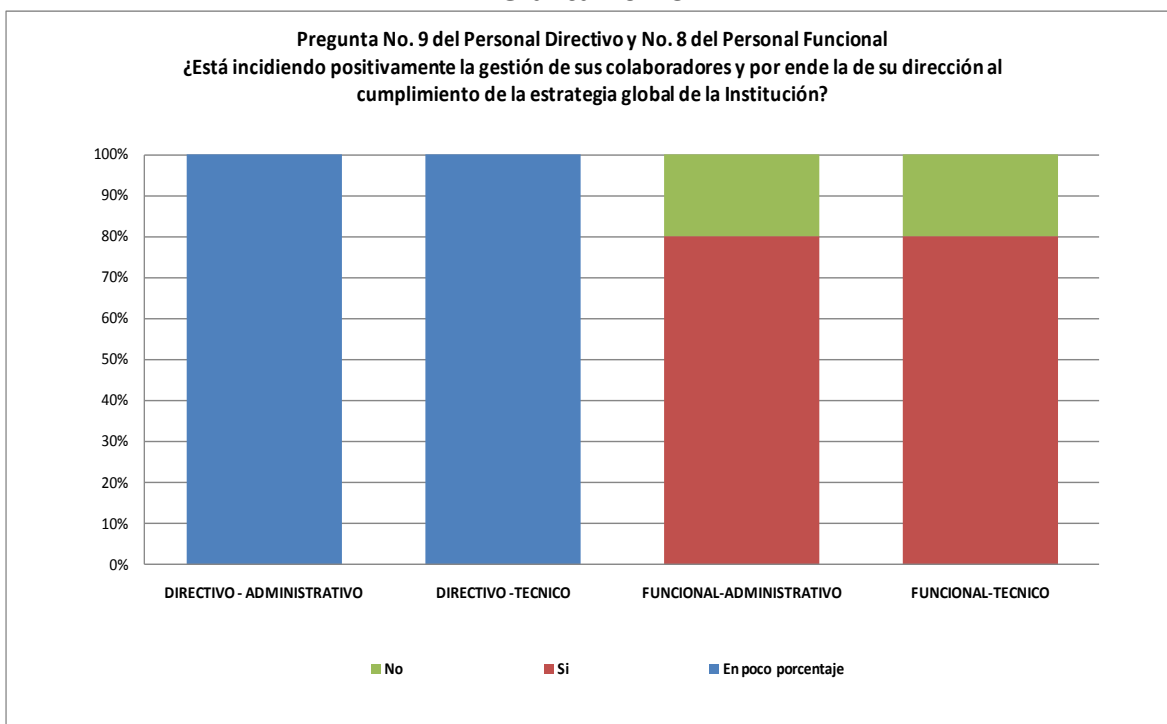
Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Continuando con la presentación de los resultados sobre la contribución que el personal de la EEMQ lleva a cabo para cumplir con la estrategia de la Institución, se planteó el siguiente cuestionamiento: ¿Están incidiendo positivamente la gestión de sus colaboradores y por ende la de su dirección al cumplimiento de la estrategia global de la

Institución? Al respecto, los directivos manifiestan que se está incidiendo en poco porcentaje y el 80% del personal funcional administrativo y técnico responden que si se está incidiendo positivamente.

Se evidencian diferentes puntos de vista en cuanto a la incidencia que genera la gestión realizada en la consecución de la estrategia global. La gráfica No. 15, refleja respuestas concretas. Sin embargo, se evidenció que al comparar los criterios que maneja el personal directivo y el funcional, las respuestas son poco alentadoras, puesto que el personal directivo considera que se incide poco la gestión que realizan las unidades en el cumplimiento de la estrategia global de la institución.

Gráfica No. 15



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Al indagar sobre la utilización de la gestión del desempeño dentro de la EEMQ, se estableció que no se aplican las fases que ésta establece para medir el desempeño y poder aplicarse para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo:

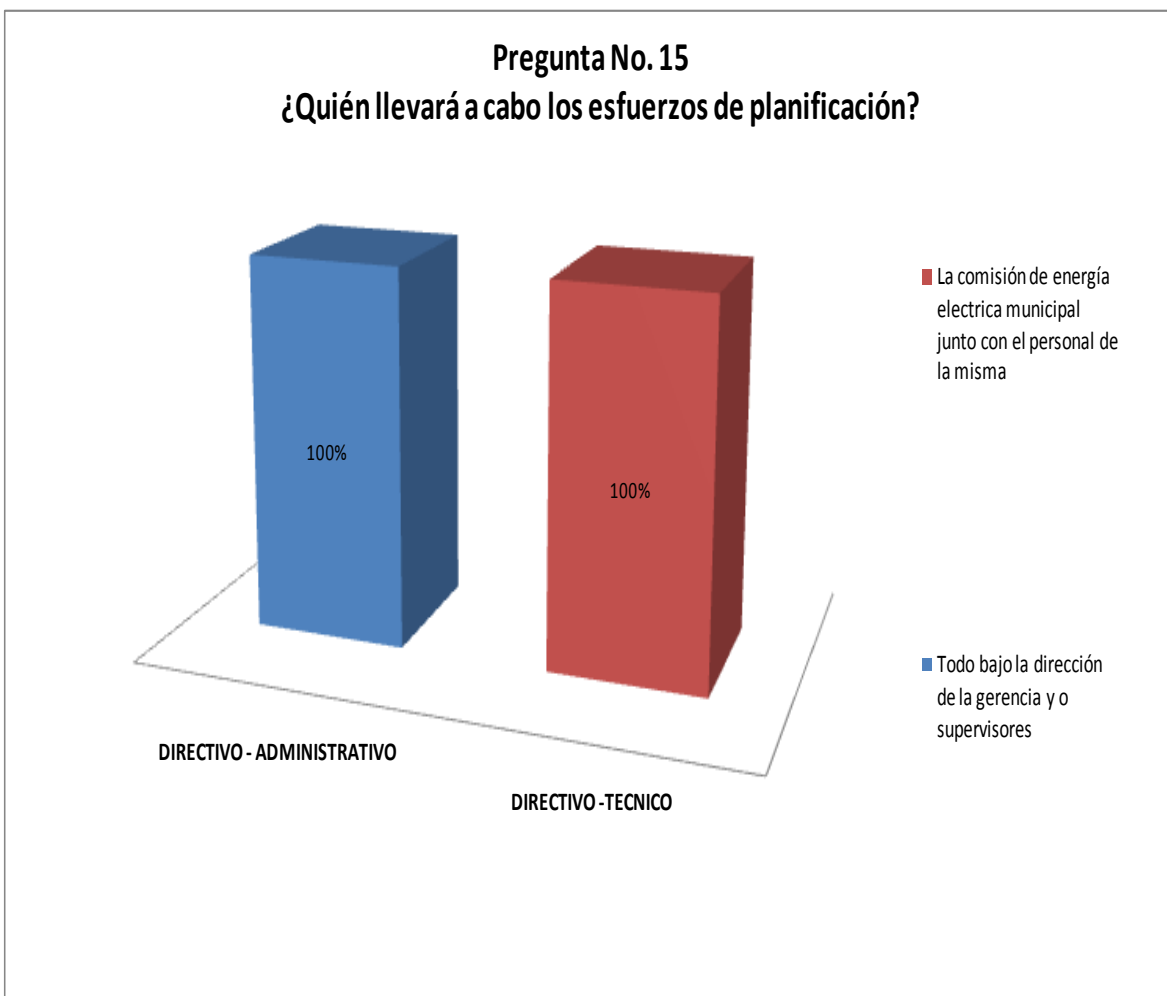
- 1. La planificación:** La planificación, es la proyección de lo que se pretende alcanzar a futuro. Siendo aquí donde se establecen los resultados esperados a nivel individual y organizacional.

Al personal directivo se le preguntó: ¿Quién lleva a cabo los esfuerzos de planificación? Al respecto el directivo administrativo indicó que todo está bajo la dirección de la gerencia y supervisores. El directivo técnico manifestó que los esfuerzos de planificación son

llevados a cabo por la comisión de energía eléctrica municipal junto con el personal de la misma. (Ver gráfica No. 16).

En virtud de lo anterior, se evidencia que ambos directivos tienen distintos puntos de vista en cuanto a la planificación.

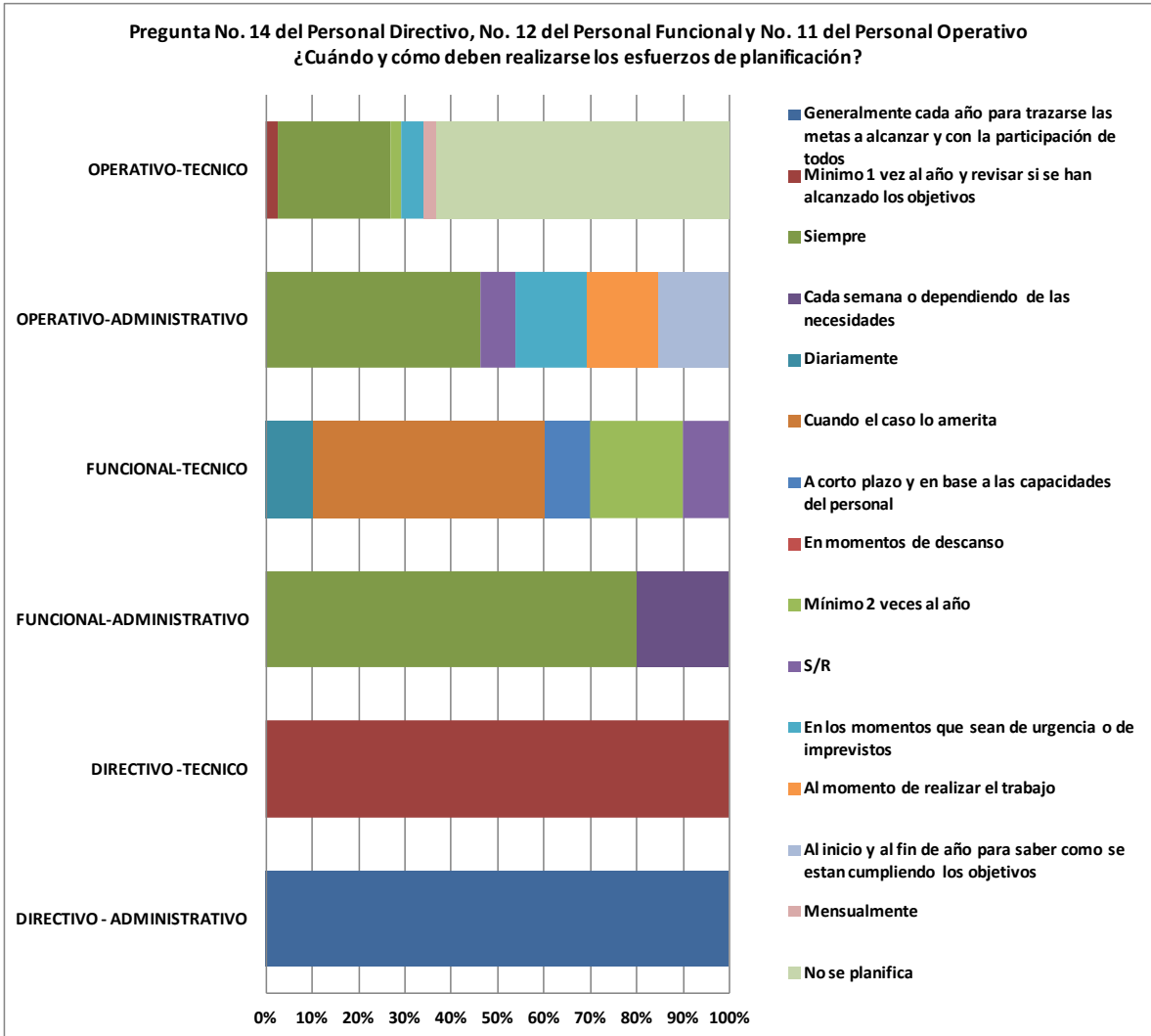
Gráfica No. 16



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

En relación a cuándo y cómo deben realizarse los esfuerzos de planificación (ver gráfica No. 17), el personal directivo administrativo considera que cada año para trazarse las metas y con la participación de todos y el personal directivo técnico respondió que mínimo una vez al año y así revisar si se han alcanzado los objetivos. Lo cual se considera idóneo en cuanto a la planificación anual que se realiza pero es importante que se planifique táctica y operativamente a mediano y corto plazo.

Gráfica No. 17



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

El personal funcional administrativo, en un 80% considera que los esfuerzos de planificación deben realizarse siempre y el 20% restante cada semana o dependiendo de la necesidad. El personal funcional-técnico, en un 50% manifiesta que se deben dar cuando el caso lo amerite, otro 20% mínimo 2 veces al año y otro 22% no respondió. Con respecto al cómo no se emitió opinión.

Finalmente, el personal operativo tampoco emitió comentario sobre cómo deben realizarse los esfuerzos de planificación. Con relación a cuando hacerlo, el personal operativo-administrativo en un 46% indicó que todo el tiempo para cumplir los objetivos y un 16% que en los momentos de urgencia. En lo que corresponde al operativo-técnico, el 63% respondió que no se planifica y otro 24% que todo el tiempo para cumplir los objetivos.

Cultura de cambio: Inicialmente, para tener bases objetivas que permitieran conocer si existe o no una cultura de cambio dentro de la EEMQ, se realizó diferentes preguntas en cada nivel jerárquico mediante el siguiente procedimiento:

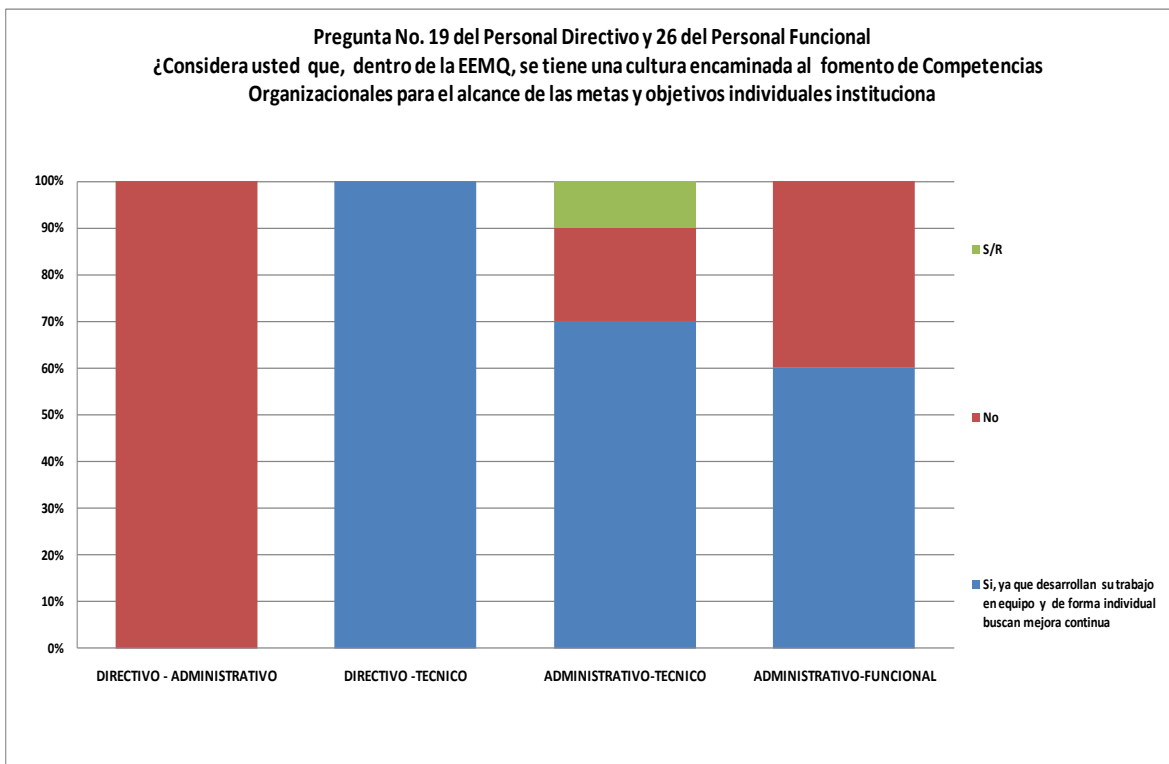
1. Se cuestionó al personal directivo y funcional: ¿considera usted que, dentro de la EEMQ, se tiene una cultura encaminada al fomento de competencias organizacionales para el alcance de las metas y objetivos individuales e institucionales?

La información proporcionada por ellos (ver gráfica No. 18), reflejó que existe disparidad de criterios en cuanto a la cultura de fomento de competencias organizacionales.

El personal directivo administrativo manifestó que no existe ese tipo de cultura y el personal directivo técnico indicó que se busca de forma individual, lo cual respondió categóricamente a la pregunta realizada.

El 70% del personal funcional administrativo y el 80% del funcional técnico opinó que sí se fomenta una cultura encaminada al formento de competencias organizacionales.

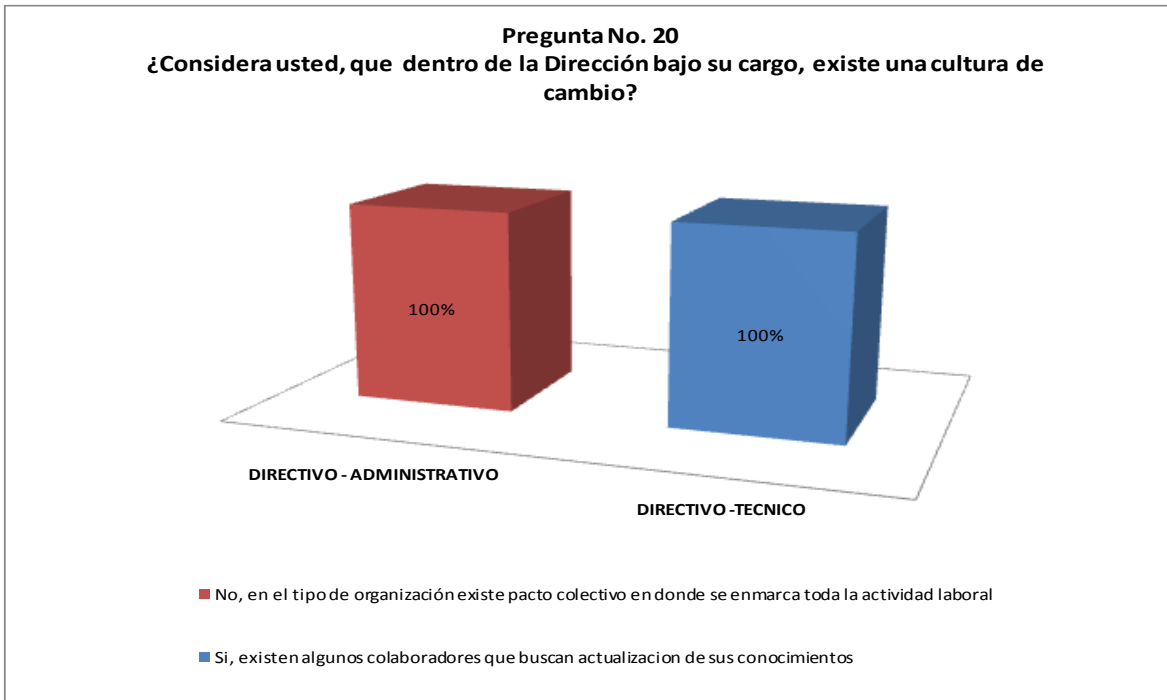
Gráfica No. 18



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

2. Se preguntó únicamente al nivel directivo y funcional, si dentro de la EEMQ existe una cultura de cambio, tomando en cuenta que dicha información era suficiente para medir este aspecto. Según la gráfica No. 19, el personal directivo administrativo manifestó que no existe cultura de cambio dentro de la Unidad y lo atribuye al tipo de organización y al pacto colectivo. Por su parte el personal directivo técnico no da una respuesta positiva, por lo tanto, se consideró como un NO.

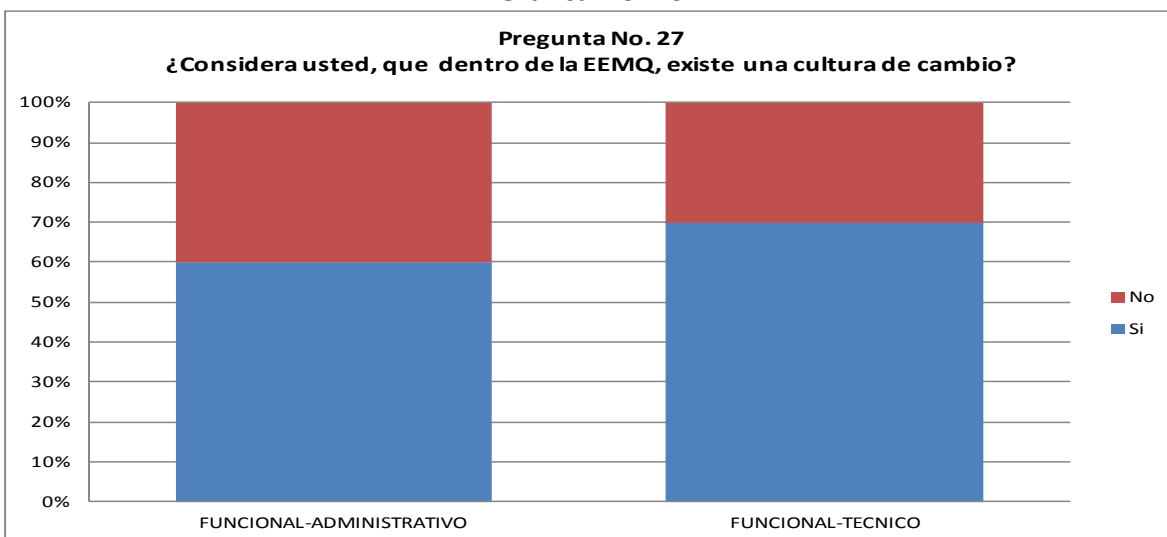
Gráfica No. 19



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Desde la perspectiva del personal funcional, un 60% del administrativo y el 70% del técnico, comentaron que sí existe una cultura de cambio versus un 40% del personal administrativo y un 30% del técnico que opinaron lo contrario (ver gráfica No. 20).

Gráfica No. 20

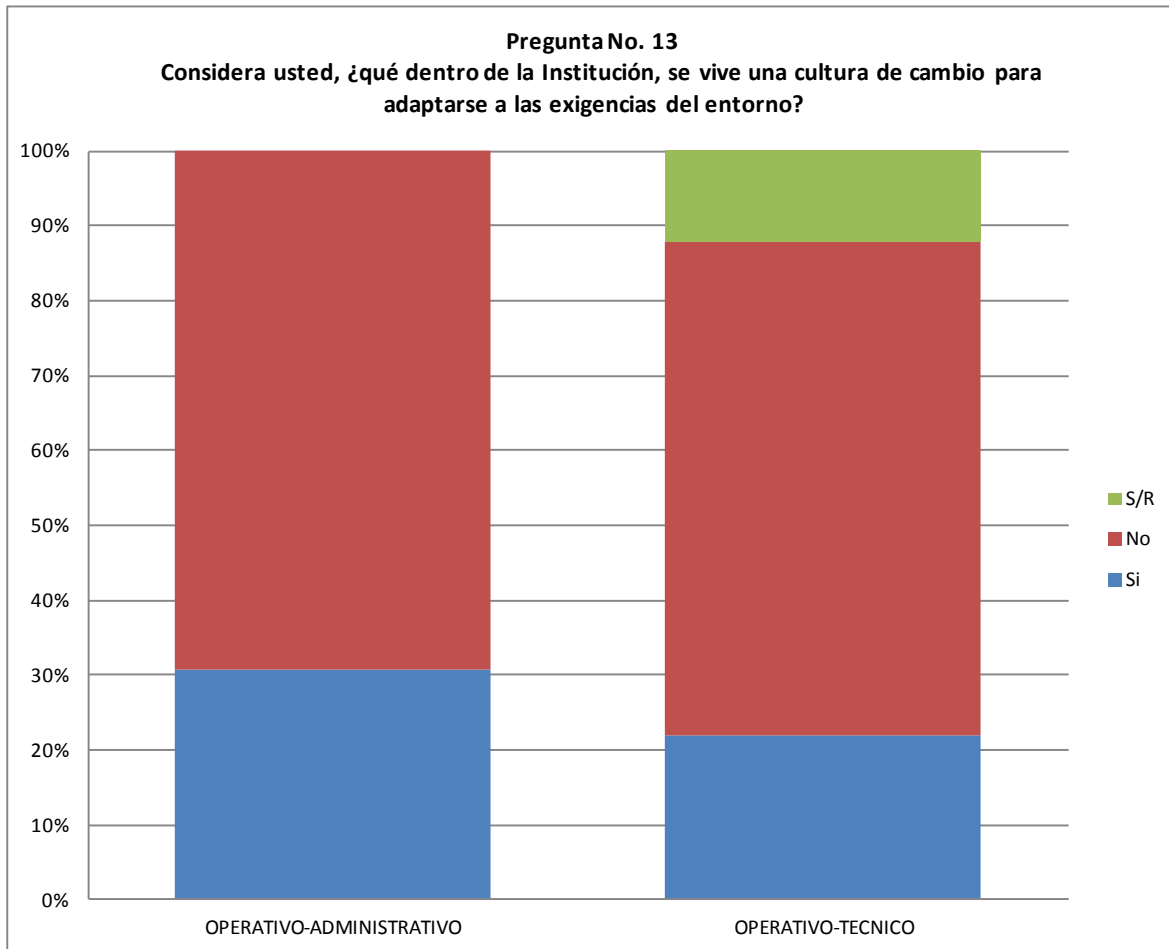


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

3. En la gráfica No. 21, se reflejó la respuesta emitida por el personal operativo con respecto a la pregunta: ¿Considera que dentro de la Institución se vive una cultura de cambio para adaptarse a las exigencias del entorno?

El mayor porcentaje del personal operativo manifestó que no existe cultura de cambio. Un 69% del personal operativo administrativo indicaron que no se vive una cultura de cambio para adaptarse a las exigencias del entorno y un 31% que sí. En el caso del personal operativo técnico, un 66% respondieron que no, un 22% que sí y un 12% no respondieron; por lo tanto, el porcentaje negativo corresponde al 78%.

Gráfica No. 21

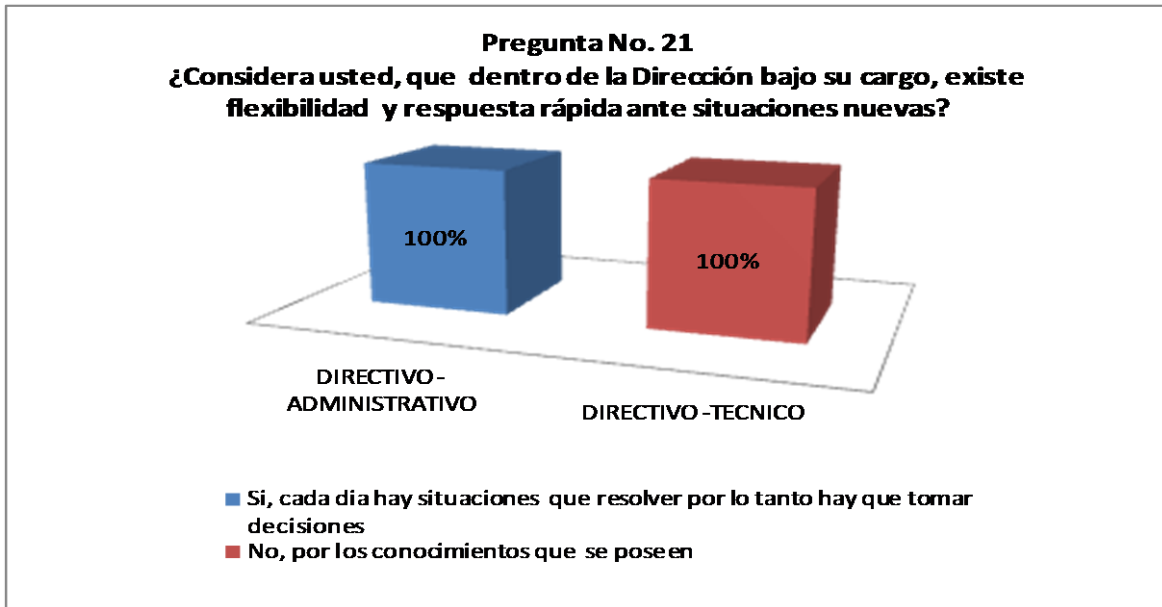


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Se estableció que no existe una cultura de cambio dentro de la EEMQ y en el caso que el nivel jerárquico funcional la posea, no la ha transmitido a través de los canales idóneos a sus colaboradores. Por lo que deben buscarse las herramientas y estrategias que permitan fomentarla en toda la organización.

4. La flexibilidad y respuesta rápida ante situaciones nuevas, son elementos que forman parte de la cultura de cambio. Al respecto, se obtuvo los siguientes resultados (ver graficas No. 22 y 23).

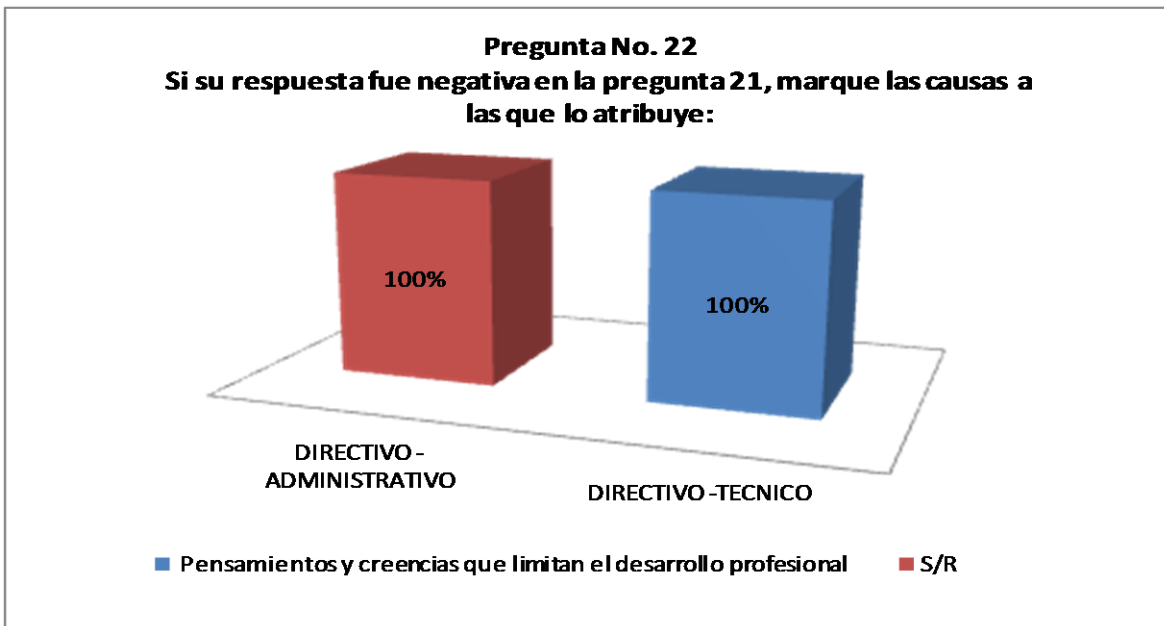
Gráfica No. 22



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

El personal directivo administrativo respondió que si existe, ya que cada día hay situaciones que resolver y por lo tanto tomar decisiones. Sin embargo, el personal directivo técnico respondió que falta flexibilidad y respuesta rápida ante nuevas situaciones (ver gráfica No. 22), lo cual puede atribuirse a la resistencia al cambio de paradigmas (ver gráfica No. 23).

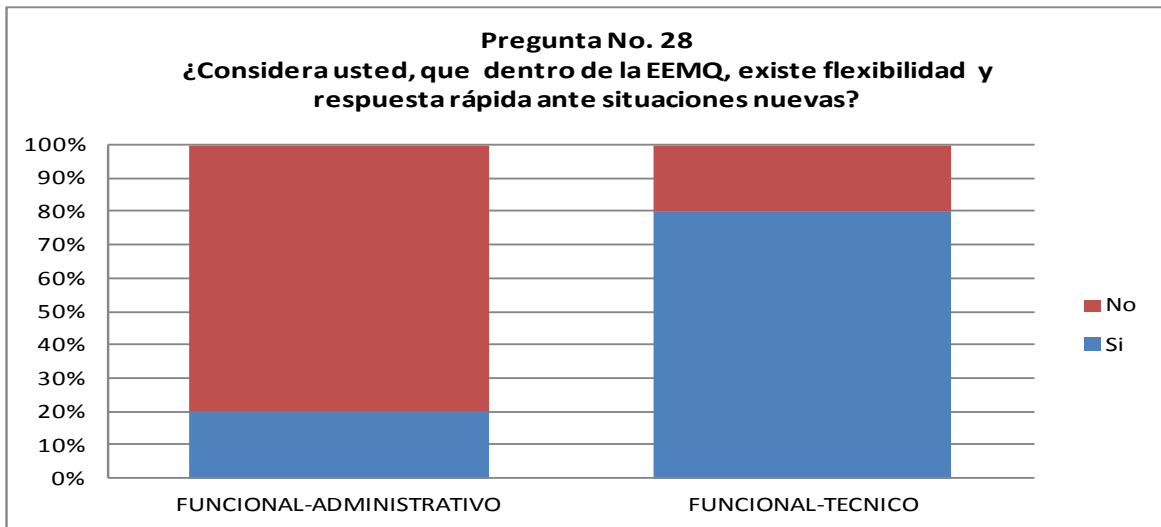
Gráfica No. 23



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

El personal funcional administrativo y técnico en un 80% manifestó que no existe flexibilidad y respuesta rápida ante situaciones nuevas.

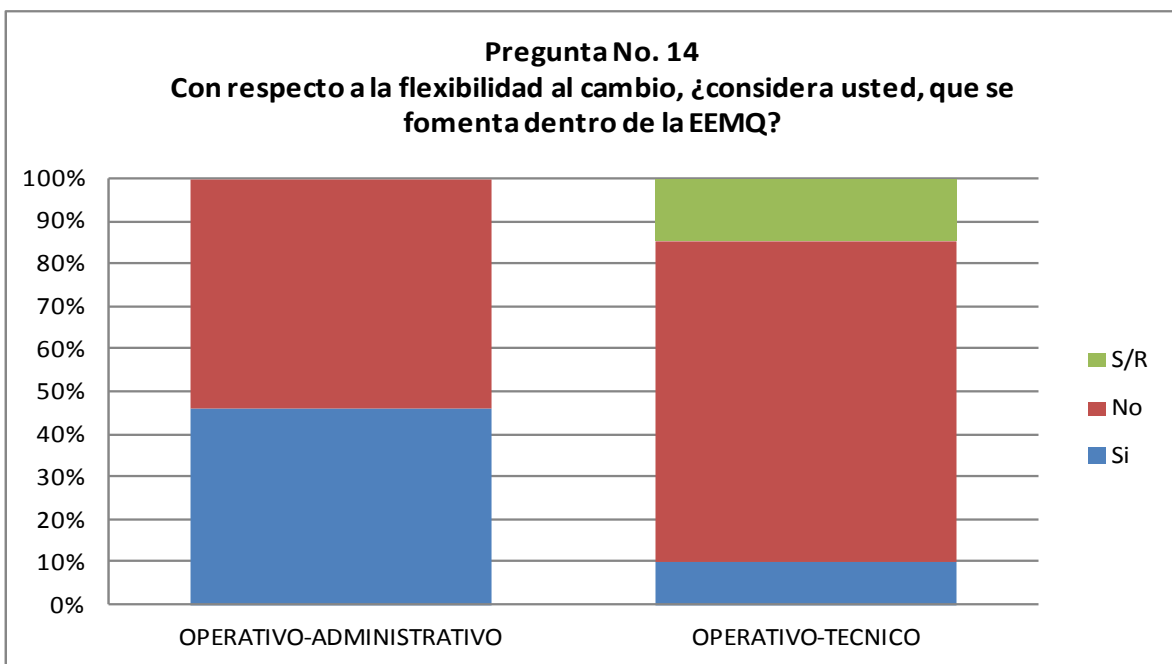
Gráfica No. 24



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Por su parte, a cerca de la flexibilidad al cambio; el personal operativo en su mayor porcentaje tiene un criterio negativo; opinando el 54% del operativo administrativo que no se da tal situación y un 46% que sí y un 75% del operativo técnico manifestó que no se fomenta la flexibilidad al cambio y un 15% no respondió. Por lo que el resultado negativo en lo que corresponde al personal operativo técnico fue del 90% (ver gráfica No. 25).

Gráfica No. 25



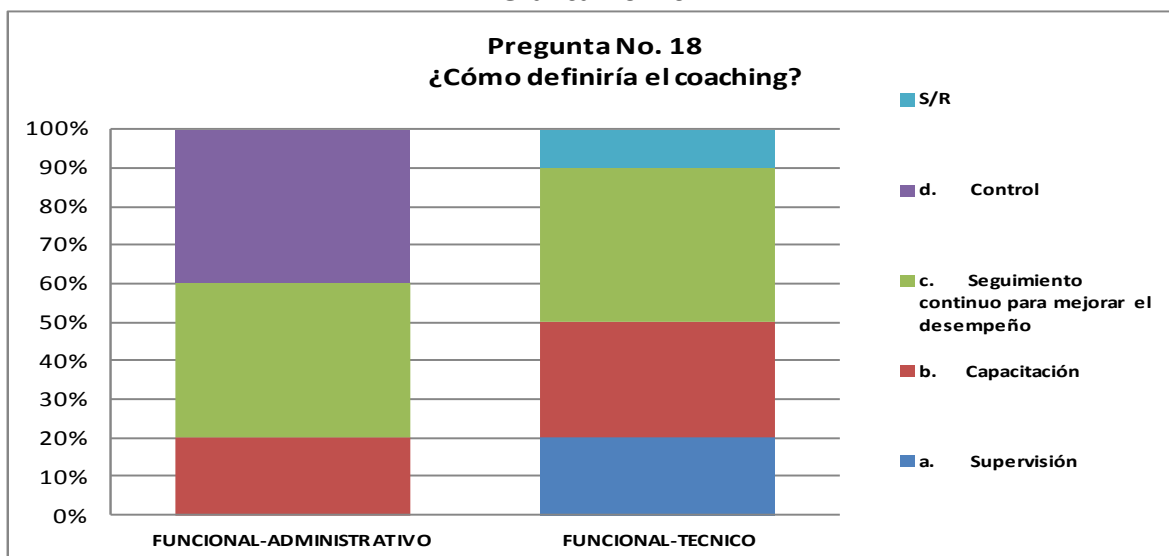
Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Coaching: Se define como “el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes y significativos (Rosinski 2008) y que permite realizar el seguimiento continuo al logro de metas, así como a los obstáculos y oportunidades de mejora que se presenten”.

Se realizó diferentes cuestionamientos para determinar la presencia de éste dentro de la Institución al personal funcional: ¿Cómo definiría el coaching? Se estableció que perciben desde diferentes puntos de vista el papel que juega el coaching dentro de una organización (ver gráfica No. 26).

- Un 40% del personal funcional administrativo lo definió como seguimiento continuo para mejorar el desempeño, otro 40% respondió que es control y un 20% como capacitación.
- El personal funcional técnico, en un 40% lo define también como seguimiento continuo para mejorar el desempeño, un 30% como capacitación, un 20% como supervisión y un 10% no respondió.

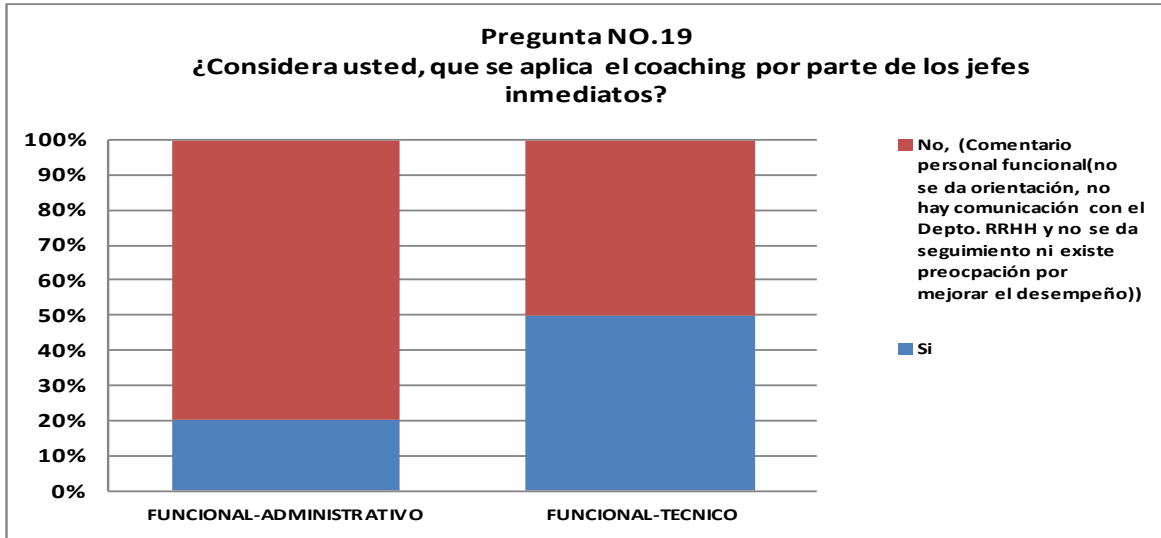
Gráfica No. 26



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

1. Como un factor que atribuyó más valor al juicio emitido anteriormente, se realizó la siguiente interrogante al personal funcional: ¿Considera usted, que se aplica el coaching por parte de los jefes inmediatos?
 - Un 80% del personal funcional administrativo manifestó que no, enfatizando la situación negativa que afrontan con la Sección de Recursos Humanos (ver gráfica No. 27).
 - Por su parte el personal funcional técnico, en un 50% opinó que si versus un 50% que no.

Gráfica No. 27



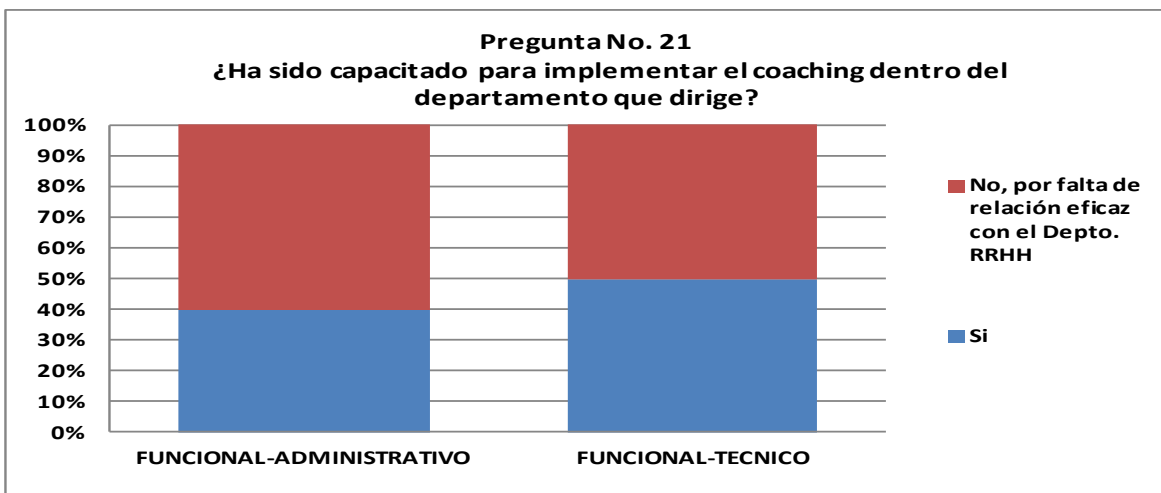
Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Según los resultados reflejados en los dos puntos anteriores, se como un elemento débil dentro de la EEMQ, solamente un 40% del personal funcional tiene una concepción correcta, aunado a la situación que el mayor porcentaje de dicho personal manifestó que los jefes no lo aplican. Por lo tanto, mediante la capacitación en el tema, el personal puede unificar criterios adecuados y aplicarlo según las necesidades de la Institución

2. Fue necesario preguntar al personal funcional si había sido capacitado para implementar el coaching en el departamento o sección y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Un 60% del personal funcional administrativo respondió que no, indicando que se debe a la falta de relación eficaz con la Sección de Recursos Humanos.
- El personal funcional técnico en un 50% indicó indica que sí y en el otro 50% que no (ver gráfica No. 28).

Gráfica No. 28

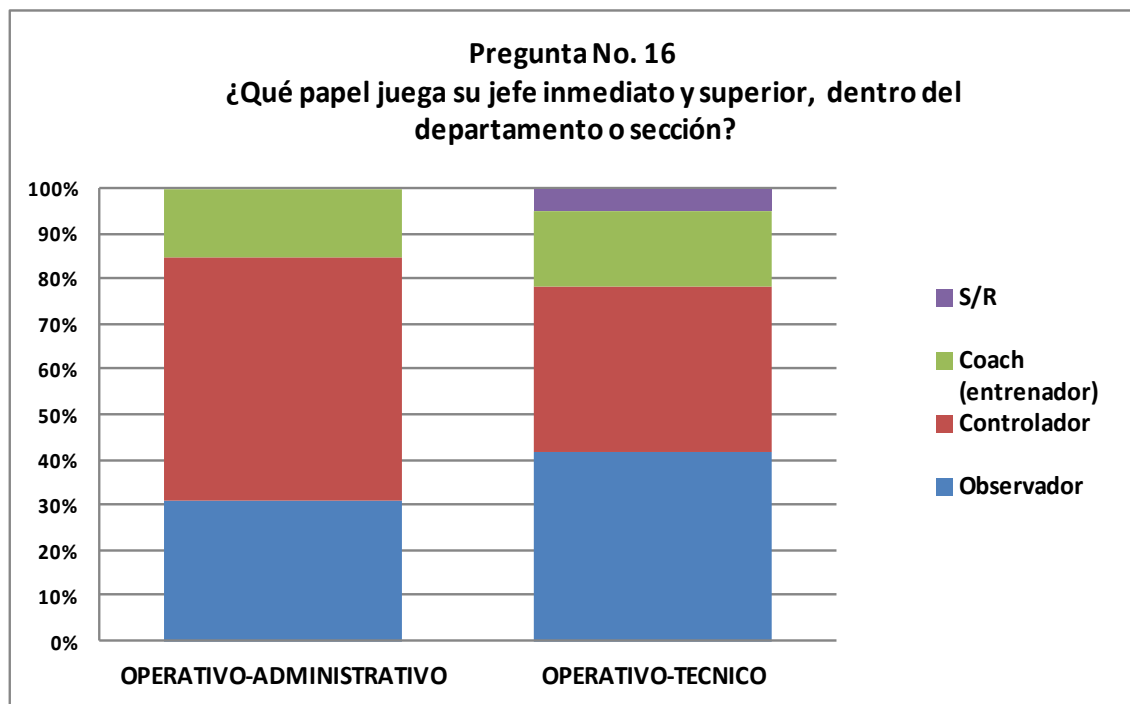


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Es preocupante lo manifestado por el personal funcional en cuanto a la gestión que el personal percibe de la Sección de Recursos Humanos. La Sección de Recursos Humanos, debe ser el bastión de toda organización, al facilitar las herramientas y procedimientos adecuados para que el personal alcance los objetivos individuales y colectivos. En consecuencia, debe existir buena relación con todos para tener resultados efectivos en lo que se trace.

3. Se confirma como una fuerte debilidad al coaching como elemento de la gestión del desempeño. En virtud que, ante la pregunta **¿Qué papel juega su jefe inmediato y superior?**, las respuestas obtenidas por parte del personal operativo, un elevado porcentaje percibe a los jefes como controladores y observadores.
 - En este caso, un 54% del personal operativo administrativo lo define como controlador y un 31% como observador. Un 41% del personal operativo técnico lo considera como observador y un 37% como controlador. (Ver gráfica No. 92).

Gráfica No. 29



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

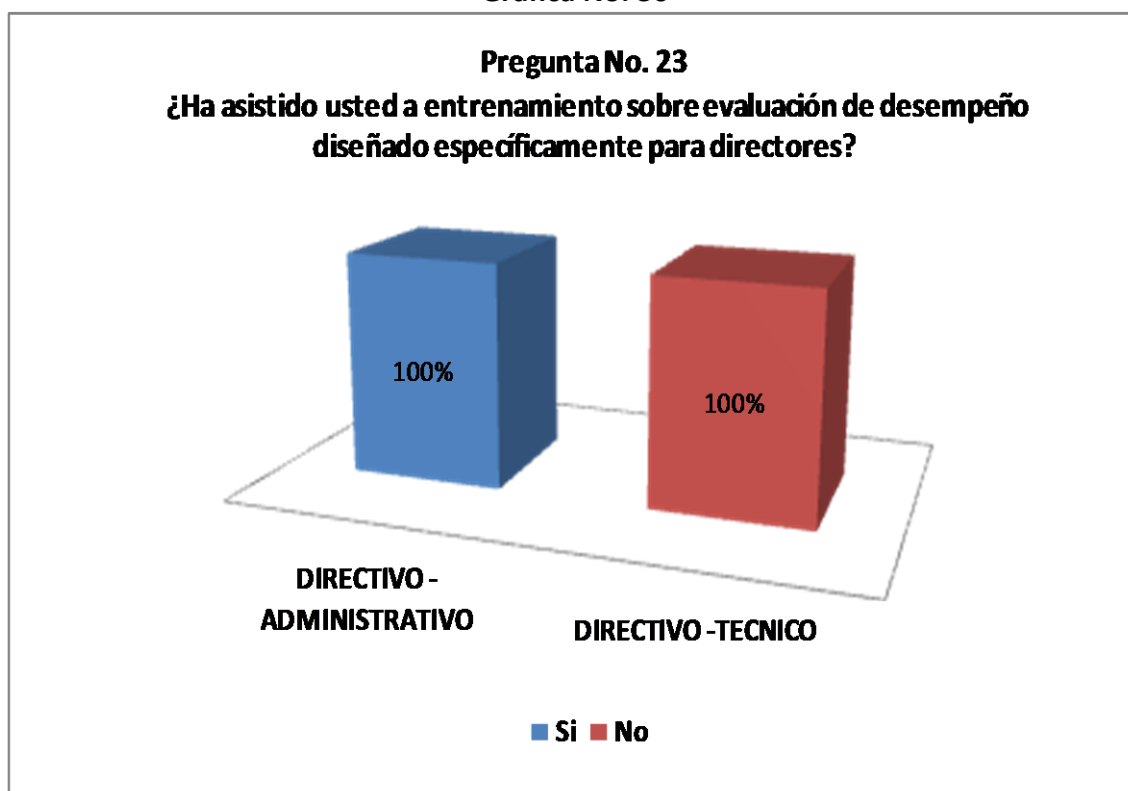
Evaluación del desempeño: De acuerdo a Gibson, James y Donnely, John (2000), la evaluación del desempeño es la evaluación sistemática y formal del resultado del trabajo de un empleado y del potencial para su futuro desarrollo.

La evaluación del desempeño es un proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado y su contribución total a la organización; por lo que se convierte en un aspecto muy importante para el éxito organizacional.

Se consideró pertinente realizar algunos cuestionamientos a los colaboradores para conocer su punto de vista en relación a este tema y poseer así más elementos que fundamentaran los juicios emitidos.

1. Con respecto a la capacitación que los directores han recibido sobre evaluación del desempeño, el personal directivo administrativo manifestó que si ha sido capacitado sobre evaluación del desempeño diseñado para directores. Caso contrario lo indicado por el directivo técnico quien respondió que no ha sido capacitado (ver gráfica No. 30).

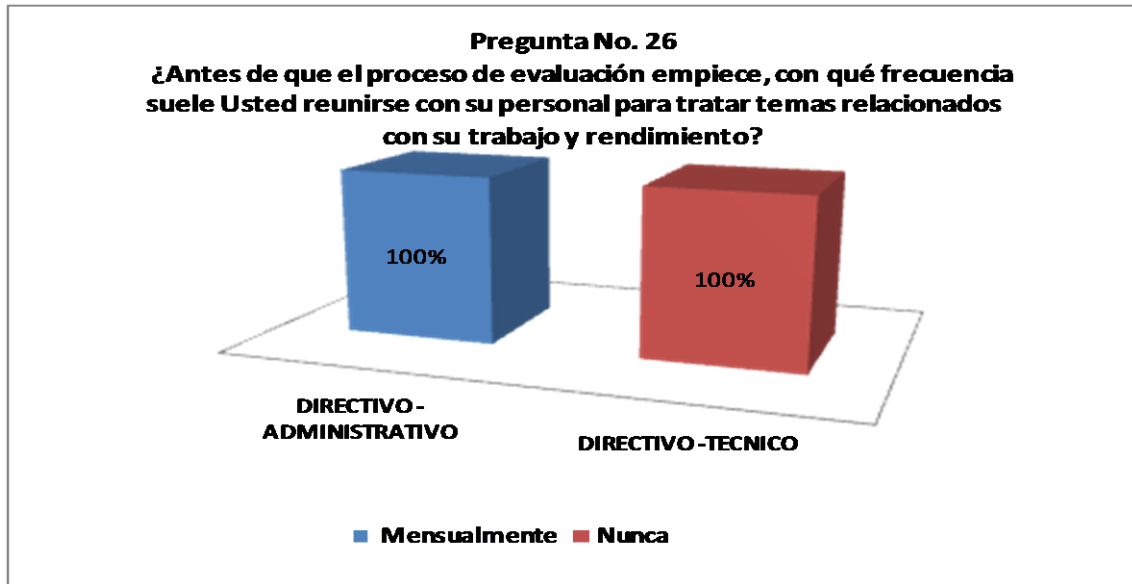
Gráfica No. 30



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

El personal directivo administrativo se reúne mensualmente con sus colaboradores para tratar temas relacionados con el trabajo y rendimiento (Ver gráfica No. 31) por un periodo de 30-60 minutos, lo que se ve reflejado en la gráfica No. 32.

Gráfica No. 31

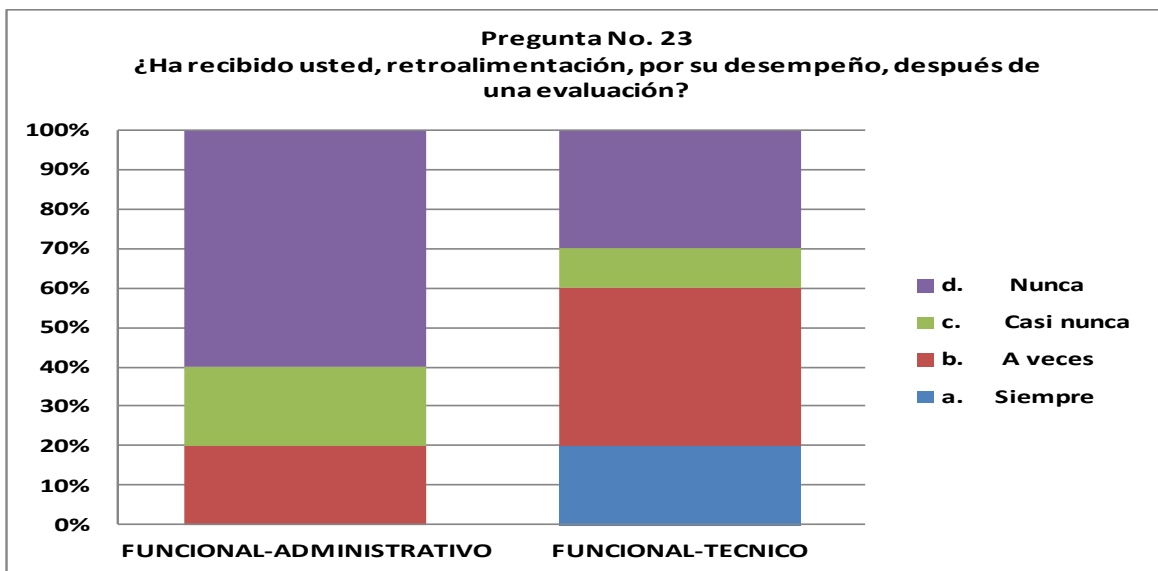


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Por lo anteriormente indicado según resultados obtenidos, se determinó falta del conocimiento adecuado en cuanto al proceso de evaluación del desempeño en el área técnica (ver gráficas No. 31).

2. Se cuestionó al personal funcional si ha recibido retroalimentación por su desempeño posteriormente a una evaluación. Ante esto, un 60% del funcional administrativo respondió que nunca, un 20% que casi nunca y otro 20% que a veces. En el área técnica un 40% indicó que a veces, otro 30% que nunca y un 10% que casi nunca; solamente un 20% del personal funcional técnico manifiesta que siempre (ver gráfica No. 32).

Gráfica No. 32

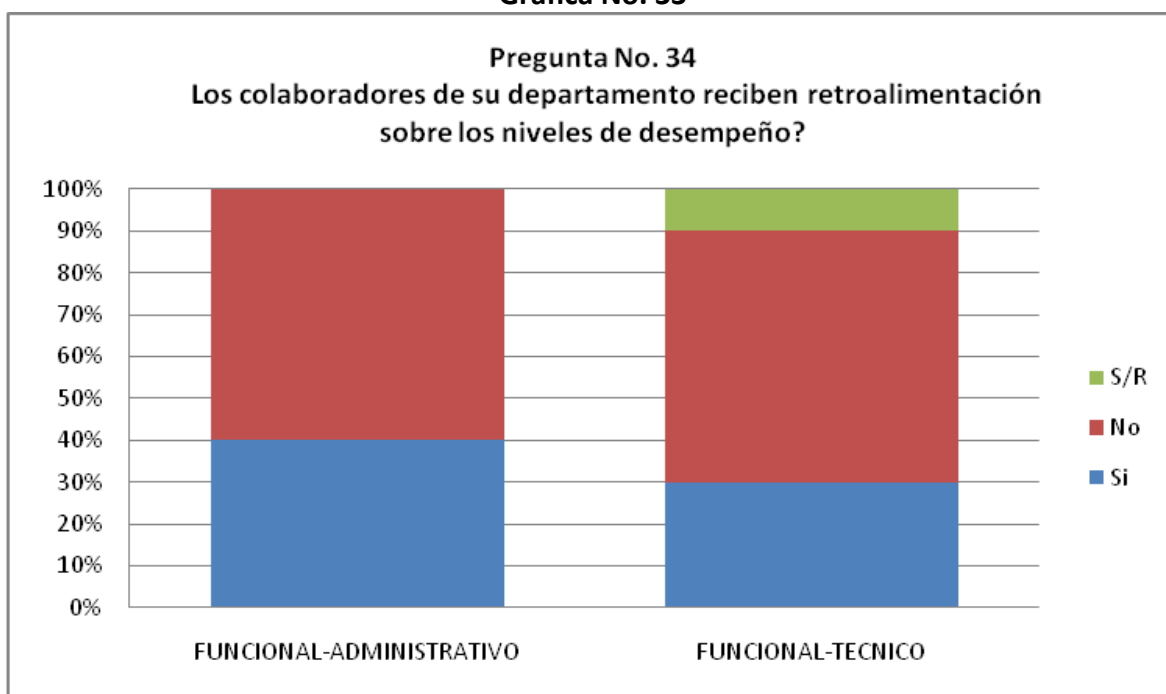


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Al mismo tiempo, el personal funcional manifestó en un 60%, que no reciben retroalimentación por su desempeño, tal como se demuestra a través de la gráfica No. 33.

También la evaluación del desempeño es un aspecto de debilidad en la EEMQ. Siendo necesario que se tomen medidas para implementar la evaluación del desempeño y posteriormente, se retroalimente a todo nivel en la Institución.

Gráfica No. 33

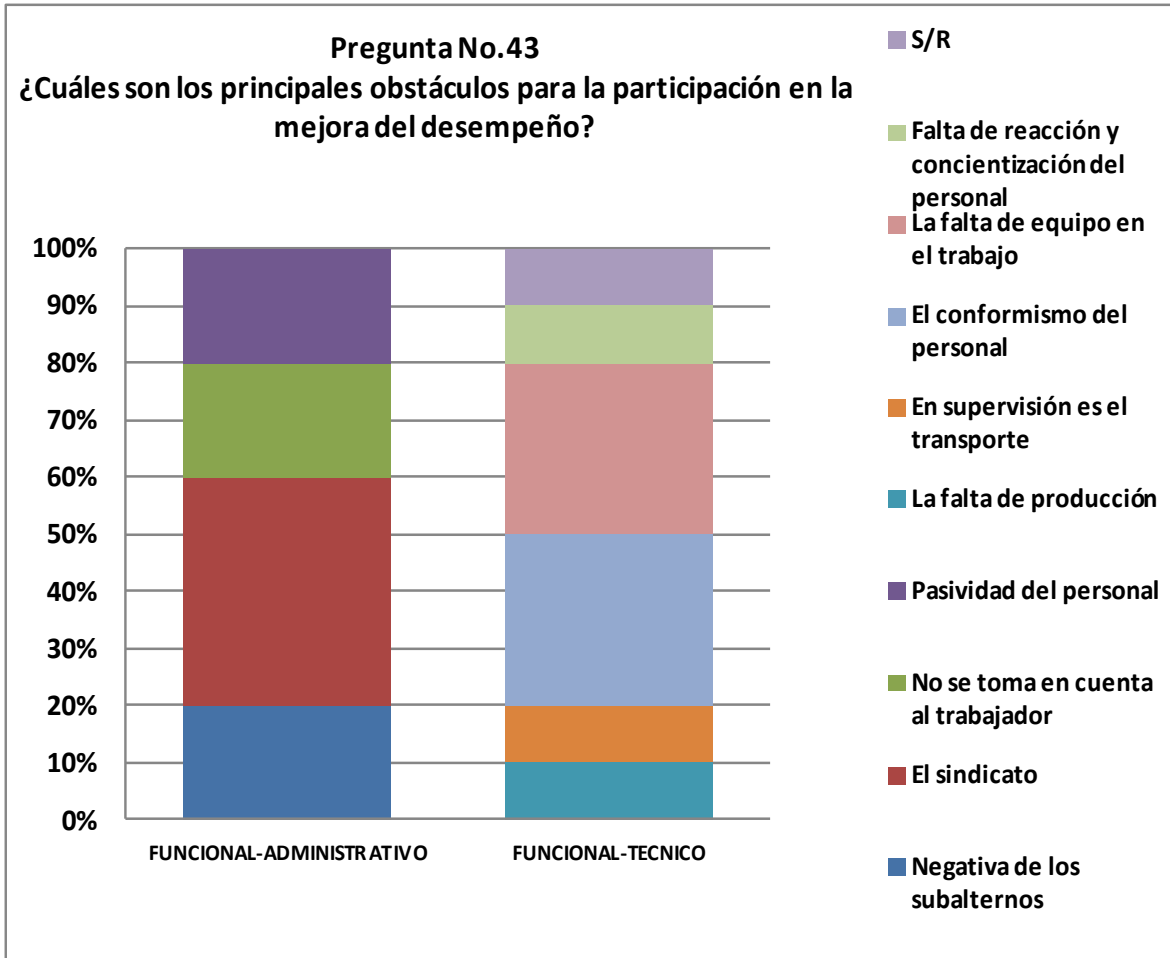


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

3. Como otro factor del cual se debía tener conocimiento de los diferentes puntos de vista del personal, correspondió a cuáles son los principales obstáculos para la participación en la mejora del desempeño. Los resultados revelados fueron:

- Un 40% del personal funcional administrativo manifestó que los principales obstáculos son: el sindicato, otro 20% que no se toma en cuenta al trabajador, otro 20% a la pasividad del personalmente y el 20% restante lo atribuye a la negativa del subalterno.
- Un 30% del funcional técnico respondió que se debe al conformismo del personal y un 30% a la falta de trabajo en equipo (ver gráfica No. 34).

Gráfica No. 34

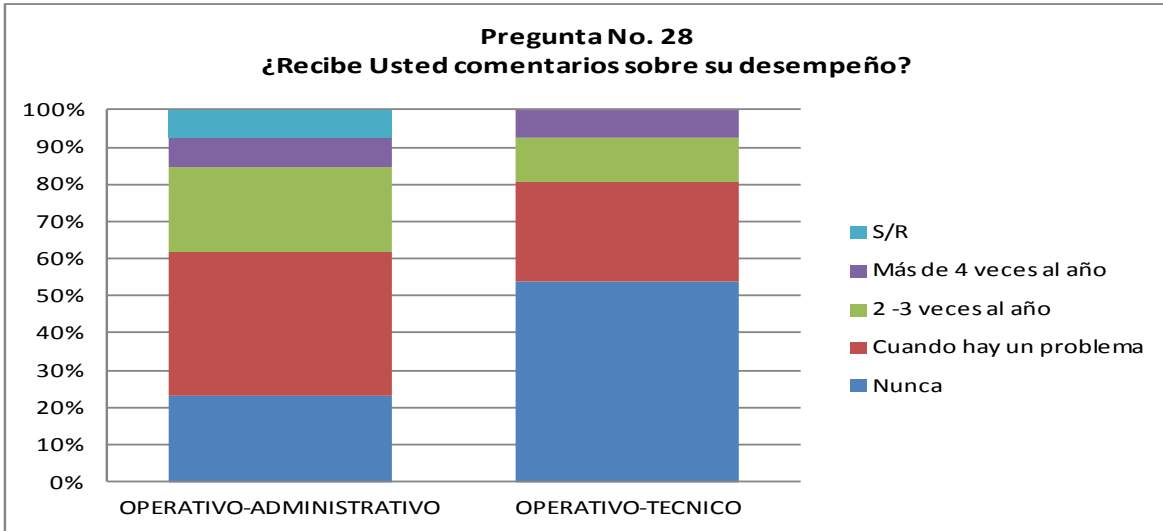


Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Ante lo que se revela como obstáculos, es preciso concientizar al sindicato en cuanto el valor de evaluar el desempeño y lograr que a través de ellos se consiga promover la participación. Asimismo, debe fomentarse la participación del personal en los procesos de evaluación, demostrarle lo beneficioso del proceso. (Ver gráfica No. 34)

- Con respecto a las opiniones manifestadas por el personal operativo en cuanto al tema de la evaluación del desempeño. Se plantearon algunas preguntas de mucha importancia, iniciando con la siguiente interrogante: **¿Recibe usted comentarios sobre su desempeño?** Indicando el personal operativo que no recibe comentarios sobre su desempeño y considera ineficaz el proceso, lo cual se observa en las gráficas No. 35 y 36.

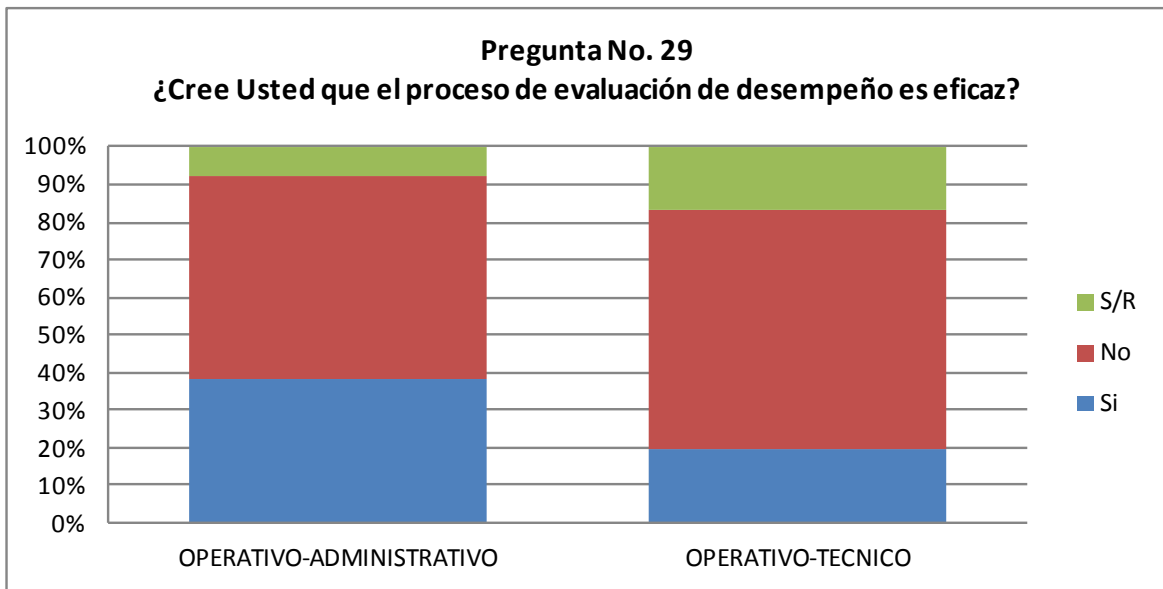
Gráfica No. 35



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Un 38% del operativo administrativo respondió que solamente cuando hay un problema y un 23% que nunca. Mientras que, el operativo técnico, en un 54% indicó que nunca y un 27% que cuando hay problemas.

Gráfica No. 36



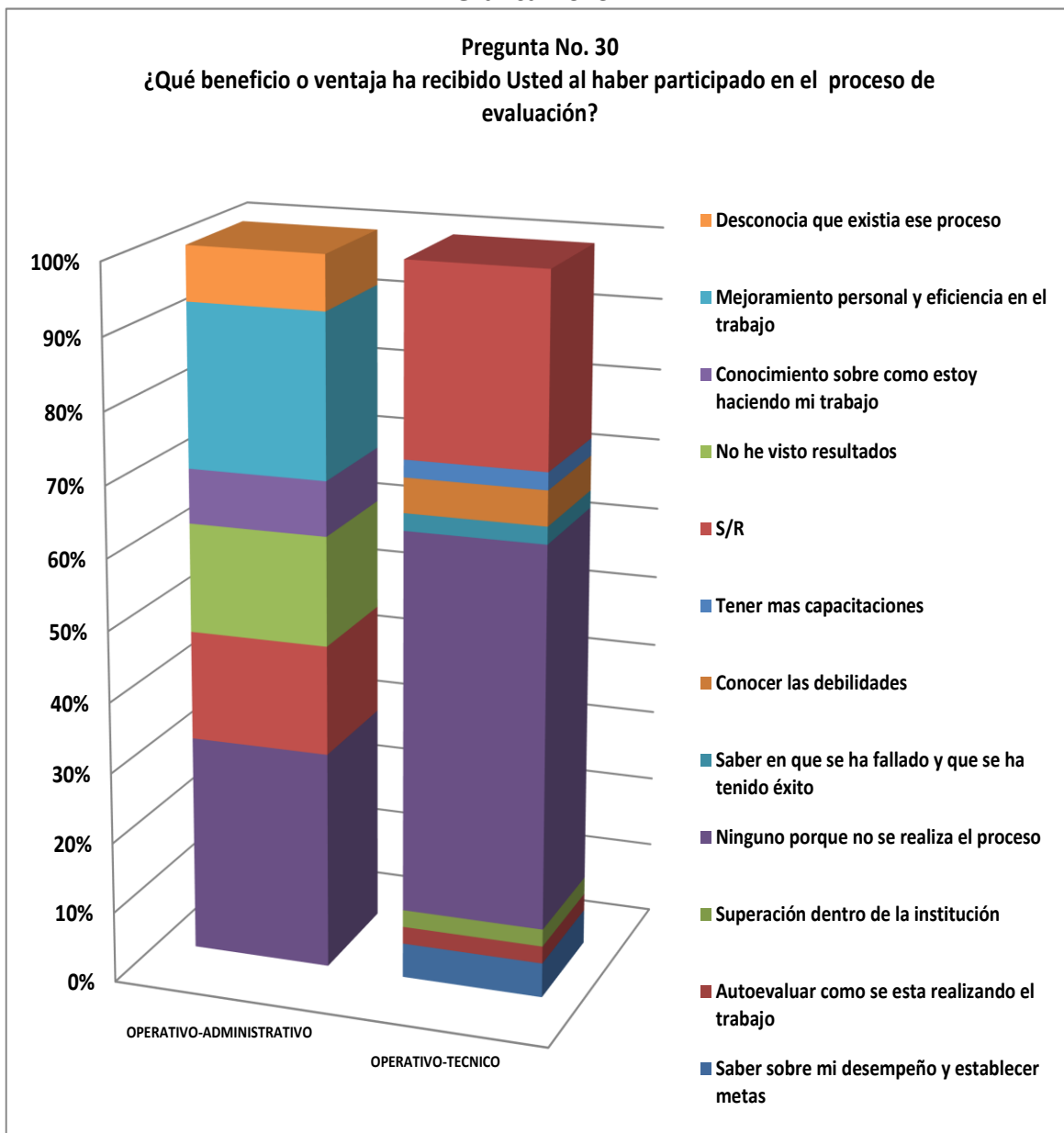
Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

La falta de comunicación en cuanto a cómo está el desempeño del colaborador es una limitante más.

5. Finalmente, se formularon dos interrogantes al personal operativo (ver gráficas No. 37 y 38). Una para identificar si han tenido algún beneficio o ventaja al haber participado

en un proceso de evaluación y la otra encaminada al valor que considera que su jefe inmediato y superior dan al proceso.

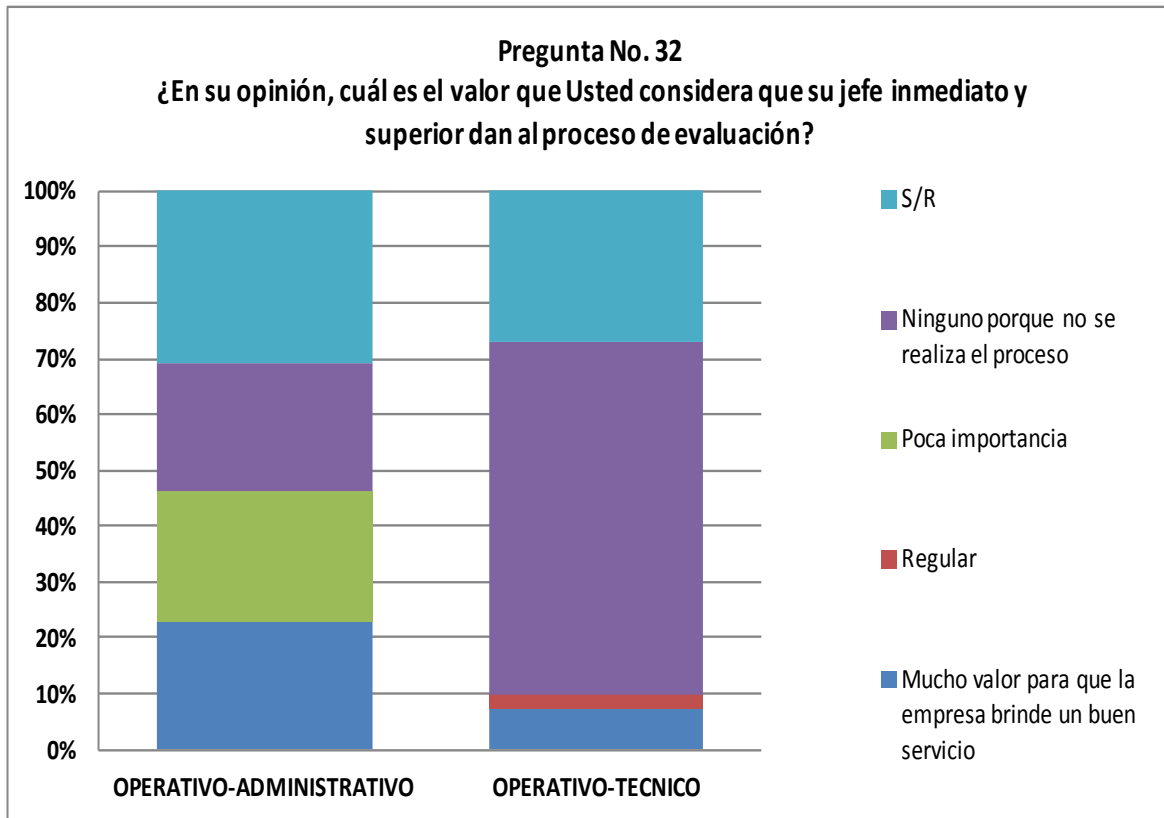
Gráfica No. 37



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Un 31% del personal operativo administrativo no ha recibido beneficio o ventaja porque no se realiza el proceso, un 27% respondió que ha sido el mejoramiento personal y eficiencia en el trabajo. Un 54% del personal operativo técnico tampoco ha recibido beneficio o ventaja porque no se realiza el proceso y un 27% no respondió.

Gráfica No. 38



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Además, un 23% del personal operativo administrativo consideró que su jefe inmediato y superior da mucho valor al proceso de evaluación. Un 63% del personal operativo técnico tampoco ha evidenciado que se valore el proceso porque no se realiza. Por su parte, un 31% del personal operativo administrativo y un 27% del operativo técnico no emitieron respuesta alguna.

En este elemento, se han determinado mayores deficiencias y debilidades. Se tiene poco conocimiento sobre el tema, no se ha capacitado al personal, no se les comenta sobre su rendimiento, no se da retroalimentación, hay falta de participación, no se han tenido beneficios ni ventajas y no se le ha dado el valor ni la importancia que merece el proceso.

Incentivos vinculantes: Los incentivos vinculantes como sistemas de recompensa y reconocimiento deben reforzar el logro de los objetivos de desempeño y conductas deseadas de las personas que integran la Institución.

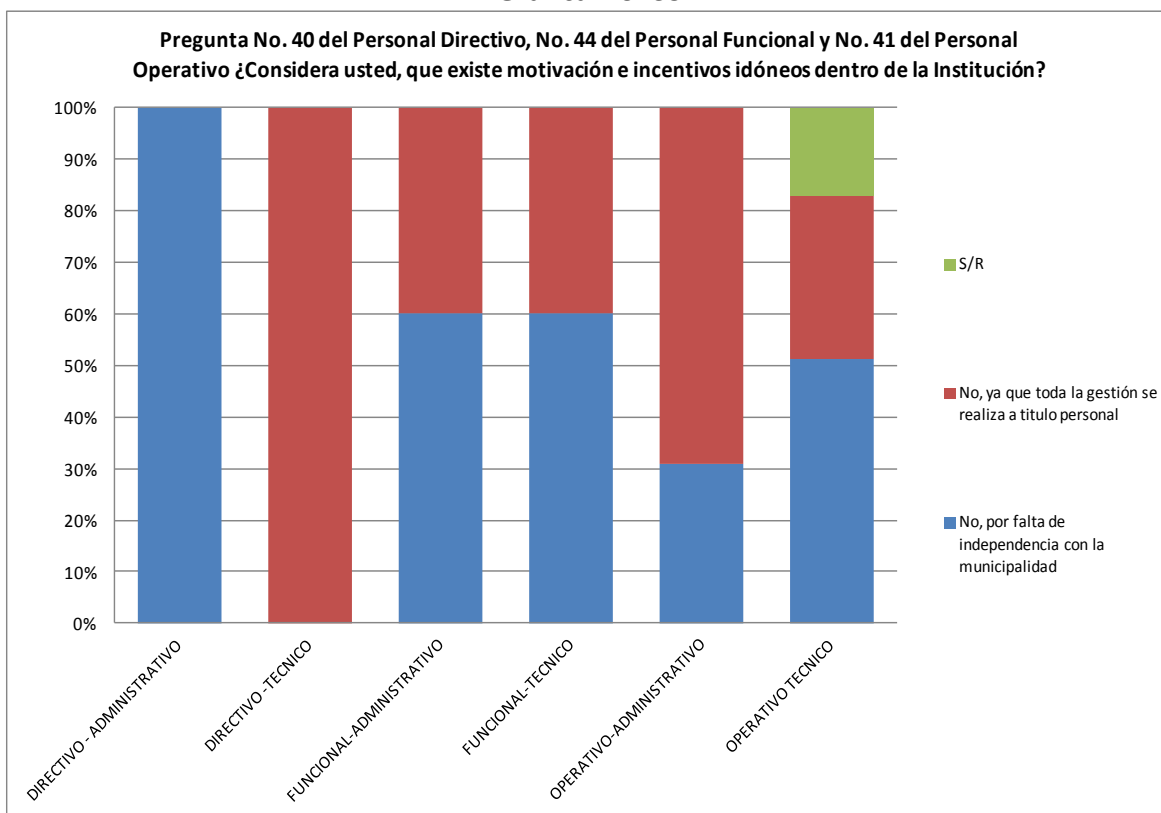
De acuerdo a Herzberg, Frederick (1968), en su estudio sobre como motivar a los colaboradores indica: El incentivo es externo a la persona y su relación con el trabajo, mientras que el motivo si bien puede ser provocado por un factor exterior, lo más probable es que sea creado por el propio individuo a partir de procesos cognoscitivos o

afectivos de forma tal que su accionar resulte inducido por rasgos de su personalidad, por lo que piensa, cree o lo que percibe frente a una situación.

En virtud de lo antes expuesto, se procede a conocer la situación actual de la organización en con respecto a los incentivos vinculantes:

1. En la gráfica No. 39, se reveló que para el 100% del personal objeto de estudio, la motivación y los incentivos vinculantes no son idóneos; por lo que son un factor débil dentro de la Institución, principalmente por falta de independencia de la municipalidad y por lo establecido en el pacto colectivo, según lo indicaron los directivos.

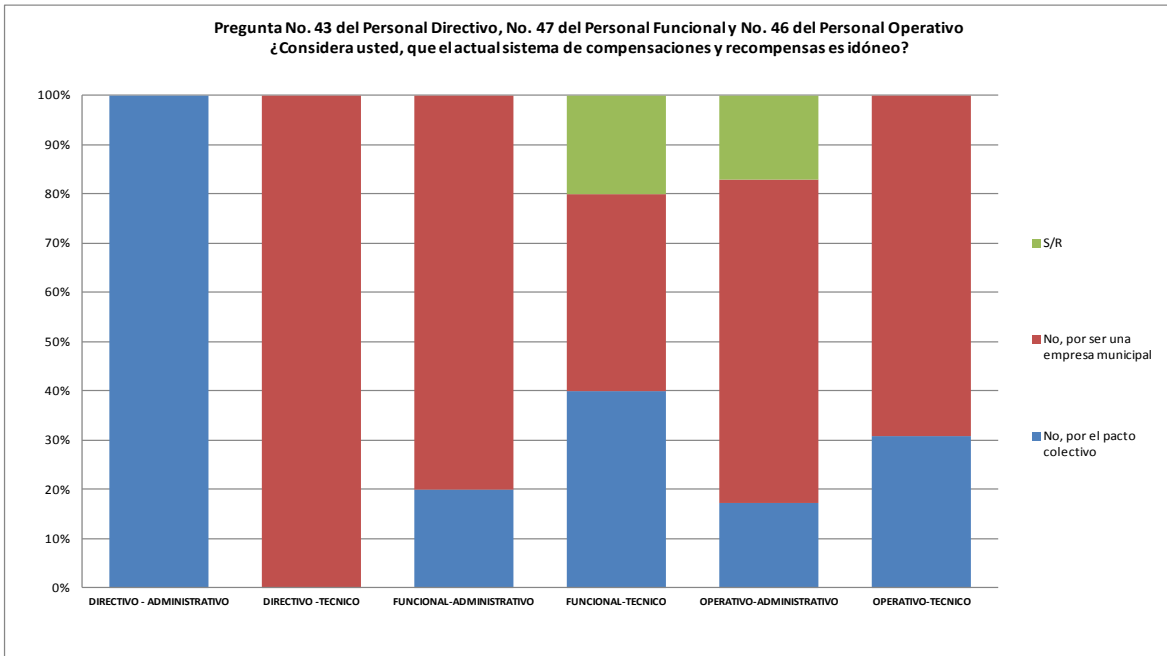
Gráfica No. 39



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

2. Se consideró conocer las opiniones del personal en cuanto a los incentivos, que en este caso corresponden a factores extrínsecos. Se preguntó **¿Considera usted que el actual sistema de compensaciones y recompensas es idóneo?** Desafortunadamente el aspecto económico es el mayor desmotivador que el colaborador tiene dentro de la organización. Según el 100% de respuestas proporcionadas, el personal indicó que no es el idóneo y la causa la atribuyen a la naturaleza de la Institución, por ser una entidad municipal y por el pacto colectivo (ver gráfica No. 40). Por lo tanto, es recomendable proponer nuevas políticas para que los salarios mejoren.

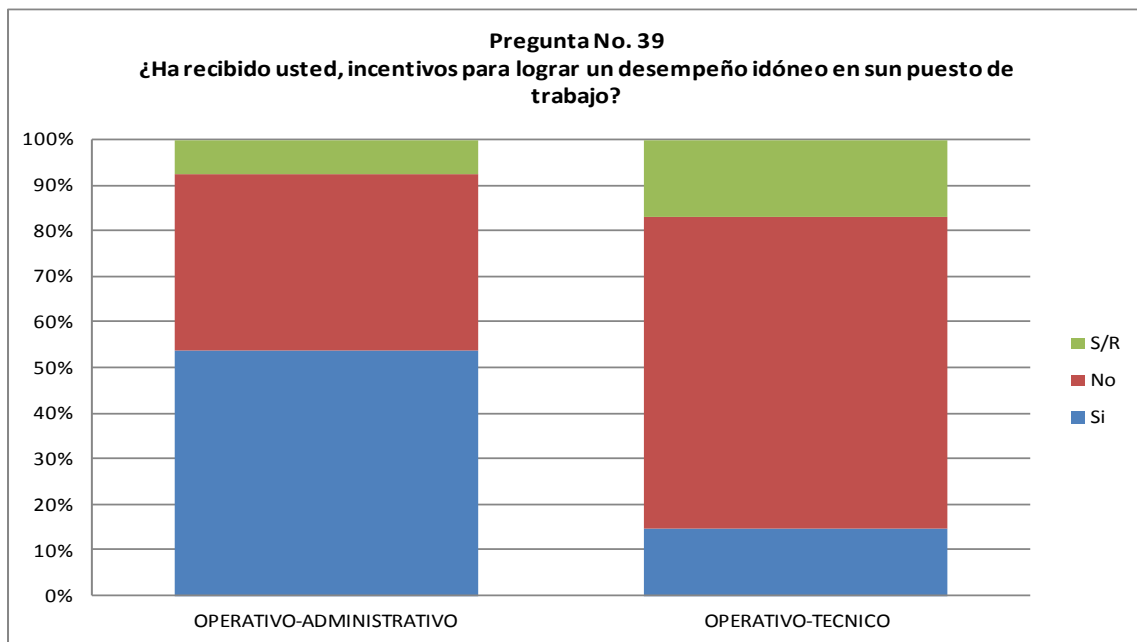
Gráfica No. 40



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

- Al personal operativo se le preguntó si ha recibido incentivos para lograr un mejor desempeño en su puesto, manifestando un 54% del operativo administrativo que sí, un 38% que no y un 8% no respondió. En lo que corresponde al operativo técnico reflejó una situación contrario; en virtud que, el 68% no ha recibido incentivos, un 17% no respondió y solamente un 15% indicó que sí (ver gráfica No. 41).

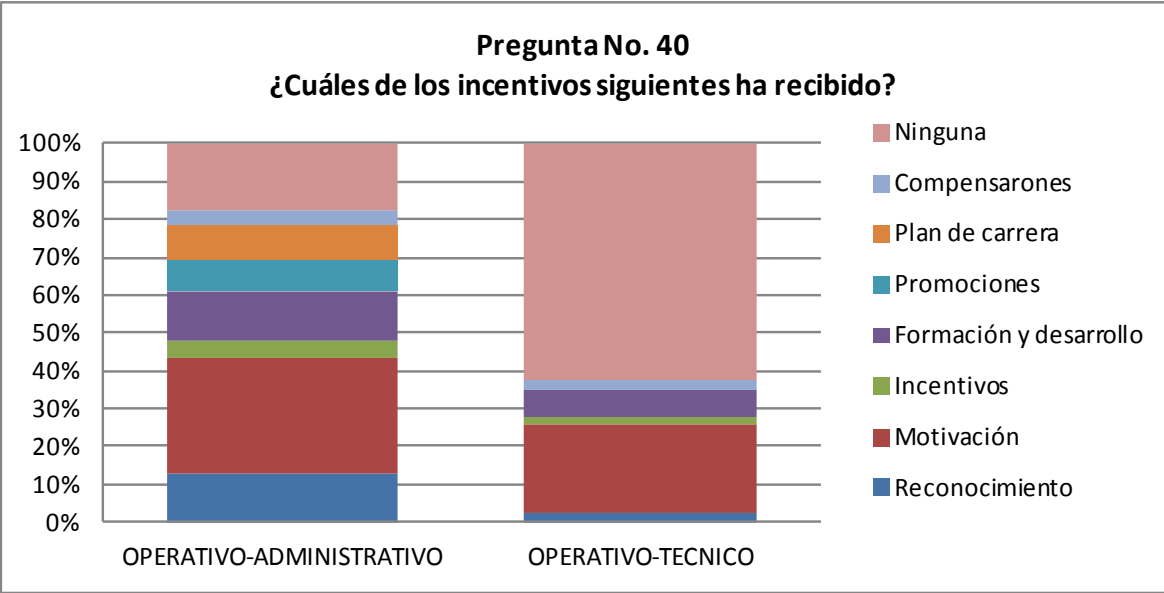
Gráfica No. 41



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

Como interrogante final, al personal operativo se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuáles de los siguientes incentivos ha recibido? Un 31% del personal operativo administrativo manifestó que es la motivación y según indicó al momento de realizar la entrevista, se sienten motivados porque les permiten seguir estudiando en la universidad y un 17% respondió que ninguno. En lo que respecta al personal operativo técnico, un 63% respondió que ninguno y un 23% que la motivación (ver gráfica No. 42).

Gráfica No. 42



Fuente: Investigación de campo. Diciembre de 2010.

5.5 CONCLUSIÓN

El trabajo de investigación realizado en la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango, permitió establecer que actualmente no se realiza la medición del rendimiento laboral y no se aplica la gestión del desempeño para detectar idóneamente las necesidades de capacitación y desarrollo en el personal operativo, funcional y directivo de la Unidad Administrativa, Financiera y Presupuestaria y de la Técnica, debido a que:

Dicha situación no ha sido prioritaria. Aunque existen otros elementos que han influido de gran manera, tal es el caso que no se planifica el desempeño puesto que existen diferentes criterios en los tres niveles jerárquicos en cuanto a cómo y cuándo llevar a cabo la planificación y qué tipo de esfuerzos realizar para cumplir con lo trazado.

Además, no existe cultura de cambio ni flexibilidad y respuesta rápida ante nuevas situaciones, lo que se atribuye a los incentivos vinculantes, principal motivador para resistirse al cambio, aunado a la falta de independencia de la municipalidad. Actualmente no se realiza la evaluación del desempeño y ni se da apoyo y seguimiento continuo, debido a la falta de relación eficaz con la Sección de Recursos Humanos y al pacto colectivo.

Por lo indicado, el no contar con una herramienta que desde el inicio hasta el fin del ciclo administrativo detecte a través de procedimientos técnicos las brechas en el desempeño, esta limitando la reducción o eliminación de las deficiencias en la actividad laboral del recurso humano de la EEMQ. Lo cual probablemente esté repercutiendo en la obtención de óptimos resultados individuales y organizacionales, y afectando en algún grado los procesos para la prestación del servicio de energía eléctrica.

En virtud de la anterior, debe diseñarse e implementarse la gestión del desempeño como herramienta de necesidades de capacitación y desarrollo, de lo cual se realiza la propuesta.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

DISEÑO DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El proceso de reforma en la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango para mejorar la atención a la población, en sus estructuras y procesos internos, implica cambios cualitativos, razones por las que se hace necesario, el perfeccionamiento de las formas de comportamiento apropiadas y aceptadas por los individuos, para optimizar el desempeño mediante la mejora de sus habilidades, conocimientos y actitudes y de esta manera asegurar el compromiso institucional.

Por lo anterior, considera necesario diseñar y proponer a la gestión del desempeño como herramienta para la detección de necesidades de capacitación y desarrollo. Presentando así la guía idónea para reconocer el desempeño de los colaboradores, realizar compromisos mutuos entre el personal y la EEMQ, de manera que el desempeño alcance niveles de excelencia a través de la capacitación y desarrollo personal.

La implementación de la propuesta consta de seis etapas, que se desarrollan en una relación de dependencia, las cuales son:

- **Planificación, es el punto medular de la gestión del desempeño y de ésta dependerá la realización de las demás.**
- **Cultura de Cambio**
- **Coaching (seguimiento y apoyo continuo)**
- **Evaluación del desempeño**
- **Incentivos vinculantes**
- **Detección de necesidades de capacitación y desarrollo.**

Este instrumento, con características sencillas pero concretas, podrá convertirse en una herramienta permanente en la gestión de los recursos humanos de la Institución y que contribuya a asegurar la calidad de la prestación de servicios a la población quetzalteca y la satisfacción laboral en los colaboradores de la EEMQ siempre y cuando, previamente se actualice el manual de funciones, organización y descriptor de puestos, el cual puede ser adaptado según la especificidad de los puestos y se aplique un análisis de puestos para determinar las competencias (conocimientos, habilidades, aptitudes, características personales y comportamientos) que debe poseer cada uno de los colaboradores en sus puestos de trabajo, por lo que recomienda modelos adjuntos (ver anexos No. 8.8 y 8.9)).

Finalmente, mi reconocimiento y agradecimiento al personal directivo, funcional y operativo de la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango –EEMQ-, quienes brindaron valiosos aportes para el logro de este producto y en especial al MSc. Alejandro Ximín.

6.1.1 OBJETIVOS

- Dar a conocer las políticas para la gestión del desempeño, en el contexto de la reorganización institucional, como marco de referencia para el ejercicio del puesto del personal directivo, funcional y operativo.
- Proporcionar un marco conceptual que permita a la Sección de Recursos Humanos gestionar eficiente y eficazmente el desarrollo de las personas considerando la experiencia y sus características individuales en el desempeño del puesto.
- Crear un equipo de gestión, que lleve el control de las fases de la gestión del desempeño.
- Crear un comité de transición para llevar a cabo el proceso de cultura de cambio
- Establecer la evaluación del desempeño, a partir de la planificación institucional, individual, cultura de cambio, apoyo y seguimiento e incentivos vinculantes.
- Suministrar los instrumentos “base” para la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, según la naturaleza del puesto y el nivel jerárquico.
- Garantizar el cumplimiento de las normas para la evaluación del desempeño orientado al cumplimiento de los objetivos y metas.
- Motivar y reconocer el desempeño exitoso de los colaboradores, mediante un plan de incentivos producto de una evaluación con un nivel de calificación idóneo.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a efecto que se reduzcan o eliminen las brechas del desempeño y que el desempeño real sea el mismo que el ideal.

6.1.2 MARCO CONCEPTUAL

La gestión del desempeño constituye un sistema, cuya condición fundamental es concebir a la persona dentro de la organización como un recurso que hay que potenciar a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva.

El recurso humano debe administrarse mediante la evaluación del desempeño, que consiste en un proceso que permite orientar, seguir, revisar, evaluar y mejorar la gestión de las personas a fin de lograr los objetivos, metas y resultados tanto de las personas como de la institución.

El marco de referencia en el proceso de la evaluación del desempeño, deberá fundamentarse en:

- Pacto colectivo
- Compromisos laborales de gestión del desempeño
- Planificación institucional
- Planes tácticos y operativos
- Manual de funciones
- Descriptores de puestos

6.1.2.1 La gestión del desempeño:

Según Mondy, W., (2005), “La gestión del desempeño es un sistema que consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización”.

La gestión del desempeño, comprenderá procesos que se llevan a cabo en un ciclo anual: planificación (estratégica (institucional), táctica (departamento/sección) y operativa (individual)), apoyo y seguimiento y evaluación del desempeño; complementado con el fomento de cultura de cambio e incentivos vinculantes.

La planificación individual y táctica se derivará de la planificación estratégica, los planes operativos anuales de la institución y de los compromisos de gestión.

A continuación se presenta las bases teóricas de los aspectos principales que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo el proceso:

La planificación

La planificación es necesaria porque obliga a vincular su proceso de toma de decisiones con su misión, valores y su finalidad, que están por encima de todo, así como a establecer metas y objetivos. La planificación transforma la intención en acción.

Existen cuatro grandes razones para planificar; la primera, es el lapso de tiempo cada vez mayor que transcurre entre las actuales decisiones y los resultados futuros; la segunda, es la creciente complejidad de la organización; la tercera, son las crecientes necesidades; y la cuarta, es el impacto de la planificación sobre las demás funciones de gestión.

Las actividades de planificación difieren debido a su ámbito, a su marco temporal y a su nivel de especificidad. El ámbito es el área de actividades cubierta por el plan. El marco temporal es el período de tiempo que se tiene en cuenta en el plan, que oscila desde el plazo inmediato, pasa por el corto, sigue por el mediano y llega al largo plazo. El nivel de especificidad es una medida de la adecuación del plan. En atención a estos tres factores es posible identificar tres niveles de planificación: la planificación estratégica, la planificación táctica y la planificación operacional.

Chiavenato, I (2004). En la descripción del nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, describe los tipos de planificación:

Planificación estratégica: Es comprensiva a largo plazo y relativamente general. Se centra en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su desarrollo durante años. El plan estratégico establece la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos.

Planificación táctica: Se ubica en el enlace que puede establecerse entre los procesos de la planificación estratégica y de la planificación operativa. Es más limitada, específica y de medio plazo, en comparación con la planificación estratégica. La táctica se refiere más a asuntos relativos a la eficiencia que a la eficacia a largo plazo y es realizada por los departamentos y/o secciones.

Planificación operativa: Se establece a corto plazo es específica y orientada a la consecución del objetivo determinado. Convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras y en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos, en la solución del problema y en la consecución de los objetivos establecidos.

El proceso de planificación

El proceso de planificación tiene muchas semejanzas con el proceso de toma de decisiones y consta de etapas que consideran las siguientes acciones (Ivancevich et al. 1996):

Evaluar las condiciones actuales: Proporciona a la planificación estratégica una visión panorámica de los ambientes internos y externos a la organización; a la planificación operativa, un conjunto de antecedentes respecto a la disponibilidad de recursos, personal, cantidad de beneficiarios, etc.; para la planificación estratégica, un conjunto de

alternativas para emprender una acción observando y comparando los riesgos y beneficios.

Determinar objetivos y metas: Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Siendo más concretas y específicas que las propias finalidades, las metas expresan criterios de eficacia intermedios. Pueden expresarse también en términos de producción, de eficacia y de satisfacción. Las metas hacen referencia a lo que es importante para la organización y dará al personal de la Institución un sentido de propósito.

Los objetivos son fines específicos, medibles, planteados a corto plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización. Los objetivos permiten que los colaboradores sepan qué es importante. Los objetivos han de ser relevantes, desafiantes y bien enfocados, esto último significa que deben ser comprensibles, aceptables, específicos y medibles.

Establecer un plan de acción: Para el logro de los objetivos se requieren planes de acción. Las acciones son medios específicos prescritos para el logro de los objetivos. Los cursos de acción planificados reciben el nombre de estrategias y tácticas suelen diferenciarse por los mismos factores que dan nacimiento a los tres niveles de planificación. Sea cual fuere el nombre que pueda dársele, toda acción planificada está dirigida a cambiar una condición futura, es decir, está dirigida a la consecución de un objetivo.

Asignar recursos: Todo plan requiere la asignación de recursos. Los recursos son los activos financieros, físicos, humanos, de tiempo, o de otra índole con los que cuenta una organización. El gasto de recursos suele controlarse mediante el presupuesto, que es una predeterminada cantidad de recursos relacionada con una actividad específica. Es difícil planificar si no se tiene acceso pleno a la información de la organización y si no hay un conocimiento preciso del entorno en donde se ubica el plan.

Ejecución: Se relaciona con la delegación de tareas, con la acción impulsada por los objetivos y con la obtención de datos para la retroalimentación, sea ésta para el monitoreo o la toma de decisiones oportuna. Ejecutar significa consumir y/o utilizar recursos para poner en práctica un plan.

Control: Es el conjunto de actividades de gestión que tienen por objeto asegurar que los resultados en curso correspondan con los resultados planeados y que del proceso comparativo se pueda verificar el cumplimiento de los estándares establecidos. El control constituye una parte de la función de planificación, como también lo es del proceso de administración en general.

Estrategias: Es la identificación de las posibles rutas para alcanzar los objetivos más relevantes que soportan la misión de la organización, considerando el comportamiento de los distintos factores que pueden colaborar o perjudicar el logro de estos objetivos.

6.1.2.1.1 Elementos de la propuesta de gestión de desempeño:

La planificación: Sánchez, J. dice: “La planificación tiene como objetivo establecer los resultados esperados..., tanto a nivel organizacional como en su despliegue hasta el individuo, en términos cualitativos y cuantitativos...” Gestión del desempeño y Compensación. NRC Consultores. Recuperado el 02 de noviembre de 2009, de <http://www.nrgconsultores.net/BscyCompensacion.pdf>.

Apoyo y Seguimiento (coaching): De acuerdo a Newstrom, J. (2007), coaching es: “la ayuda que se les da a los empleados para que aprendan por medio de la observación, demostración, interrogación y retroalimentación oportuna de la supervisión”.

Es importante tener presente que el coaching busca dar apoyo y seguimiento, no se asigna una calificación, pero es de mucha importancia en el proceso porque permite tomar acciones correctivas o de retroalimentación oportunamente.

Cultura de cambio: Es necesario definir que cultura es el conjunto de valores, normas y manifestaciones que se revelan en las actitudes y el comportamiento del personal de la Institución y el cambio es el proceso mediante el que un determinado estado de las cosas se sucede a otro estado.

Retana, G, nos dice: “...cambio no significa la imposición de una cultura sino el desarrollo de una nueva cultura de excelencia que trasciende las culturas e idiosincrasias nacionales. En este proceso, el liderazgo de los profesionales de RH puede asegurar que esta nueva cultura se construye con bases sólidas mediante el diseño de políticas y la comunicación de expectativas. INCAE, BUSINESS SCHOOL, recuperado el 4 de noviembre de 2009, de ”. INCAE, BUSINESS SCHOOL, DESARROLLO HUMANO Y LA CONDUCCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Recuperado el 4 de noviembre de 2009, de http://www.google.com.gt/search?q=journals+recursos+humanos+%2B+cultura+del+cam+bi&hl=es&rlz=1R2SKPB_esGT352&sa=2

Evaluación del desempeño: Alles M. (2008), explica sobre la evaluación del desempeño: “... debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con o que se espera de ella en el puesto. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para una más correcta adecuación persona-puesto”.

Incentivos vinculantes: Como último aspecto a mencionar, se tiene los incentivos vinculantes. Según Sánchez, J. Consultor Senior NRG Consultores, C. “La Fase de Incentivos Vinculantes, es donde los Sistemas de Recompensa y Reconocimiento se orientan a reformar el logro de los objetivos de desempeño y conductas deseadas, utilizando incentivos de orden económico y motivacional”. Gestión del Desempeño y

Compensación, recuperado el 4 de noviembre de 2009, de <http://www.nrgconsultores.net/BscyCompensacion.pdf>.

6.1.2.1.2 Elementos de la detección de necesidades de capacitación y desarrollo:

De acuerdo a Werther, W. y Davis, K. (2008), la capacitación y desarrollo auxilian a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, y sus beneficios pueden lograrse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

De acuerdo a Mondy, W. y Robert, M. (2005), los elementos de la detección de las necesidades de capacitación y desarrollo son:

Análisis organizacional: desde una perspectiva global, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.

Análisis de tareas: Se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuentes importantes de datos, importantes en este nivel de análisis.

Análisis de personas: “La determinación de las necesidades de capacitación individual,... En este nivel son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleo”.

Establecimiento de la Situación Ideal (SI): En términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral.

Descripción de la situación real (SR): Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral.

6.1.3 POLITICAS

- Proporcionar un nuevo concepto de misión, visión, objetivos, filosofía y valores (posteriormente de ser aprobados los propuestos si así se considera pertinente) a todos los colaboradores, como elementos de fortalecimiento y desarrollo de la Institución.
- Mantener relaciones de cordialidad con los colaboradores y las organizaciones sindicales.
- Fomentar la planificación táctica y operativa, una cultura de cambio, coaching, evaluación del desempeño y los incentivos vinculantes.
- Realizar anualmente la detección de necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Implementar programas de capacitación y desarrollo.
- Reportar mensualmente informes sobre indicadores e índices de gestión y tomar los correctivos necesarios.

6.1.4 NORMAS

- Los directivos serán responsables de la gestión continua del desempeño del personal subordinado, orientando el cumplimiento de las metas y consecución de objetivos del área específica y de la institución.
- Los directivos serán responsables de transmitir el plan táctico e individual de trabajo, que se deriva del plan operativo anual y de los compromisos laborales de gestión.
- Se deberá elaborar e implementar la cultura de cambio, coaching, evaluación del desempeño e incentivos vinculantes.
- Se deberá elaborar estándares de desempeño basados en la descripción del puesto, los objetivos de los planes individuales y las competencias.
- La gestión del desempeño, deberá realizarse en todos los niveles y a todo el personal y además debe formar parte de la determinación de objetivos institucionales y los compromisos laborales de gestión del desempeño.
- La planificación individual y la evaluación al desempeño se realizará en el mes de enero de cada año.
- Los principios que rigen la gestión del desempeño son: objetividad, participación, responsabilidad y compromiso institucional e individual.
- Los criterios que deberán utilizarse y que están relacionados con la calidad y la productividad son: eficiencia, efectividad y eficacia.
- La evaluación del desempeño se basará en la valoración de dos parámetros fundamentales, los objetivos y las competencias, cuya evaluación global constituye la calificación final de la gestión.
- La calificación final será fijada de acuerdo con criterios estandarizados y no deben ser variados por los evaluadores.
- Los directores serán evaluados por las autoridades máximas de la municipalidad.
- La Sección de Recursos Humanos de la EEMQ, será la responsable de revisar y resolver los casos de inconformidad con la evaluación del empleado, dentro de los 5 días hábiles, a partir de haber sido notificado de la evaluación y dentro de los 5 días hábiles de la admisión del recurso de revisión presentado por el interesado.
- El reconocimiento de un buen desempeño se hará a las personas que logren el nivel de eficiencia de excelente y muy bueno y se adjuntará copia al expediente.
- Las promociones deberán estar vinculadas al desarrollo de los recursos humanos y a través de la cual un miembro de la carrera desde un mismo cargo podrá aplicar para mejorar su salario cumpliendo los requisitos establecidos, entendiéndolo como un proceso continuo, dinámico y flexible, en el cual se sometan los colaboradores, previa convocatoria según los períodos establecidos y deberá ser de carácter voluntario.
- La capacitación y el desarrollo se llevará a cabo tomando en cuenta los resultados obtenidos a través de la detección respectiva de brechas de desempeño.

6.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La implementación de la propuesta consta de seis etapas, que se desarrollan en una relación de dependencia, en virtud que, únicamente mediante la consecución de cada una de ellas se cumplirá la gestión del desempeño Ospina, Henry. Gestión del Desempeño. Una Perspectiva Integradora. *Certified International NLP Coach. 2006*

Ospina, I. (2006), etapas de la gestión del desempeño son:

- **Planificación, es el punto medular de la gestión del desempeño y de ésta dependerá la realización de las demás.**
- **Cultura de Cambio**
- **Coaching (seguimiento y apoyo continuo)**
- **Evaluación del desempeño**
- **Incentivos vinculantes**
- **Detección de necesidades de capacitación y desarrollo**

Para el efecto, se propone la creación de un comité de gestión del desempeño, que se encargue del adecuado desarrollo de las mismas.

Comité de Gestión del Desempeño

Estará conformado por:

- El Director Administrativo, Financiero y Presupuestario (Presidente)
- El Director Técnico (Vicepresidente)
- Encargada de Recursos Humanos (Secretaria)
- Un representante del Sindicato de Trabajadores de la EEMQ (Vocal)
- Un Representante de los trabajadores del servicio de carrera (Vocal)

Las funciones son las siguientes:

- Diseñar la planificación institucional de la EEMQ, tomando en cuenta la misión, visión, filosofía, objetivos y valores propuestos (si en consenso se considera pertinente).
- Difundir la planificación institucional a cada jefe/encargado de departamento/sección.
- Fomentar con los jefes/encargados de departamentos/secciones los compromisos laborales de gestión del desempeño y que de esta manera los jefes/encargados se comprometan con los colaboradores y viceversa.
- Crear el equipo de transición y apoyarlo en el proceso de cultura de cambio y comunicación de los cambios que genera la gestión del desempeño.
- Dar apoyo continuo a los jefes/encargados de departamentos/secciones en el proceso de coaching.
- Aprobar los instrumentos de medición, criterios de evaluación y reglamentación elaborados por la Sección de Recursos Humanos y posteriormente realizar los trámites ante las autoridades correspondientes para la aprobación legal de los mismos.

- Elegir de acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño, al empleado de Carrera Administrativa que obtenga la mayor calificación, así como por niveles de jerarquía, para proceder a la premiación o exaltación.
- Definir anualmente las características y tipos de los premios a entregar de acuerdo con la reglamentación y los recursos destinados para tal fin en los presupuestos de la EEMQ.
- Seleccionar en estricto orden de mérito, a los mejores equipos de trabajo de la entidad con base en las calificaciones obtenidas (criterios que se contemplan en el plan de incentivos).
- Realizar gestiones que conduzcan a la celebración de convenios con las entidades públicas y privadas para la ejecución de los Planes de Incentivos.
- Coordinar el proceso de detección de necesidades de capacitación y desarrollo.
- Aprobar el programa de capacitación y desarrollo elaborado por la Sección de Recursos Humanos (el programa será elaborado según los requerimientos que se tenga en cada departamento/sección) en base a la detección de necesidades.

6.2.1 PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

DEFINICIÓN DE ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

Chiavenato, I. (2004), *Gestión del Talento Humano. El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*, manifiesta que es necesario definir claramente la misión, visión, filosofía, valores organizacionales y objetivos institucionales en el área del desempeño; los mismos, serán la base para planificar el desempeño del recurso humano de la Institución.

Misión: Brindar el servicio de energía eléctrica a la población quetzalteca en calidad y cantidad adecuada, a precio razonable, administrando eficiente y eficazmente la infraestructura eléctrica y recursos a su cargo. Además, generar valor a la empresa, a través de la promoción de los valores, el desarrollo del personal y atendiendo con prontitud y responsabilidad las necesidades del usuario.

Visión: Ser una empresa con autosuficiencia operativa y financiera, con un sistema de distribución de energía eléctrica que responda a las normas del sistema eléctrico nacional a través de la actualización tecnológica y el recurso humano competente para mantener la disponibilidad del servicio las veinticuatro horas del día.

Filosofía: El recurso humano de la organización trabaja alineado en una misma dirección, reconociendo y teniendo como grandes referentes a la visión, misión y valores organizacionales, que orientan sus decisiones e inspirarán su conducta y desempeño en la prestación de un óptimo servicio.

Valores organizacionales: Son el sustento de las acciones de la Institución, permitirán crear una cultura de cambio y de trabajo compartido por los colaboradores. Los valores propuestos son los siguientes:

- Creemos en la **responsabilidad** por cumplir con oportunidad las actividades propias y por las del personal que está a cargo cuando así corresponda, en los diferentes procesos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que pretende la EEMQ.
- Creemos en el **compromiso** del colaborador de participar activamente para el logro de la misión, visión y objetivos institucionales, tácticos y operativos de manera constante y responsable, aportando su capacidad laboral y profesional.
- Creemos que la **transparencia** debe ser aplicada con fundamento en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico; reglamentos y normativas internos de manera precisa y permanente, ejecutando las actividades y los procedimientos de los procesos respectivos, brindando acceso a la información, facilitando la realización de auditorías y propiciando la participación proactiva del recurso humano de la EEMQ.
- Creemos que el **trabajo en equipo** es el camino para alcanzar nuestros objetivos comunes, estamos convencidos que el orden y la armonía entre las personas es la

fuente de la excelencia y de la generación de sinergias, lo que facilita el desarrollo personal y colectivo.

- Creemos que la **adaptación al cambio** permite estar atentos a los cambios del entorno, tanto del aspecto normativo como tecnológico, permitiendo anticiparnos a ellos y aprovechar nuevas oportunidades.
- Creemos que la **honestidad** en nuestras acciones y relaciones con nuestros compañeros de trabajo y con la comunidad a la que servimos es la clave del éxito.
- Creemos que el **compromiso personal** es la base para actuar con principios éticos, una característica que distingue al personal de la empresa y genera un clima y cultura de confianza.
- Creemos que la **proactividad** es la capacidad personal de anticiparse a las necesidades futuras de la Institución, tomar la iniciativa, emprender la acción y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.
- Creemos que la **orientación hacia el servicio al cliente** es una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes internos y externos.
- Creemos que la **calidad** es la actitud personal y organizacional por satisfacer las expectativas de los usuarios, la cual involucra un alto sentido de coordinación y colaboración interna para brindar un buen servicio.
- Creemos que la **gestión del desempeño** es parte de un engranaje fundamental para obtener resultados idóneos en el rendimiento de los puestos de trabajo y elemento clave para el éxito total de la EEMQ.
- Creemos que el **respeto y buen trato** son una actitud de comprensión hacia los demás, que nos permite entender su actuación y comportarnos con cordura y tolerancia frente a ellos.
- Creemos que la **capacitación y desarrollo** son elementos esenciales para que el personal pueda desarrollar las competencias necesarias para desempeñar exitosamente sus funciones y que la EEMQ logre prestar un servicio óptimo a la población quetzalteca.

Objetivo general: Proveer a la organización la guía para manejar el rendimiento de los colaboradores a través de la identificación de objetivos para el desempeño, que estarán ligados a las metas prioritarias de la organización y deberán ser revisados dentro de un tiempo específico.

Objetivos institucionales en el área de desempeño:

- Convertirse en el empleador preferido a través de la optimización en el uso de los recursos en el área de recursos humanos, en el sector municipal.
- Fortalecer la Sección de Recursos Humanos en cuanto a la difusión, monitoreo y control del plan institucional.
- Asegurar personal competente, alineado a los valores y al óptimo desempeño.
- Promover un comportamiento responsable en la fuerza laboral.
- Fomentar y mantener la motivación del personal.

- Implementar la gestión del desempeño.
- Capacitar y desarrollar el personal.

DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN

En la **planificación estratégica municipal**, se debe tomar en cuenta el Plan Estratégico 2006-2016 correspondiente a la Municipalidad de Quetzaltenango, el cual estipula los aspectos necesarios para elaborar la planificación institucional.

La **planificación institucional de la EEMQ**, debe ser generada tomando en cuenta la misión, visión, filosofía, valores organizacionales, objetivos; así como: formulación, selección y elección de estrategias, actividades, costos, plazo y se llevará a cabo con la participación de Coordinador y Directores de la Unidad Administrativa, Financiera y Presupuestaria y la Unidad Técnica.

Lo anterior será la base para elaborar la misión, visión y objetivos tácticos y operativos.

Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango . EEMQ-	
Base legal y de creación de la institución:	
Misión:	
Visión:	
Objetivos institucionales en el área del desempeño del recurso humano	
1	
2	
3	
4	
5	

Objetivos institucionales en el área del desempeño del recurso humano	Política y estrategias	Meta (resultado esperado)		
		Indicador	Valor	Plazo
1	1.1			
	1.2			
2	2.1			
	2.2			
3	3.1			
	3.2			
4	4.1			
	4.2			
5	5.1			
	5.2			

El proceso de planificación de desempeño se propone a mediano y corto plazo (planificación táctica y operativa), tomando en cuenta el desarrollo de los siguientes aspectos:

- a. Elaborar los compromisos laborales de gestión del desempeño, los cuales estiban en un acto contractual en el que los directivos, personal funcional y operativo, se comprometen a alcanzar determinados resultados a cambio de que se les proporcione los medios e insumos necesarios y por ende, el reconocimiento institucional a su gestión; sin eximir la responsabilidad de las autoridades de gestionar recursos ante instancias, actores y organizaciones locales públicas y privadas, que coadyuven a mejorar el desempeño en la prestación del servicio de electricidad municipal, la satisfacción del usuario y la eficiencia en el uso de recursos (ver acuerdo de compromisos laborales).
- b. Documentar la sesión de planificación (utilizar formatos de planificación táctica y operativa).
- c. Establecer los criterios de desempeño y expectativas específicas del puesto.
- d. Informar a los colaboradores las expectativas o metas de desempeño, las cuales deben ser medibles, alcanzables y que claramente definan los diferentes niveles de calificación del desempeño y la forma de lograrlos.
- e. Proporcionarles a los colaboradores, dentro de los primeros 45 días del año, una copia del Formulario de Planificación y Evaluación de Desempeño, con las expectativas de desempeño del ciclo de evaluación.
- f. El colaborador podrá emitir recomendaciones al respecto de las expectativas que se le están comunicando.
- g. El empleado podrá documentar su desacuerdo con las expectativas, en el formulario, en el caso que éstas no cumplan con lo establecido. Dicha documentación se enviará, a través de los canales correspondientes, a la Sección de Recursos Humanos.

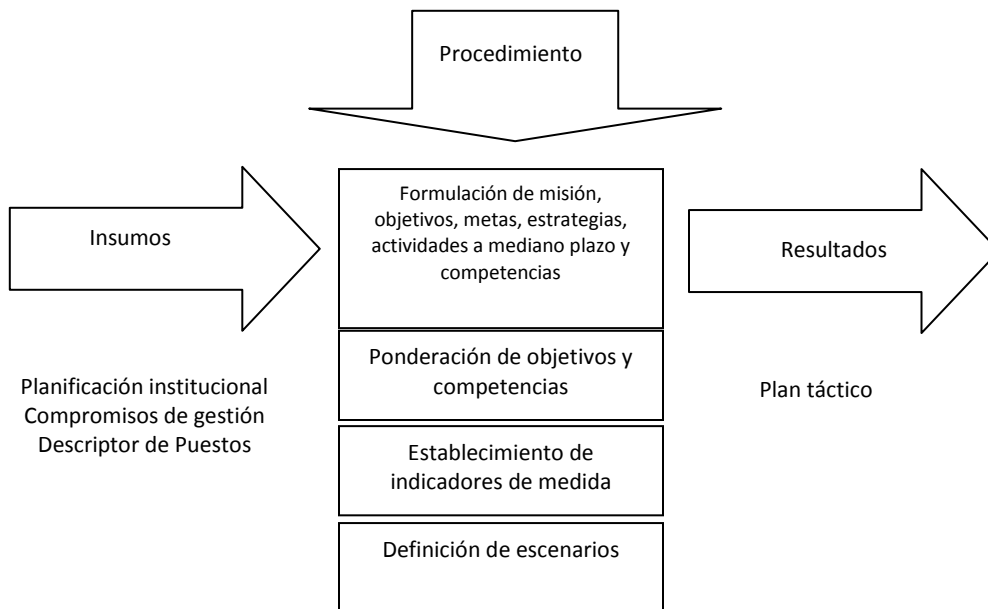
Formato-Acuerdo de compromisos laborales													
PERIODO DEL:		Día		Mes		Año		Al	Día		Mes		Año
Compromisos laborales													
Compromiso laboral (fije uno o varios)	Metas	Evidencias	Esperados	A. Evaluación Primer Semestre	B. Evaluación Segundo Semestre	Acumulado de cumplimiento							
			(Valor asignado según la relevancia de cada compromiso)	(Porcentaje de cumplimiento respecto del valor asignado)	(Porcentaje de cumplimiento respecto del valor asignado)								
1.													
2.													
3.													
4.													

5.						
TOTAL						
FIRMAS						
COLABORADOR			JEFE INMEDIATO			
FECHA DE FIJACION DE COMPROMISOS:	DIA		MES		AÑO	

A continuación se describe el procedimiento para llevar a cabo la planificación táctica y operativa, tomando en cuenta los compromisos laborales de gestión del desempeño:

Planificación táctica

Cada jefe/encargado de departamento/sección debe elaborar su planificación específica de desempeño, formulando misiones, objetivos y metas; formulación, selección y elección de metas, actividades, costos, plazos y evaluación, en congruencia con lo estipulado en el plan institucional que elabore los directivos de la EEMQ.



Procedimiento:

- a) La planificación táctica, se iniciará en el mes de enero de cada año
- b) La Sección de Recursos Humanos facilitará el modelo de los instrumentos y la asistencia técnica.
- c) Cada director y jefe deben formular en consenso los objetivos (4 a 5 máximo) y las competencias que se cumplirán en el período de la evaluación, apoyados en los compromisos de gestión, el plan operativo anual y el descriptor del puesto de trabajo, en relación a los compromisos de su área de trabajo. Formulario No. 1.

- d) A cada objetivo se le define un valor y puede variar de acuerdo a la importancia, sus criterios de medidas y niveles de eficiencia.
- e) Formular los criterios de medidas (indicadores). Serán útiles porque permiten medir cambios a través del tiempo, facilitando el seguimiento y orientando cómo se pueden alcanzar mejores resultados en el proceso.
- f) Definir los escenarios. Las condiciones indispensables para cumplir los objetivos propuestos. Garantizadas estas condiciones, el cumplimiento de los objetivos es responsabilidad exclusiva de la gestión del jefe/encargado o director, en caso contrario, se eximirá de la responsabilidad.
- g) El director debe dar a conocer al jefe/encargado las competencias requeridas en el nivel funcional y en el departamento/sección a su cargo y necesarios para cumplir con las metas de dicho departamento o sección.
- h) Las competencias deben estar definidas en los descriptores de puestos que requiere cada colaborador para el cumplimiento de los objetivos definidos.
- i) Cada competencia tendrá un puntaje máximo que se distribuye entre cada una de las características que integra cada competencia de forma consensuada entre el jefe inmediato y el colaborador. El propósito de esta actividad, es darle oportunidad al jefe que asigne un mayor puntaje a las competencias que desea desarrollar y/o fortalecer en el colaborador. Se aclaran dudas sobre el tema y se menciona la correspondencia entre las competencias a promover y las responsabilidades del puesto de trabajo.
- j) Se debe indicar que la sumatoria del puntaje máximo de todas las competencias es igual a 100 puntos. El puntaje de cada competencia debe interpretarse como un reconocimiento al esfuerzo del colaborador, ya que este sistema promueve el crecimiento personal y profesional, para lograr desempeño idóneo.
- k) La Sección de Recursos Humanos deberá entregar a cada responsable, los modelos de formularios.
- l) Una vez definido el plan táctico, se acuerdan las fechas para el procedimiento de apoyo, seguimiento y la evaluación anual.
- m) Se entregará una copia del plan táctico al director correspondiente y una copia al interesado.

Formulario No. 1 - Planificación Táctica

Nombre de la Dependencia	
Nombre y puesto del jefe superior	
Nombre y puesto del jefe/encargado	
Periodo de la planificación	
Fecha de elaboración	
Jefe superior(Firma)	Jefe/encargado (Firma)

Misión:

a.	b.	c.	d.	e.	f.
No.	Objetivos	Competencias	Puntaje	Criterio de Medida (Indicadores)	Escenarios

Misión: Es la razón de ser de la del departamento/sección, el motivo por el cual existe.

a) No.: Se refiere al número consecutivo de los objetivos y competencias. Se usa un renglón para cada uno.

b) Objetivos: Descripción de los fines que se esperan alcanzar en una dirección, departamento o sección, teniendo como referencia la planificación establecida para el período a evaluar. Los plazos objetivos y competencias deben ser consensuados entre el jefe/encargado y director.

c) Competencia: Se establecen todas las competencias definidas para el puesto. Para ello, debe revisar los descriptores de puestos.

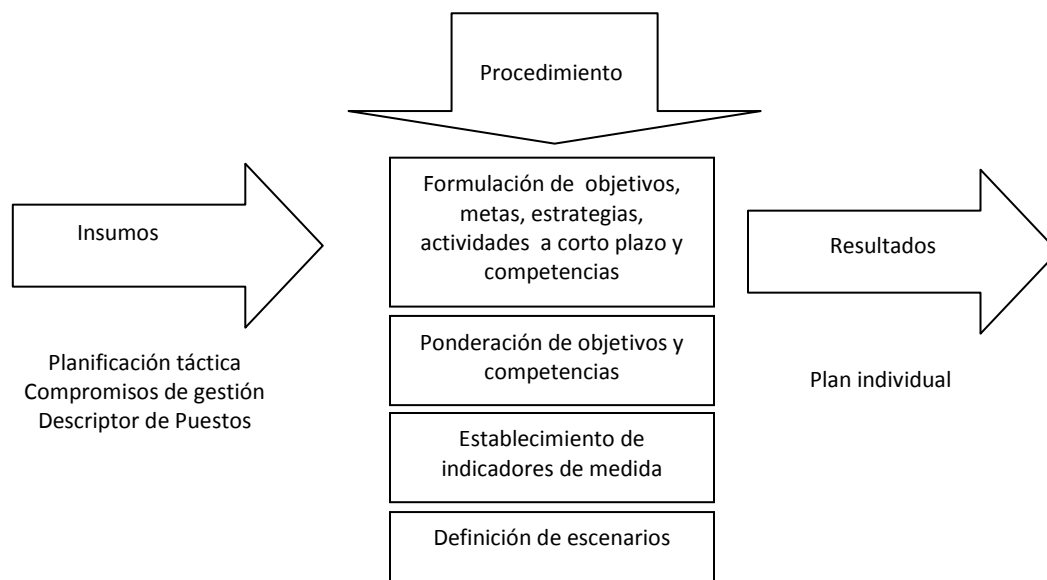
d) Puntaje: Se establece los valores que se deben lograr en cada variable.

e) Criterios de medida (indicadores): Es la definición de las variables que permitirán una medición cuantitativa o cualitativa de lo que se espera alcanzar con el objetivo planteado.

f) Escenarios: Se describen las características tanto de espacio, tiempo y condiciones físicas más probables y relevantes que permitan el logro de los objetivos propuestos.

Planificación individual

Consiste en el establecimiento de los objetivos y competencias por cuya consecución será evaluado el desempeño de cada colaborador. Es el momento de precisar los elementos de la planificación, seguimiento, control y evaluación de los compromisos laborales de gestión de la Institución correspondiente; con el propósito de organizar de manera armónica los elementos de compromiso y de promover la participación y compromisos incluyentes de los colaboradores en el alcance de los objetivos propuestos.



Procedimiento:

1. La planificación individual, se iniciará en el mes de enero de cada año.
2. La Sección de Recursos Humanos facilitará el modelo de los instrumentos y la asistencia técnica.

3. Cada jefe inmediato y colaborador formulan en consenso los objetivos (4 a 5 máximo) y las competencias que se cumplirán en el período de la evaluación, en cada servicio o dependencia, apoyados en los compromisos laborales de gestión y el descriptor del puesto de trabajo, en relación a los compromisos de su área de trabajo. Formulario No. 1
4. A cada objetivo se le define un valor y puede variar de acuerdo a la importancia, sus criterios de medidas y niveles de eficiencia.
5. Se formulan los criterios de medidas (indicadores). Son útiles porque permiten medir cambios a través del tiempo, facilitan el seguimiento y orientan cómo se pueden alcanzar mejores resultados en el proceso.
6. Se definen los escenarios. Son las condiciones indispensables para cumplir los objetivos propuestos. Garantizadas estas condiciones, el cumplimiento de los objetivos es responsabilidad exclusiva de la gestión del jefe inmediato o colaborador, en caso contrario, se eximirá de la responsabilidad.
7. El jefe inmediato le da a conocer al colaborador las competencias, de acuerdo al nivel que desempeña ya sea directivo, funcional u operativo.
8. Las competencias deben estar definidas en los descriptores de puestos que requiere cada colaborador para el cumplimiento de los objetivos definidos.
9. Cada competencia tiene un puntaje máximo que se distribuye entre cada una de las características que integra cada competencia de forma consensuada entre el jefe inmediato y el colaborador. El propósito de esta actividad, es darle oportunidad al jefe que asigne un mayor puntaje a las competencias que desea desarrollar y/o fortalecer en el colaborador. Se aclaran dudas sobre el tema y se menciona la correspondencia entre las competencias a promover y las responsabilidades del puesto de trabajo.
10. Se indica que la sumatoria del puntaje máximo de todas las competencias es igual a 100 puntos. El puntaje de cada competencia debe interpretarse como un reconocimiento al esfuerzo del colaborador, ya que este sistema promueve el crecimiento personal y profesional, para lograr desempeño idóneo.
11. La Sección de Recursos Humanos entregará a cada responsable (formulario de planificación operativa-individual)
12. Una vez definido el plan individual, el jefe y el colaborador acuerdan las fechas para el procedimiento de apoyo, seguimiento y la evaluación anual.
13. Se entregará una copia del plan individual al jefe inmediato y una copia al interesado.

Formulario No. 2 - Planificación Individual

Nombre de la Dependencia					
Nombre y puesto del jefe inmediato					
Nombre y puesto del empleado					
Periodo de la planificación					
Fecha de elaboración					
Jefe inmediato (Firma)		Empleado (Firma)			
a.	b.	c.	d.	e.	f.
No.	Objetivos	Competencias	Puntaje	Criterio de Medida (Indicadores)	Escenarios

- a) No.: Se refiere al número consecutivo de los objetivos y competencias. Se usa un renglón para cada uno.
- b) Objetivos: Descripción de los fines que se esperan alcanzar, teniendo como referencia la planificación establecida para el período a evaluar. Los objetivos deben ser consensuados entre el jefe inmediato y los colaboradores.
- c) Competencias: Se establecen todas las competencias definidas para el puesto. Para ello, debe revisar los descriptores de puestos
- d) Puntaje: Se establece los valores que se deben lograr en cada variable.
- e) Criterios de medida (indicadores): Es la definición de las variables que permitirán una medición cuantitativa o cualitativa de lo que se espera alcanzar con el objetivo planteado.
- f) Escenarios: Se describen las características tanto de espacio, tiempo y condiciones físicas más probables y relevantes que permitan el logro de los objetivos propuestos.

6.2.2 CULTURA DE CAMBIO

DEFINICIÓN DE ELEMENTOS DE LA CULTURA DE CAMBIO

Objetivo: Implementar una serie de estrategias que generen las condiciones para que se fomente en el trabajador de la EEMQ una cultura de cambio dentro de la organización debido a la futura implementación de la gestión del desempeño.

Beneficios Esperados:

- Fortalecer las políticas de reconocimiento al personal para que el mismo este altamente motivado.
- Consolidar desde los niveles más altos las relaciones de autoridades con subalternos y entre compañeros de trabajo, en un ambiente de buena comunicación (formal e informal), armonía y cooperación.
- Mejorar la actitud de trabajo del colaborador de tal forma que manifieste interés en sus actividades, deseo de mejorar continuamente y el desarrollo una mística de servicio en su gestión diaria.
- Fortalecer el conocimiento e identificación con la empresa, basados en una política institucionalizada en este sentido.
- Mejorar los servicios prestados al usuario a partir del reconocimiento de los valores compartidos que guían el rumbo de la empresa.

Políticas de la cultura organizacional:

- Brindar una buena comunicación entre el personal, así como un ambiente de respeto y cordialidad.
- Procurar igualmente la satisfacción de los usuarios y de todos los colaboradores de la Institución.
- Demostrar que todos los colaboradores son importantes, cualquiera que sea su categoría, como recurso humano, se cumple un importante papel y todos somos necesarios.
- Ayudar, debe ser la función principal de la sección de recursos humanos, garantizando sus derechos y obligaciones.
- Contribuir desde la experiencia personal, al desarrollo profesional de compañeros y colaboradores, de los que también se aprende, procurando la detección de necesidades formativas y la consiguiente elaboración, impartición y evaluación de los programas.

DESARROLLO DE LA CULTURA DE CAMBIO

En principio el cambio en la cultura organizacional no es un patrón fácil. La esencia del cambio está en intentar establecer fases y así contribuir en la implantación de la gestión del desempeño.

Es necesaria la participación del Comité de Gestión, quien tendrá como función principal:

- Conformar el equipo de transición. El equipo estará integrado por representantes de los jefes y/o encargados de departamentos/secciones (3 por cada área, tanto administrativa como técnica). Este equipo se creará en la fase de diagnóstico y permanecerá hasta la de evaluación y control del cambio.
- Nombrar un gestor del cambio que actúe en todo momento como líder del cambio. El líder del cambio será la persona más implicado, por un lado, será quien dedique mayor proporción de su tiempo útil en el impulso y gestión del mismo y por otro, tendrá relación más directa tanto con directivos como con personal funcional. Además, debe ser una persona con formación suficiente para realizar todas las tareas de cuantificación, priorización y definición de las propuestas de mejora. Quien también asumirá las siguientes responsabilidades:
 - o Presentar la propuesta de cultura de cambio (de la cual se proponen las bases estratégicas) al equipo de transición, quienes posteriormente la presentarán al Comité de Gestión, para que lo avalen.
 - o Realizar informes constantes ante el equipo de transición, según se estipule en el cronograma de actividades.
 - o Diseñar en conjunto con el equipo de transición el plan de comunicación por cada cambio que se quiera enfrentar.
 - o Analizar las mediciones y los monitoreos con el equipo de transición.

Para conocer la cultura de la institución, debe tenerse un medio a través del cual se pueda instaurar una cultura de cambio que facilite el proceso de gestión de desempeño.

Estrategia de cultura de cambio: Tener una estrategia relacionada con la etapa en la que se encuentre el cambio; contribuirá a cumplir con los objetivos. Por lo tanto, se proponen tres fases a seguir y generar así una cultura de cambio.

1. Preparación: El compromiso desde arriba (autoridades) ya indica la actuación por convencimiento de la necesidad de aplicar la gestión del desempeño para mejorar el desempeño laboral y el alcance de objetivos. Para que esta fase se cumpla, el personal debe reconocer que hay problemas en la estructura de la empresa y a la vez capacitárseles en el tema de la gestión del desempeño, por lo que más adelante se desarrolla el plan de capacitación, a fin de tomar conciencia de la situación.
 - a. Objetivo: Preparar la organización para el cambio.
 - b. Actividades: Planificar el cambio. Reunir los recursos. Diseñar la estructura. Formar al personal. Localizar las áreas de cambio. Recopilar datos. Solicitar participantes.
¿Qué comunicar?
 - Objetivos del cambio a través de una descripción concreta de las actividades y los resultados esperados.
 - La necesidad y racionalidad del cambio.
 - c. Principios de comunicación: Utilizar diferentes medios. El equipo debe informar al personal operativo de toda la información relevante mediante reuniones cara a

cara. Todas las comunicaciones deben transmitir el mismo mensaje y ser consistente con los valores de la organización.

2. Institucionalización.- Es la fase más complicada, en virtud que la mayoría de los miembros pueden tener presente el miedo o inseguridad al principio del proceso, lo cual es normal por los agentes del cambio. Es importante que conozcan el objetivo de este proceso a fin que al saber que será de beneficio, genere una disminución real del riesgo que todo cambio implica. Uno de los mayores problemas al que se hace frente, lo constituye la “**resistencia al cambio**”, este se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad por asimilar criterios, sistemas o procedimientos. Es aquí donde el coaching tendrá un rol decisivo en el cambio de actitud de los colaboradores, al apoyar y dar seguimiento y retroalimentación constante.
 - a. Objetivos: Empezar el proceso de cambio e ir evaluando esfuerzos.
 - b. Actividades: Implantar el cambio en las áreas seleccionadas. Modificar o afinar el proceso cuando se necesite. Extender los cambios cuando se considere oportuno.
 - ¿Qué comunicar?
 - Los jefes/encargados de los departamentos/secciones deben informar periódicamente de los progresos y reiterar el apoyo, seguimiento y retroalimentación durante el cambio.
 - Informar de las dificultades inherentes al cambio y como se han superado y como el proceso ha sido modificado basándose en evaluaciones del mismo. Esto debe hacerse mediante reuniones cara a cara.
 - Los directores, jefes y encargados han de estar familiarizados con el progreso del cambio para responder a las diversas situaciones que surjan tanto individualmente o en reuniones de grupo con los colaboradores.
 - Aclarar cualquier información errónea que este circulando sobre el cambio.
 - c. Principios de comunicación: Utilización de diversos medios que difundan los resultados conforme van ocurriendo. Hacer énfasis en dar información a través del equipo de mejora de todo lo que les va afectar a los trabajadores. A este nivel la información aporta gran número de detalles siendo más concreta.
3. Evaluación y control del cambio.- Es necesario aplicar al personal un instrumento que permita evaluar la cultura de cambio, que proporcione información eficaz y que recoja a tiempo real los resultados que la implantación del cambio va produciendo. Esta información se podrá reflejar en los formatos de seguimiento que se proponen en las sesiones de coaching.
 - a. Objetivos: Evaluar la situación actual de la cultura de la institución. Impulsar el cambio, a través de una estrategia de comunicación, apuntalando debilidades y corrigiendo deficiencias. Hacer el cambio exitoso. Institucionalizar el cambio.
 - b. Actividades: Realizar la evaluación a través de la encuesta que se adjunta (**ver evaluación de la cultura de cambio dentro de la EEMQ**). Esto permitirá

corregir las disfunciones observadas. Recompensar éxitos y hacer publicidad de ellos.

¿Qué comunicar?

– Entender las implicaciones personales del cambio. Debido a que la organización le gustaría institucionalizar el cambio, es decir hacerlo una forma de vida, es necesario crear mecanismos que localicen posibles malinterpretaciones del cambio y que las solucionen de forma que esas ideas queden bien entendidas por los colaboradores.

c. Principios de comunicación

El flujo de información debe ser multidireccional, continuo y concreto. Reafirmación de los éxitos en el apoyo a los valores de la organización y los objetivos.

Modelo estratégico de comunicación: Será pertinente desarrollar el modelo estratégico de comunicación para el cambio de cultura, en el cual las actividades y herramientas planteadas están pensadas para el colaborador de la EEMQ. Esto con el propósito de fortalecer los elementos de cultura y filosofía institucional respondiendo así a las necesidades identificadas en la investigación realizada.

Se considera como factor de éxito a la comunicación, planteándose así la siguiente metodología:

- Evaluación del sistema de comunicación interna actual.
- Análisis de la efectividad de los canales disponibles de comunicación.
- Levantamiento de información de los procesos.
- Diseño del sistema de comunicación interna si así procede.
- Aprobación del sistema de comunicación interna si así procede.

Se propone la base para iniciar el propuesta, que estiba en un modelo de encuesta de comunicación (ver encuesta de comunicación dentro de la EEMQ), el cual permitirá evaluar el sistema de comunicación interna actual. Al momento de levantar la información, tabularla y analizarla, el equipo de transición podrá diseñar el sistema de comunicación.

Se plantean ciertas estrategias que ayudarán a facilitar el proceso de cultura de cambio.

Estrategia 1 “Inicio de obra”. Presentación de la propuesta de gestión del desempeño a desarrollar dentro de la EEMQ.

- Realizar una reunión con las altas autoridades de la Institución y exponer el Plan Estratégico de Comunicación.
- El área gerencial debe ser bastante receptiva y propositiva, para obtener la aprobación del plan.
- Manejar una campaña de expectativa. Aquí se está construyendo algo!!!, disponiendo en los espacios de cada colaborador de la Institución mensajes alusivos al inicio del Plan Estratégico.

Productos. Presentación en PowerPoint; asimismo, carpetas con la información del Plan de Comunicación.

Estrategia 2 “Construyendo nuestra identidad”. Confirmar los valores institucionales antes propuestos.

- Disponer durante una semana en el área de recepción una caja llamativa. Aquí todos los colaboradores deben depositar el valor con lo que a su criterio debía hacer parte de su cultura organizacional.
- Realizar una cartelera de convocatoria y enviar mensajes al correo interno con las especificaciones para participar de la actividad y debe involucraron también a los colaboradores de la Planta Hidroeléctrica de Zunil.
- Realizar una reunión con todos los colaboradores de la organización para socializar y construir el concepto de cada valor que se estableció como “valor institucional”.
- Documentar los valores.

Productos. Cartelera de convocatoria, Urna, mensajes intranet, documento con la información.

Estrategia 3 “Conociéndonos”. Socializar los elementos de la cultura organizacional.

- Realizar una campaña de socialización de los valores corporativos anteriormente establecidos. Así entonces, por seis días entregar a cada empleado de la organización una tarjeta que contenga un valor con su respectivo concepto.
- A los colaboradores de la organización que laboran en la Planta Hidroeléctrica de Zunil, enviarles las tarjetas a través del correo electrónico.
- Realizar cuatro afiches con la información de la misión y visión (dos de c/u), dos para el área de recepción y los otros dos en la Planta Hidroeléctrica de Zunil.

Productos. Tarjeta y afiches.

Estrategia 4 “Porque haces parte de nosotros...Feliz Aniversario a la EEMQ”. Celebrar los años de fundación de la empresa y a través de esto afianzar en los colaboradores el sentido de pertenencia hacia la organización.

- Realizar un almuerzo en donde estén todos los colaboradores de la EEMQ incluso quienes laboran en la Planta. Aquí hacer entrega de recuerdos (pocillo con el nombre de la EEMQ y mención del aniversario).
- Hacer rifas para los colaboradores de la organización teniendo en cuenta el conocimiento que se debe de tener de los elementos de su cultura organizacional que se trabajen. Con unas palabras del Coordinador hacer un brindis.
- Realizar una Eucaristía a la cual asistan colaboradores e invitados especiales.

Productos. Pocillos. Rifas. Tarjetas de invitación.

Estrategia 5. “Guía para comunicarnos” Socializar las políticas de cultura de cambio.

- Realizar pequeños mensajes que reúnan el concepto de cada política. Dichos mensajes deben ser puestos de manera dinámica en diapositivas y quedar establecidos en el descanso de pantalla de cada computador de la organización.

Productos. Políticas en diapositivas.

Estrategia 6 “Aquí nos comunicamos bien”. Optimizar el uso de medios y espacios para la comunicación interna.

- Caracterizar los medios y espacios coherentes con las necesidades y con los que se gesten en la EEMQ.
- Realizar campaña para socializar dichos medios y espacios para motivar su uso y aplicación
- Dicha campaña debe contemplar la puesta de mensajes en una cartelera además de mensajes dispuestos como papel tapiz en cada computador de la organización.

Productos. Documento con la caracterización de medios y espacios, mensajes para computador, mensajes para cartelera.

Caracterización de medios y espacios medios:

1. Medios



Mensajes para salva pantallas

Muy pronto en La EEMQ... una herramienta para mejorar para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del colaborador de la Institución.



La cartelera

Este será el medio dinámico, atractivo, de fácil acceso y que incluye a toda la organización. Dentro de la EMQ deben existir dos ó más de estos medios; donde se proporcione información externa y donde se brinde información que involucre asuntos de la organización. Celebraciones, reuniones, noticias, temas que se relacionen con el accionar de la institución, etc. La periodicidad de estos medios será establecida de acuerdo

con los requerimientos y las necesidades propias de la organización. **En el caso de la gestión del desempeño, será muy útil para publicar la jornada de información-sensibilización e instrucción-preparación.**



Internet e intranet

Estos serán los medios actuales que modernicen la forma de comunicarse dentro de la organización y permitirán que la información se trasmita de manera ágil y oportuna, además de generar ahorro en recursos y tiempo.

Dentro de la empresa debe existir un uso óptimo de estos medios y serán precisos para enviar información de

manera particular y masiva que requieran respuesta inmediata. A través del correo electrónico, se irá socializando cada una de las fases de la gestión del desempeño y el rol que cada miembro de la Institución tendrá.



Recuerde... En la EEMQ debe hacerse uso óptimo de medios y espacios para facilitar la cultura de cambio. Aquí trabajamos en una cultura de cambio!!!

2. Espacios

- a. Inducción: este será el espacio más reconocido para recibir información dentro de la organización. Este es el primer espacio directo con el que se relaciona el nuevo personal y la empresa; aquí se socializan funciones, normas, procesos, modos de operar, acuerdos y demás. Es muy importante que el personal de nuevo ingreso desde un inicio, se le induzca hacia la gestión del desempeño.
- b. Celebraciones: este es el espacio donde se da oportunidad para la comunicación informal y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Es importante que exista dentro de la organización, puesto que se propiciará un ambiente de participación.
- c. Capacitación: este será. uno de los espacios más importantes, pues aquí se socializará e instruirá sobre las disposiciones, parámetros, tendencias, normas, políticas, procedimientos que correspondan a la gestión del desempeño, se la que se contemplan los aspectos básicos del sistema con todo el personal involucrado.

Se realizarán dos fases:

1. La fase de información y sensibilización consiste en motivar la participación y el compromiso de las autoridades y colaboradores, en las acciones para la implementación de la gestión del desempeño y la detección de necesidades de capacitación y desarrollo, a fin de contribuir en la correcta adaptabilidad a los cambios que implique la nueva herramienta administrativa.
2. La fase de instrucción y/o preparación permite dar a conocer el sistema a las autoridades y colaboradores, instruirlos en el uso del mismo y definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización.

Los aspectos fundamentales que el personal de la EEMQ, conocerá para adaptarse con mayor facilidad a los cambios que implicará la puesta en marcha de la gestión del

desempeño y la detección de las necesidades de capacitación y desarrollo, se llevarán a cabo en aproximadamente sesenta y siete horas hábiles invertidas en informar, sensibilizar, preparar y/o instruir, a través de los siguientes módulos:

Modulo 1:

Fase de información y sensibilización a personal del nivel directivo y funcional

Fase de información y sensibilización a personal del nivel operativo

Modulo 2:

Fase de instrucción y/o preparación al personal del nivel directivo y funcional

Fase de instrucción y/o preparación al personal del nivel operativo

Posteriormente, a la aplicación del plan de cultura de cambio organizacional, es necesario se realice la evaluación de cultura y la efectividad de la comunicación y a partir de los resultados obtenidos, aplicar acciones correctivas en el proceso de cambio. (Ver evaluación de la cultura de cambio).

Modulo No. 1 Fase de información y sensibilización			
Dirigido a:		Los niveles de directivos y funcionales	
Propósito:		Hacer conciencia de los aspectos que inciden negativamente en la cultura de la organización y contar con su apoyo y compromiso para desarrollar una estrategia, de los niveles superiores a los niveles inferiores.	
No.	Contenido: Comprende seminarios - talleres	Temas mínimos incluidos:	Duración: Horas
1	Reconociendo las condiciones actuales de la empresa	Introducción.	3
		Presentación del estudio realizado, resumen del análisis, conclusiones y recomendaciones.	
		Estrategia para corregir las deficiencias identificadas.	
2	El líder como factor de cambio	Definición de líder	3
		Características del líder	
		El cambio y sus principales causas de resistencia	
		El líder como motor del cambio	
		El líder reconoce logros de su personal	
Taller de experiencias compartidas.			
3	Trabajo en equipo	Definición de trabajo en equipo.	3
		Como generar trabajo en equipo del personal.	
		Resultados esperados del trabajo en equipo.	
		Espacio de preguntas y respuestas.	
4	Mística de servicio como resultado de integrar valores y trabajo en equipo	Que son valores	3
		Importancia de los valores para la persona, la sociedad y la organización	
		Importancia de tener valores compartidos en la empresa	
		Cuáles son nuestros valores compartidos	
		Que es cultura de servicio	
		Como nuestros valores influyen en nuestra cultura de trabajo	
Trabajo en equipo como cultura de trabajo y servicio			

Modulo 1: Fase de información y sensibilización			
Dirigido a:		Nivel operativo	
Propósito:		Inducir al personal en el conocimiento de la empresa, concientizarle sobre los cambios que la misma necesita realizar.	
No.	Contenido: seminarios - talleres	Temas mínimos incluidos:	Duración: Horas
1	Conociendo mi empresa y valorando mi trabajo	Conocimiento de la misión, visión, filosofía, objetivos y valores de la EEMQ Somos parte de un gran equipo (Importancia del servicio que cada trabajador brinda a la empresa) Todos somos importantes (Yo estoy bien, tu estas bien, todos estamos bien trabajando en equipo)	2
2	Trabajo en equipo	Definición de trabajo en equipo. Como generar trabajo en equipo del personal. Resultados esperados del trabajo en equipo.	2
4	Seminario: Mística de servicio como resultado de integrar valores y trabajo en equipo	Que son valores Importancia de los valores para la persona, la sociedad y la organización Importancia de tener valores compartidos en la empresa Cuáles son nuestros valores compartidos Que es cultura de servicio Como nuestros valores influyen en nuestra cultura de trabajo Trabajo en equipo como cultura de trabajo y servicio	3

Modulo 2: Fase de instrucción y/o preparación			
Dirigido a:		Los niveles de directivos y funcionales	
Propósito:		Instruir a los directivos y personal funcional sobre la gestión del desempeño y la necesidad de utilizarla para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la EEMQ.	
No.	Contenido: Comprende capacitaciones	Temas mínimos incluidos:	Duración: Horas
1	Gestión del desempeño	Definición de Conceptos Básicos de la Gestión del Desempeño	16
		Descripción y características de las cinco fases de proceso.	
		Herramientas y técnicas que facilitan un proceso efectivo en cada una de las fases.	
		Requerimiento de competencias requeridas en para un proceso de gestión del desempeño efectivo.	
		Etapa de Planificación:	
		Definición de objetivos	
		Generación de Compromiso	
		Etapa de cultura de cambio:	
		La comunicación y la importancia de un plan de cultura de cambio	
		Etapa de coaching (apoyo y seguimiento)	
		Etapa de Evaluación (instrumento) y Revisión de Resultados de acuerdo a los objetivos	
		Etapa de Reconocimiento (incentivos vinculantes).	
		Para apoyar la adquisición de habilidades efectivas para el proceso, en cada fase se analiza o pone en práctica un caso tipo, ejercicios, simulaciones o proyección de videos.	
Se puede programar 2 días (8 horas, de 8:00 a 18:00 hrs) o 4 días (4 horas diarias, en horario de 8:00 a 12:00 o de 14:00 a 18:00 hrs)			
2	Capacitación y desarrollo	Definición de capacitación y desarrollo	8
		Importancia de la capacitación y desarrollo	
		Beneficios de la capacitación y desarrollo	
		Detección de necesidades de capacitación y desarrollo	
		Elaboración de un plan de capacitación.	
		Algunos Indicadores para los procesos de Capacitación y desarrollo	
		Evaluación de la efectividad e impacto del proceso	
		Se puede programar 1 día (8 horas, de 8:00 a 18:00 hrs) o 2 días (4 horas diarias, en horario de 8:00 a 12:00 o de 14:00 a 18:00 hrs)	

Modulo No. 2: Fase de instrucción y/o preparación			
Dirigido a:	Nivel operativo		
Propósito:	Preparar al personal en el desarrollo de la gestión del desempeño y la importancia de la capacitación y desarrollo para mejorar y optimizar los resultados en el puesto de trabajo, concientizándoles sobre los cambios que se necesita realizar.		
No.	Contenido: Comprende capacitaciones	Temas mínimos incluidos:	Duración: Horas
1	Gestión del desempeño	Definición de Conceptos Básicos de la Gestión del Desempeño.	16
		Descripción y características de las cinco fases de proceso.	
		Herramientas y técnicas que facilitan un proceso efectivo en cada una de las fases.	
		Requerimiento de competencias requeridas en para un proceso de gestión del desempeño efectivo.	
		Etapa de Planificación:	
		Definición de objetivos	
		Generación de Compromiso	
		Etapa de cultura de cambio:	
		La comunicación y la importancia de un plan de cultura de cambio	
		Etapa de coaching (apoyo y seguimiento)	
		Etapa de Evaluación (instrumento) y Revisión de Resultados de acuerdo a los objetivos	
		Etapa de Reconocimiento (incentivos vinculantes).	
		Para apoyar la adquisición de habilidades efectivas para el proceso, en cada fase se analiza o pone en práctica un caso tipo, ejercicios, simulaciones o proyección de videos.	
Se puede programar 2 días (8 horas, de 8:00 a 18:00 hrs) o 4 días (4 horas diarias, en horario de 8:00 a 12:00 o de 14:00 a 18:00 hrs)			
2	Capacitación y desarrollo	Definición de capacitación y desarrollo	8
		Importancia de la capacitación y desarrollo	
		Beneficios de la capacitación y desarrollo	
		Detección de necesidades de capacitación y desarrollo	
		Elaboración de un plan de capacitación.	
		Algunos Indicadores para los procesos de Capacitación y desarrollo	
		Evaluación de la efectividad e impacto del proceso	
Se puede programar 1 día (8 horas, de 8:00 a 18:00 hrs) o 2 días (4 horas diarias, en horario de 8:00 a 12:00 o de 14:00 a 18:00 hrs)			

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EEMQ

Unidad _____ Departamento _____ Sección _____

Nombre del colaborador: _____

Puesto que desempeña: _____

Jefe inmediato: _____

Fecha: _____

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objeto conocer el actual sistema de comunicación de la Institución y si está encaminada al cambio.

COMUNICACIÓN

Señale con una X la opción que se ajusta a su respuesta.

1. Tiene personal a cargo

Si ___ No ___ No. total de personas _____

2. Asiste a reuniones en la empresa

Si ___ No ___ ¿Cuáles? _____

3. Si necesita comunicar algo a su jefe inmediato, como lo hace.

Directamente ___ Medios ___ ¿Cuáles? _____

4. Si su jefe inmediato necesita comunicarle algo, lo hace:

Directamente ___ Medios ___ ¿Cuáles? _____

INFORMACIÓN

5. ¿La información que recibe de la organización es oportuna y suficiente para desarrollar su labor?

Si ___ No ___ ¿Porqué? _____

6. ¿La información que recibe de la organización es útil para su desempeño?

Si ___ No ___ ¿Porqué? _____

MEDIOS Y ESPACIOS

7. ¿Sabe cuáles son las **normas y/o políticas** de la empresa?

Si ___ No ___

Por favor indique algunas a continuación. _____

8. ¿A través de qué medios y en qué espacios recibió esta información, por favor dé las opciones de medios y espacios? (Marque con una X).

MEDIOS	ESPACIOS
Cartelera	Reuniones Sindicales
Intranet	Comité de Gestión
Internet	Reunión de Área
Acta	Reunión Generales
Memorando	Eventos Institucionales
Circular	Inducción
Otro, ¿Cuál? _____	Otro, ¿Cuál? _____

9. ¿Identifica claramente el **objetivo** (finalidad o propósito) de su cargo?

Si ___ No ___

10. ¿Conoce todas aquellas actividades o responsabilidades que se deben desempeñar para el logro de los objetivos del cargo de su cargo?

Si ___ No ___

Por favor indique algunas a continuación.

11. Son claros los **procedimientos** (cómo desarrollar las funciones / formas, modos o maneras de hacerlo) que debe desarrollar o llevar a cabo en su cargo.

Si ___ No ___

Por favor indique alguno a continuación.

12. ¿A través de qué medios y en qué espacios recibió esta información, por favor dé las opciones de medios y espacios? (Marque con una X).

MEDIOS	ESPACIOS
Cartelera	Reuniones Sindicales
Intranet	Comité de Gestión
Internet	Reunión de Área
Acta	Reunión Generales
Memorando	Eventos Institucionales
Circular	Inducción
Otro, ¿Cuál? _____	Otro, ¿Cuál? _____

13. ¿Conoce los **procesos** (nombre que se le asigna al conjunto de actividades que se desarrollan a partir de la puesta en marcha de diversos procedimientos) que caracterizan su área?

Si ___ No ___ Por favor nómbrelo. _____

14. ¿A través de qué medios y en qué espacios se enteró de esta información? (Marque con una X)

MEDIOS	ESPACIOS
Cartelera	Reuniones Sindicales
Intranet	Comité de Gestión
Internet	Reunión de Área
Acta	Reunión Generales
Memorando	Eventos Institucionales
Circular	Inducción
Otro, ¿Cuál? _____	Otro, ¿Cuál? _____

15. ¿Identifica claramente a la persona que da las instrucciones en su área?

Si ___ No ___ Por favor escriba su nombre y puesto a continuación.

16. ¿Sabe cuáles son las **metas** actuales de la empresa?

Si ___ No ___ Por favor menciónelas brevemente.

17. ¿A través de qué medios y en qué espacios recibió esta información? (Marque con una X)

MEDIOS	ESPACIOS
Cartelera	Reuniones Sindicales
Intranet	Comité de Gestión
Internet	Reunión de Área
Acta	Reunión Generales
Memorando	Eventos Institucionales
Circular	Inducción
Otro, ¿Cuál? _____	Otro, ¿Cuál? _____

18. ¿Conoce y entiende completamente cuál es la misión, visión y valores de la empresa?

Si ___ No ___

19. ¿A través de qué medios y en qué espacios recibió esta información?

MEDIOS	ESPACIOS
Cartelera	Junta Directiva
Intranet	Comité de Gerencia
Internet	Reunión de Área
Acta	Reunión de Integración
Memorando	Eventos Institucionales
Circular	Inducción
Otro, ¿Cuál? _____	Otro, ¿Cuál? _____

20. ¿Por cuál medio prefiere que le llegue la información de la empresa? (Liste los medios y los espacios)

MEDIOS	ESPACIOS

RELACIONES

21. Recibió en la empresa:

- 1. Inducción Si ___ No ___
- 2. Re inducción Si ___ No ___
- 3. Capacitación y desarrollo Si ___ No ___
- 4. Evaluación de desempeño Si ___ No ___

22. ¿Existe en el área de trabajo un ambiente de participación y diálogo?

Si ___ No ___

23. ¿Existe en la empresa un ambiente de participación y diálogo?

Si ___ No ___

24. ¿Identifica los elementos de la cultura organizacional de la EEMQ?

SI ___ NO ___

25. ¿Identificaba anteriormente los elementos de la cultura organizacional de la EEMQ?

SI ___ NO ___

26. ¿Qué diferencia encuentra entre los elementos de la cultura organizacional que estaban anteriormente y los actuales?

Más claros _____

Menos claros _____

Iguals _____

Confusos _____

27. ¿Cree que los elementos de la cultura organizacional están claramente establecidos dentro de la empresa?

Si _____

No _____

28. ¿Cómo concibe los procesos comunicativos actualmente en relación con el uso de medios de comunicación dentro de la empresa?

Excelentes _____

Buenos _____

Regulares _____

Deficientes _____

29. ¿Cómo concibe los procesos comunicativos actualmente en relación con el uso de espacios de comunicación dentro de la empresa?

Excelentes _____

Buenos _____

Regulares _____

Deficientes _____

30. ¿Qué tan significativo fue el aporte de la comunicación en la construcción de los elementos de la cultura organizacional de la EEMQ?

Bastante Significativo _____

Significativo _____

Poco significativo _____

Nada significativo _____

31. ¿Cuál de los siguientes párrafos corresponde correctamente a la Misión de la EEMQ?

a. La EEMQ, es una empresa municipal que brinda satisfacción y confianza a la población quetzalteca, porque es altamente especializada en la prestación del servicio eléctrico municipal en la ciudad de Quetzaltenango.

b. La EEMQ se esfuerza por ofrecer el mejor servicio de energía eléctrica a los usuarios quetzaltecos, con parámetros de calidad a la altura de las exigencias del entorno, con un trato personalizado y especializado.

c. Satisfacer la demanda del servicio de energía eléctrica con eficiencia y eficacia y, atender con prontitud, cortesía y responsabilidad las necesidades del usuario en cuanto al servicio que se presta.

32. ¿Cuál de los siguientes párrafos corresponde a la visión de la EEMQ?

a. La EEMQ es una empresa que brinda satisfacción y confianza a sus usuarios, proveedores, y empleados, porque es altamente especializada en la prestación de energía eléctrica y seguirá ampliando su actividad sus negocios mediante la sistematización de los procesos con asesoría técnica y el rigor de un exigente proceso de gestión de calidad en cada uno de sus procesos.

b. La visión de la EEMQ, es ser el principal proveedor de energía eléctrica en el Quetzaltenango, a una tarifa económica y de calidad que permita satisfacer las necesidades de la población.

c. Ser una empresa con autosuficiencia operativa y financiera, con un sistema de distribución de energía eléctrica que responda a las normas del sistema eléctrico

nacional así como mantener la disponibilidad del servicio las veinticuatro horas del día.

EVALUACIÓN DE LA CULTURA DE CAMBIO DENTRO EN LA EEMQ

Área _____ Departamento _____ Sección _____

Nombre del colaborador: _____

Puesto que desempeña: _____

Jefe inmediato: _____

Fecha de evaluación de la cultura de cambio: _____

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objeto conocer la cultura de la Institución y si está encaminada al cambio; en virtud que el cambio en la cultura organizacional surge en la medida que sea necesario implementar nuevas formas de hacer las cosas dentro de la EEMQ.

Además para mayor comprensión del tema, se define cultura organizacional, la cual consiste en el conjunto de valores, creencias y entendimientos que tiene una organización en común y que debe compartir y hacer parte del diario vivir cada colaborador de la Institución.

A continuación encontrará una serie de preguntas con dos opciones de respuesta, y deberá subrayar la respuesta que en su opinión corresponda.

1.
 - a. En la Institución se recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas
 - b. En la Institución se recurre a algunos empleados para encontrar y resolver problemas
2.
 - a. En el trabajo se genera entre todo el equipo alternativas para la resolución de problemas.
 - b. En el trabajo se genera individualmente alternativas para la resolución de problemas.
3.
 - a. En el trabajo se está acostumbrado a escuchar y colaborar
 - b. En el trabajo no se está acostumbrado a escuchar y colaborar

4.
 - a. El área de trabajo tiene un ambiente físico adecuado.
 - b. El área de trabajo no tiene un ambiente físico adecuado.
5.
 - a. La Institución apoya la crítica constructiva.
 - b. La Institución desaprueba la crítica constructiva.
6.
 - a. En el trabajo se habla abiertamente de las posibilidades para resolver algunos problemas de la mejor manera.
 - b. En el trabajo no es permitido hablar abiertamente de las posibilidades para resolver algunos problemas de la mejor manera.
7.
 - a. En el trabajo se sanciona al portador de malas noticias.
 - b. En el trabajo no se sanciona al portador de malas noticias.
8.
 - a. En la Institución existe flexibilidad para pedir permiso y faltar a trabajar por necesidades personales.
 - b. En la Institución no existe flexibilidad para pedir permiso y faltar a trabajar por necesidades personales.
9.
 - a. En la Institución existe equidad en los salarios.
 - b. En la Institución no existe equidad en los salarios.
10.
 - a. Para la EEMQ son tan importantes los colaboradores como los usuarios.
 - b. Para la EEMQ son menos importantes los colaboradores que los usuarios.
11.
 - a. El jefe inmediato da la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para hacer mejor mi trabajo.
 - b. El jefe inmediato limita la opción de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para hacer mejor mi trabajo.
 - c. Los colaboradores apoyamos los planes de mejoramiento
 - d. Los colaboradores no apoyamos los planes de mejoramiento

12.
 - a. En el trabajo se fomenta la comunicación de jefe-subordinado y de subordinado-jefe.
 - b. En el trabajo no se fomenta la comunicación de jefe-subordinado y de subordinado-jefe.
13.
 - a. Los trabajadores confiamos en nuestros compañeros.
 - b. Los trabajadores no confiamos en nuestros compañeros.
14.
 - a. En la Institución no se modifica la rutina de trabajo.
 - b. En la Institución se modifica la rutina de trabajo si así lo amerita las circunstancias.
15.
 - a. La empresa impulsa constantemente el crecimiento de todos.
 - b. La empresa impulsa raramente el crecimiento de todos.
16.
 - a. Los directivos siempre comparten espacios para tomar decisiones importantes en los puestos de trabajo.
 - b. Los directivos rara vez comparten espacios para tomar decisiones importantes en los puestos de trabajo.
17.
 - a. En el trabajo se está capacitado para identificar problemas en el desempeño de las labores.
 - b. En el trabajo se debería capacitar para identificar problemas en el desempeño de las labores.
18.
 - a. En el trabajo se actúa en función de las propias sugerencias.
 - b. En el trabajo no se actúa en función de las propias sugerencias.
19.
 - a. En el trabajo se ha dado a conocer la misión, visión filosofía y valores de la Institución para los colaboradores adopten una cultura encaminada a esos aspectos y por ende el desempeño laboral busque cumplirlos.
 - b. En el trabajo no se ha dado a conocer la misión, visión filosofía y valores de la Institución para los colaboradores adopten una cultura encaminada a esos aspectos y por ende el desempeño laboral busque cumplirlos.

20.

- a. Los jefes inmediatos adoptan los valores y filosofía de la Institución para generar una adecuada cultura que se vea reflejada en el alcance de los objetivos individuales y organizacionales.
- b. Los jefes inmediatos deberían adoptar los valores y filosofía de la Institución para generar una adecuada cultura que se vea reflejada en el alcance de los objetivos individuales y organizacionales.

21.

- a. En la Institución se ha fomentado una forma adecuada de aceptar los cambios que deban de implementarse.
- b. En la Institución se debería fomentar una forma adecuada de aceptar los cambios que deban implementarse.

6.2.3 COACHING

DEFINICIÓN DE ELEMENTOS DEL COACHING

Objetivos:

General: Proponer el Coaching como uno de los instrumentos de la gestión del desempeño.

Específicos

- Definir que es realmente el coaching.
- Definir los principios fundamentales de la implementación del coaching.
- Proponer el procedimiento para realizar el coaching y de esta manera apoyar a los colaboradores en el alcance de sus objetivos y su crecimiento profesional.

Definición: El coaching es una herramienta de gestión para las organizaciones y para el que lo realiza, una técnica de desarrollo personal. En cualquier caso, los resultados deben ser apreciables tanto en el desarrollo diario de las actividades, como en la vida del sujeto en general.

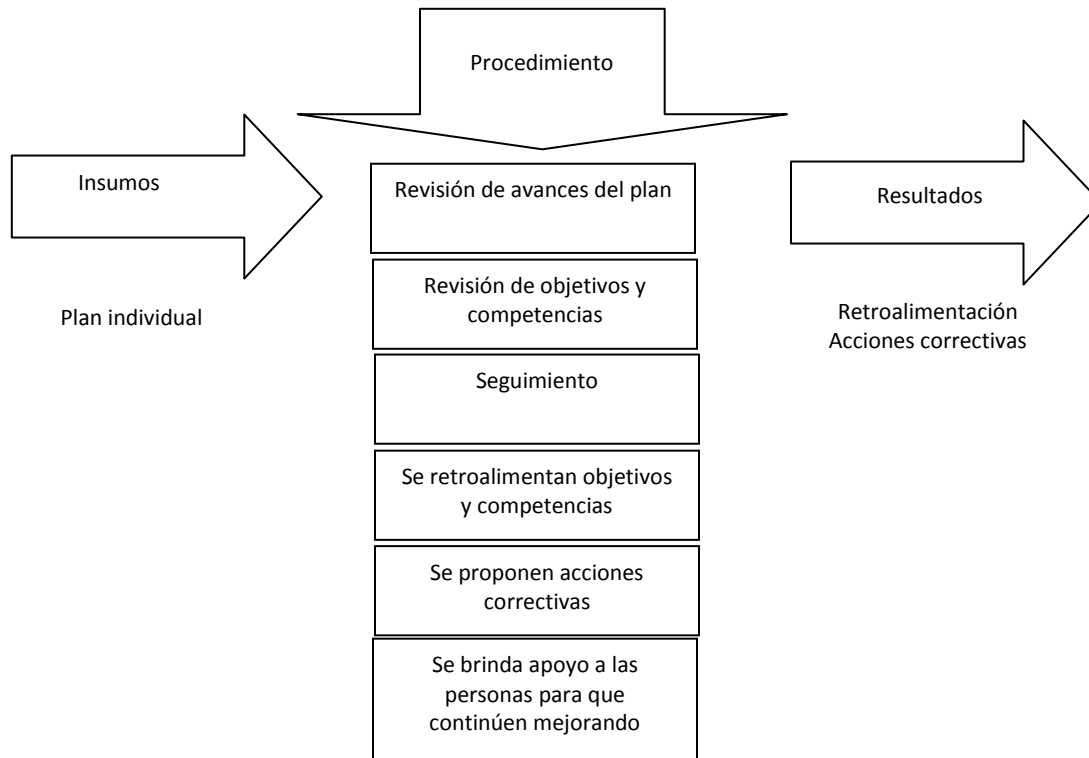
En el proceso de **coaching** se parte de la premisa de que el Coachee (la persona que recibe el coaching) es el individuo que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta.

- En vez de enseñar, el "Coach" asiste al "Coachee" a aprender de sí mismo. En este sentido, el proceso requiere básicamente de los siguientes 5 pasos:
- Observar - La observación será fundamental para que el Coachee encuentre soluciones a través del posicionamiento en nuevos puntos de vista y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el colaborador podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
- Toma de conciencia - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El Coach centrará al coachee en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
- Determinación de objetivos. Es esencial para todo proceso de Coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
- Actuar - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El Coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
- Medir - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

DESARROLLO DEL COACHING

Se propone que la EEMQ realice el coaching, enfocado al apoyo y seguimiento que se da en el cumplimiento del plan de los compromisos de gestión del desempeño.

Coaching (apoyo y seguimiento) del cumplimiento del plan de los compromisos de gestión del desempeño. A continuación se ilustra el procedimiento de apoyo y seguimiento:



Procedimiento:

1. Debe hacerse una reunión semana, preferiblemente los días miércoles o jueves, en el horario de 8:15 a 9:00 horas, para darle seguimiento a los compromisos de gestión y planes tácticos e individuales. Se citan a solas para dar inicio y desarrollar su proceso de coaching. El coachee (colaborador) debe llegar con el objetivo que quiere trabajar.
2. En la primera sesión se plantea y estudia este objetivo, lo cual se plasma en el formato de seguimiento que se anexa. Se establece un plan de acción guiado por el coach (jefe/encargado) y decidido en consenso. Este plan de acción tiene como fin observar y potenciar aquellas cualidades que se necesitan para el coachee alcance su objetivo.
3. El jefe/encargado realizará el seguimiento del desempeño y comportamiento del personal a su cargo, para facilitar una retroalimentación durante el proceso. Esta actividad es esencial para el cumplimiento de la gestión del desempeño, porque el director y/o jefe/encargado y colaborador tienen una participación activa para analizar el cumplimiento de los objetivos, lo que contribuye al aprendizaje, fomenta la

capacidad autocrítica e incorpora esta práctica a la cultura organizacional de la EEMQ (Ver formulario No. 3).

4. Dependiendo del análisis realizado, el director, jefe/encargado y colaborador proponen acciones correctivas, si es necesario. Por ejemplo: Realizar ajustes al plan de acción individual ante cambios imprevistos que se presenten.
5. El jefe inmediato dará seguimiento al personal sujeto a la evaluación del desempeño.
6. Revisará y se retroalimentarán las competencias a promover, indicando las competencias que representen fortalezas y/o aquellas que requieren mejorar.
7. Se ejemplificarán casos concretos de situaciones que fomentan las competencias, así como las actitudes que se haya observado en las relaciones cotidianas, que hayan sido positivas y/o las que requieran mejorar.
8. Se le brindará apoyo a las personas para que continúen mejorando.

Formulario No. 3 - Coaching (Apoyo y Seguimiento)

Nombre del departamento/sección	
Nombre y puesto del jefe inmediato	
Nombre y puesto del empleado	
Periodo del seguimiento	En esta línea se indica el tiempo en el que se realiza esta actividad
Fecha de realización del seguimiento	Se escribe el día, mes y año que se realiza
Jefe inmediato (Firma)	Colaborador (Firma)

A.	B.	C.	D.
No.	Objetivo	Competencia	Recomendaciones

- a) No.: Se refiere al número consecutivo de los objetivos y las competencias.
- b) y c) Objetivos y Competencias: Se transcriben los objetivos y las competencias definidos en el formulario No. 2.
- d) Recomendaciones para los objetivos y las competencias: Son las sugerencias relacionadas con el desempeño y las conductas observadas con la finalidad del mejoramiento continuo. Pueden también reformularse tanto los objetivos y las competencias, de acuerdo a situaciones priorizadas y consensuadas con el jefe inmediato.

Evaluación: Trimestralmente, debe evaluarse la eficiencia y eficacia del proceso, por lo tanto se anexa una encuesta de evaluación del coaching, con el fin de saber si el procedimiento realizado es el correcto o si es necesario realizar cambios.

Encuesta para evaluar el coaching: A continuación se presentan algunos cuestionamientos, los cuales permitirán tener información relevante con respecto al estatus del coaching dentro de la EEMQ.

1. ¿Le ha dado a conocer la EEMQ lo que es el Coaching?

Si
No

2. ¿Cómo definiría el Coaching?

Capacitación
Supervisión
Seguimiento continuo, apoyo y retroalimentación

3. ¿El jefe inmediato le plantea preguntas, traza pautas y busca razones del porque ciertas actividades no funcionan como desea?

Siempre
A veces
Nunca

4. ¿Su jefe se reúne con usted y con los demás empleados para estudiar y buscar soluciones a los problemas que surgen?

Siempre
A veces
Nunca

5. ¿Asume la responsabilidad cuando hay errores?

Siempre
A veces
Nunca

6. ¿Acostumbra el jefe inmediato permitir que realice preguntas con toda confianza?

Siempre
A veces
Nunca

7. ¿Siente que el jefe le explica correctamente las metas que deben alcanzarse?

Siempre
A veces
Nunca

8. ¿Considera que los jefes de la Institución asignan tareas adecuadas al cargo?

Siempre

A veces

Nunca

9. ¿El jefe inmediato ha sido flexible al momento que se solicita un permiso por problemas personales?

Siempre

A veces

Nunca

10. ¿Se siente capaz de realizar el trabajo sin necesidad de que el jefe inmediato le supervise constantemente?

Siempre

A veces

Nunca

11. ¿Cree que se le da el debido reconocimiento al momento de valorar el desempeño?

Siempre

A veces

Nunca

12. ¿Se siente parte de esta Institución?

Siempre

A veces

Nunca

13. ¿El jefe inmediato dialoga los problemas existentes en el departamento?

Siempre

A veces

Nunca

14. ¿En la relación con el jefe inmediato considera que existe una alianza de “confianza”, “sinceridad” y “responsabilidad”?

Siempre

A veces

Nunca

15. ¿Se siente motivado e interesado para participar en el proceso de coaching a fin de obtener competencias que permitan que desarrolle óptimamente las labores?

Siempre

A veces

Nunca

16. ¿El jefe inmediato le da seguimiento a los problemas a fin de resolverlos de la mejor manera y se alcancen los objetivos individuales y del (la) departamento/sección?

Siempre

A veces

Nunca

17. ¿El jefe inmediato le da seguimiento a la retroalimentación dada a su persona para resolver las deficiencias en el desempeño de las funciones?

Siempre

A veces

Nunca

18. ¿Qué rol considera que el jefe desempeña en el departamento /sección, a fin de velar el cumplimiento de los objetivos trazados?

Controlador y solamente

Facilitador y apoyo continuo

Observador y no se involucra más

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Finalidad: Dotar a la EEMQ de un instrumento adecuado y justo para evaluar el desempeño, ubicando al colaborador, dependiendo del grado de habilidad, responsabilidad y esfuerzo que lo caracterice acorde a las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas) mínimas exigidas por el puesto de trabajo, que estén definidas en la descripción de puestos.

Alcance: Este instrumento estará orientado para ser aplicado en las dos Unidades de la EEMQ, conformado así:

- Personal directivo
- Personal funcional
- Personal operativo

Objetivos:

- Determinar en qué medida las características propias del colaborador se ajustan con respecto a los requerimientos mínimos del puesto.
- Determinar las deficiencias y así detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Determinar el potencial humano con el que cuenta la EEMQ.
- Sentar las bases para establecer un adecuado Programa de Evaluación del Desempeño en forma periódica y a partir de lo general, se logre analizar y orientar a los colaboradores hacia un adecuado desempeño de su trabajo.

Metodología: Se propone aplicar en el desarrollo de la evaluación del desempeño, consiste en la aplicación de una técnica cualitativa y cuantitativa, en la cual se seleccionen aquellas características relacionadas con el rendimiento en el trabajo, las mismas que variarán de acuerdo al nivel jerárquico.

Dichas características son factores y se le denomina así a cada elemento que conforma la actuación de los colaboradores y que sirven como patrón de medida para la evaluación del desempeño; el mismo que a su vez, se presenta en diversas intensidades, denominándose grados.

Los factores serán ponderados (valorados) acorde a un procedimiento establecido, mediante el cual se determine su valor; y el que a su vez, sirva de base para la determinación de cada uno de los grados por factor, respectivamente.

La técnica basa su aplicación en dos partes:

- La primera consiste en la determinación de la calificación del personal de manera cuantitativa; esto mediante la apreciación que efectúa el evaluador y que luego es

transformada mediante el procedimiento numérico en puntaje, calificación y grado de intensidad de los factores.

- La segunda consiste en la determinación de la calificación del personal de manera cualitativa; esto mediante la apreciación que efectúa el evaluador durante el periodo de evaluación, tomando nota de los incidentes críticos tanto positivos como negativos que el evaluado hubiera tenido, para luego trasladarlo al formato de evaluación.

Ciclo de evaluación: La evaluación anual de desempeño generalmente comprenderá los 12 meses, En virtud que, es necesario llevar a cabo pasos preliminares (planificación y cultura de cambio) que permitan un resultado idóneo en la implementación de la gestión del desempeño. La misma se realizará dos veces al año. La primera se efectuará en el mes de julio, para evaluar el período enero-junio y la segunda en el mes de enero para evaluar el período julio-diciembre.

Normas para la evaluación del desempeño:

- La Sección de Recursos Humanos será la responsable de divulgar a todos los niveles la metodología de evaluación.
- Los colaboradores asignados a otros puestos o ascendidos temporalmente durante toda o la mayor parte (más del 50 por ciento) del ciclo de evaluación, serán calificados con base en los objetivos, competencias, funciones y responsabilidades, del puesto temporal. Quienes no cumplen con lo anterior, deberán ser evaluados solamente con base en los objetivos, competencias, funciones y responsabilidades del puesto permanente.
- El período mínimo de la presente evaluación para los colaboradores permanentes es de 90 días en el puesto que se desempeña.
- La evaluación de cada colaborador será determinada a través de una entrevista entre evaluador y evaluado, la cual será avalada con la firma de ambos, utilizando para ello el formulario correspondiente (ver modelo adjunto).
- Si por motivo de vacaciones, permisos o incapacidad por parte del evaluador o evaluado, la entrevista de evaluación no se llevará a cabo en la oportunidad, esta deberá realizarse en fecha posterior, a efecto de que la comunicación de resultados sea realizada por el evaluador correspondiente.
- Al producirse un cambio interno de jefatura, éste deberá evaluar a los colaboradores que tuvo bajo el cargo y remitir las evaluaciones a la Sección de Recursos Humanos en los 15 días siguientes de ocurrido el cambio. Para tal efecto deberá cumplirse con los pasos del procedimiento de evaluación.
- Cuando los colaboradores de un departamento/sección no puedan ser evaluados por su Jefe inmediato debido a fallecimientos, renuncias u otras causas no previstas que impidan hacer las evaluaciones, el encargado de la Sección de Recursos Humanos efectuará las evaluaciones del personal de ese departamento/sección para cumplir con la norma anterior.

- El colaborador que durante el período de evaluación hayan trabajado en otras instituciones, solicitará referencias sobre su desempeño al jefe que haya tenido durante el período antes señalado.
- El evaluador que le corresponde dar el resultado final de la evaluación oficial utilizará los resultados de las dos evaluaciones parciales que se le han hecho al empleado durante el ciclo de evaluación. La nota anual de cada empleado será determinada por la media aritmética de las dos evaluaciones.
- Después deberán ser enviadas al respectivo Director; a efecto de que éste tenga conocimiento general de los resultados de los departamentos/secciones a su cargo.
- Si al término de la entrevista, evaluador y evaluado no llegarán a un acuerdo en la asignación de notas en uno o más factores, el colaborador podrá solicitar revisión de las notas durante los cinco días hábiles siguientes a la fecha de la entrevista, entregando una solicitud de revisión en la Sección de Recursos Humanos, presentando los argumentos necesarios.
- Posteriormente a la evaluación, el jefe inmediato y colaborador establecerán objetivos, seguimiento y apoyo al desempeño, lo cual formará parte de la planificación y del coaching de la gestión del desempeño para el próximo período.
- La amistad, los prejuicios, las simpatías y antipatías personales no deben influenciar las evaluaciones.

DESARROLLO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Reunión previa:

- La Sección de Recursos Humanos se reunirá con los directores y jefes/encargados con la finalidad de entregarles el procedimiento de evaluación.
- La Sección de Recursos Humanos expondrá cuales son los objetivos generales del proceso, dará orientación de cómo hacer las diferentes evaluaciones del desempeño.
- En esta reunión se fijan fechas para las evaluaciones y para devolverlas a la Sección de Recursos Humanos.

Entrevista de evaluación:

- La entrevista de evaluación se llevará a cabo entre el evaluador y el evaluado. El evaluador expresará al colaborador un consolidado sobre su desempeño.
- El evaluador explicará los resultados del rendimiento mostrado el período que se está evaluando y el grado asignado a cada uno, argumentando, justificando o presentando evidencias sobre tal apreciación con el propósito de que ambos puedan consensuar la calificación.
- En el transcurso de la entrevista, el evaluador debe estimular los puntos positivos y tratar con tacto los puntos débiles, impulsando al evaluado a mejorar estos aspectos en el desarrollo de sus actividades.

- Si al término de la entrevista de evaluación, el colaborador no estuviera de acuerdo en la asignación de notas de determinado factor y el evaluador mantiene su posición, puede solicitar revisión.
- Por el contrario si el evaluador considera procedente modificar la nota de determinado aspecto, deberá presentar al Director y Encargado de la Sección de Recursos Humanos, los argumentos que ha considerado a fin de modificar o ratificar la calificación; posteriormente notificará al colaborador la resolución.
- La parte fundamental del proceso de análisis es la entrevista, siendo considerada como el elemento más crítico y potencialmente más productivo de todo el proceso de evaluación. Si el evaluador la efectúa en forma correcta y hábil, la sesión puede ser una enriquecedora experiencia tanto para él mismo como para el colaborador; por el contrario, si es mal conducida, el sistema de evaluación puede ser un total fracaso.
- La entrevista de evaluación entre evaluador y evaluado se debe efectuar en el lugar, día y hora establecidos en la reunión previa.
- Otro producto de la entrevista es planificar las medidas a tomar para mejorar el desempeño futuro del colaborador, dejándolas definidas en el tiempo.

Remisión de formularios: Finalizado el período de entrevista y comunicación de resultados, el evaluador reunirá los formularios de calificación y los enviará a la Sección de Recursos Humanos, a más tardar en los dos días hábiles después de finalizado el período de evaluación.

Revisión de formularios: La Sección de Recursos Humanos procederá a revisar los formularios recibidos de cada unidad para verificar su contenido, así como para detectar posibles omisiones e inconsistencias que pudieran presentarse.

Comunicación escrita de resultados a colaboradores: La Sección de Recursos Humanos, procesará la evaluación definitiva de cada colaborador y le entregará una ficha que resuma tales resultados para el archivo personal. Esta comunicación se hará a más tardar un mes después que dicha Sección haya recibido los formularios de evaluación de los diferentes departamentos/secciones.

Seguimiento:

- Como último paso del proceso, se recomienda fijar fechas para entrevistas futuras a fin de analizar los progresos en el trabajo, este seguimiento se realizará en la etapa del coaching
- Los periodos para efectuar el seguimiento dependerá de las deficiencias o debilidades identificadas. Se realizará para examinar como se está haciendo el trabajo, identificar las dificultades que se tienen y definir los ajustes necesarios para mejorar la efectividad de la persona.

Calificación: La calificación será obtenida a través de la medición en el cumplimiento de objetivos, competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes), funciones, responsabilidades y/o actividades del puesto.

Los puntos que se asignarán a cada aspecto a evaluar con base al nivel de desempeño del colaborador son los siguientes:

Aspectos	Puntos asignados	Calificación obtenida
Objetivos	35	(35 puntos /100 x subtotal 1)
Competencias	35	(35 puntos /100 x subtotal 2)
Función, responsabilidades y/o actividades	30	(30 puntos /100 x subtotal 3)
Total	100	

Los factores de evaluación permitirán determinar un resultado cuantitativo en el proceso. Se describirán más adelante en los formatos de evaluación.

A los grados que conforman los factores podrá asignársele 10, 15 o 20 puntos, según el valor que se considere pertinente. A continuación se presenta la fórmula a utilizar en la asignación de calificación a los grados, según lo puntos ponderados.

Fórmula a utilizar:

$$\text{Razón} = \frac{\text{Ultimo Término} - \text{Primer Término}}{\text{Número de Grados} - 1}$$

Factor con 10 puntos:

$$\text{Razón} = \frac{10 - 1}{3 - 1}$$

$$\text{Razón} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Razón} = 2.25$$

Grados	Puntos Directos		Razón		Términos
A (Deficiente)					1
B (Regular)	1	+	2.25	=	3.25
C (Bueno)	3.25	+	2.25	=	5.5
D (Muy Bueno)	5.5	+	2.25	=	7.75
E (Excelente)	7.75	+	2.25	=	10

Factor con 15 puntos:

$$\text{Razón} = \frac{15 - 1}{4 - 1}$$

$$\text{Razón} = \frac{14}{4}$$

$$\text{Razón} = 3.5$$

Grados	Puntos Directos		Razón		Términos
A (Deficiente)					1
B (Regular)	1	+	3.5	=	4.5
C (Bueno)	4.5	+	3.5	=	8
D (Muy Bueno)	8	+	3.5	=	11.5
E (Excelente)	11.5	+	3.5	=	15

Factor con 20 puntos:

$$\text{Razón} = \frac{20 - 1}{5 - 1}$$

$$\text{Razón} = \frac{19}{4}$$

$$\text{Razón} = 4.75$$

Grados	Puntos Directos		Razón		Términos
A (Deficiente)					1
B (Regular)	1	+	4.75	=	5.75
C (Bueno)	5.75	+	4.75	=	10.5
D (Muy Bueno)	10.5	+	4.75	=	15.25
E (Excelente)	15.25	+	4.75	=	20

INSTRUCTIVO PARA EVALUAR

La evaluación del desempeño: Consiste en valorar los antecedentes, actuación y proyección del colaborador en la labor asignada, a través del desempeño y eficiencia alcanzada en un periodo de tiempo determinado.

Objetivos:

- Determinar el rendimiento del colaborador y los factores que influyen en éste a fin de capacitar y desarrollar en las áreas que así corresponda.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo.

Periodo que comprende la evaluación: La presente evaluación, considera además del desempeño actual (06 últimos meses transcurridos a la fecha de inicio de la evaluación), lo cual definirá la idoneidad al puesto asignado.

Personal objeto de evaluación:

- Personal directivo: Comprende al colaborador perteneciente al área profesional y empleado, que ejerce funciones de dirección en la Unidad Administrativa, Financiera y Presupuestaria y Unidad Técnica.
- Personal funcional: Comprende al colaborador que ejerce función de dirección y supervisión en departamentos o secciones tanto administrativa, financiera y presupuestaria como técnica.
- Personal operativo: Comprende al colaborador que ejerce funciones operativas y/o administrativas.

Factores de evaluación: La evaluación del desempeño del colaborador se efectuará a través de factores de evaluación, que se definen y describen en los formatos de evaluación correspondientes.

Se denomina FACTOR a cada elemento que conforma la actuación del trabajador en el puesto de trabajo y que sirve como patrón de medida para la evaluación del desempeño y se denomina GRADO a las diversas intensidades con que se presenta cada factor.

Evaluado: Es todo colaborador de la EEMQ, sujeto a la apreciación del desempeño en el desarrollo de el puesto.

Evaluadores: Son aquellos colaboradores que desempeñan cargos de dirección, jefatura y/o supervisión de personal, los cuales tendrán la responsabilidad de evaluar a los “subordinados inmediatos”. El mismo se encargará de efectuar la entrevista y presentar la evaluación.

Instrucciones para cada nivel jerárquico: La evaluación comprende aquellos puestos cuyas funciones se identifican con la conducción y ejecución de actividades de un equipo o grupo funcional, que por las características y complejidad de las mismas, requieren necesariamente de un nivel específico de formación.

La información consignada en la presente evaluación se efectuará a mano, con lapicero negro y sin tachaduras o borrones.

Llenar los datos del colaborador evaluado en el espacio indicado.

La evaluación deberá ser totalmente objetiva, calificándose todos los factores.

En la evaluación se podrán observar los factores a evaluar con su respectiva descripción, y cada factor cuenta con alternativas de respuestas (grados), con un paréntesis – () – al lado derecho.

Los evaluadores deberán colocar una cruz en el paréntesis – (x) – del grado que considere adecuado y en la columna que le corresponde evaluar.

Al finalizar la evaluación, los evaluadores consignarán sus datos, firma y sello en el espacio correspondiente del modelo de evaluación, en el caso de no existir inconformidades, deberán remitirlas con un plazo máximo de 72 horas a la Sección de Recursos Humanos.

Modelo de evaluación del desempeño a nivel jerárquico directivo

A. IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES

Nombre: _____ Documento de identificación: _____

Dependencia donde trabaja: _____ Cargo: _____

Nombre del jefe inmediato: _____ Cargo: _____

Nombre del superior del jefe inmediato: _____ Cargo: _____

B. GRADOS Y NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (VALOR 35 PUNTOS)

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al cumplimiento de los objetivos del puesto por parte del colaborador.

No.	OBJETIVOS	GRADOS Y PONDERACION					ASIGNACION
		E (35 PTS.)	MB (26.5 PTS.)	B (18 PTS.)	R (9.5 PTS.)	D (1 PTS.)	
1							
2							
3							
4							
5							
						Subtotal	
						Total(35/100*Subtotal)	

C. GRADOS Y NIVELES DE COMPETENCIAS (VALOR 35 PUNTOS)

Marque con una X el nivel que mejor corresponda a la posesión de competencias por parte del colaborador para desempeñar el puesto. En donde E: Excelente, MB: Muy bueno, B: Bueno, R: Regular y D: Deficiente.

FACTORES A EVALUAR

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN (20 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Excepcional capacidad para planificar y organizar las actividades de su área, en relación a objetivos de la EEMQ.	20	()
MB	Muy buena capacidad para planificar y organizar las actividades de su área, orientación hacia objetivos organizacionales.	15.25	()
B	Buena capacidad para planificar y organizar las actividades de su área, orientándolas a los objetivos de la EEMQ.	10.5	()
R	Tiene limitaciones para programar y organizar las actividades de su área. Orientándolas a los objetivos de la EEMQ.	5.75	()
D	Presenta mucha dificultad para programar y organizar las actividades de su área en relación a objetivos de la EEMQ.	1	()
		Subtotal	
TOMA DE DECISIONES (15 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Sus decisiones siempre son adecuadas y oportunas. Excelente criterio. Resuelve rápida y lógicamente los problemas.	15	()
MB	Con frecuencia toma de decisiones adecuadas y oportunas, logrando resolver problemas de trabajo. Posee mucho criterio.	11.5	()
B	Tiene capacidad para tomar decisiones correctas y oportunas. Tiene buen criterio	8	()
R	Algunas veces presenta dificultades para tomar decisiones acertadas y oportunas. Escaso criterio.	4.5	()
D	Demuestra inseguridad en la toma de decisiones. No tiene criterio. Sus decisiones no son oportunas, ni acertadas.	1	()
		Subtotal	
LIDERAZGO (15 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Conduce excepcionalmente al colaborador de su área logrando su plena integración, desarrollo y participación.	15	()
MB	Conduce muy acertadamente al personal de su área, integrándolo y se preocupa por el desarrollo del personal.	11.5	()
B	Posee capacidad para integrar y dirigir a su personal. Se preocupa por el desarrollo del mismo.	8	()
R	Tiene poca capacidad para integrar y dirigir al colaborador de su área. No se preocupa por el desarrollo de su personal.	4.5	()
D	No demuestra capacidad para integrar y dirigir al colaborador de su área. No se preocupa por el desarrollo de su personal.	1	()
		Subtotal	
SERVICIO A CLIENTES (15 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Siempre tiene buena actitud y disposición para atender y mantener a usuarios satisfechos dentro y fuera de la EEMQ.	15	()
MB	Con frecuencia demuestra buena actitud y disposición para atender y mantener usuarios satisfechos dentro y fuera de EEMQ.	11.5	()
B	Presenta buena disposición para atender al usuario. Algunas veces genera malestar en ellos.	8	()
R	Escasa habilidad de persuadir, obteniendo resultados favorables para la organización.	4.5	()

D	Carece de habilidad de persuadir. No obtiene resultados favorables para la EEMQ.	1	()
Subtotal			

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN (15 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Excepcional habilidad de persuadir, obteniendo resultados favorables para la organización.	15	()
MB	Muy buena habilidad de persuadir, obteniendo resultados favorables para la organización.	11.5	()
B	Buena habilidad para persuadir Y obtener resultados favorables.	8	()
R	Escasa habilidad para persuadir , para obtener resultados favorables para la organización	4.5	()
D	Carece de habilidad de persuadir. no obtiene resultados favorables para la organización	1	()
Subtotal			

IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO (20 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Excepcional identificación con la misión y valores de la EEMQ y disposición para promoverlos y difundirlos.	20	()
MB	Muy buena identificación con la misión y valores de la EEMQ y disposición para promoverlos y difundirlos.	15.25	()
B	Buena identificación con la misión y valores de la EEMQ y disposición para promoverlos y difundirlos.	10.5	()
R	Escasa identificación con la misión y valores de la EEMQ y disposición para promoverlos y difundirlos.	5.75	()
D	Ninguna identificación con la misión y valores de la EEMQ y disposición para promoverlos y difundirlos.	1	()
Subtotal			
Total			

D. GRADOS Y NIVELES DE DESEMPEÑO EN FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y TAREAS (VALOR 30 PUNTOS)

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador. En donde E: Excelente, MB: Muy bueno, B: Bueno, R: Regular y D: Deficiente.

No.	FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, TAREAS	GRADOS Y PONDERACIÓN					ASIGNACION
		E (30 PTS.)	MB (22.75 PTS.)	B (15.5 PTS.)	R (8.25 PTS.)	D (1 PTS.)	
1							
2							
3							
4							
5							

Subtotal	
Total(30/100*Subtotal)	

E. RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
PUNTUACIÓN OBTENIDA	
Original	Modificada

Fecha: _____ Firma del Jefe inmediato _____

F. OPINIÓN DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO
El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:
<input type="checkbox"/> Conformidad con la Resolución.
<input type="checkbox"/> Disconformidad con la Resolución, por lo que solicito una entrevista con el superior de mi jefe inmediato, dentro de los tres días hábiles siguientes a la presentación de mis objeciones.
Fecha: _____ Firma: _____
Una vez comunicado a mi colaborador(a) el resultado de la evaluación y enterado su posición con respecto a éste, firmo a los _____ días del mes de _____ de 20_____.
Firma del Jefe inmediato: _____
(En caso de disconformidad pase al APARTADO E)

Modelo de evaluación del desempeño a nivel jerárquico funcional

A. IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES
Nombre: _____ Documento de identificación: _____
Dependencia donde trabaja: _____ Cargo: _____
Nombre del jefe inmediato: _____ Cargo: _____
Nombre del superior del jefe inmediato: _____ Cargo: _____

B. GRADOS Y NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (VALOR 35 PUNTOS)
Marque con una X el nivel que mejor corresponda al cumplimiento de los objetivos del puesto por parte del colaborador.

No.	OBJETIVOS	GRADOS Y PONDERACION					ASIGNACIÓN
		E (35 PTS.)	MB (26.5 PTS.)	B (18 PTS.)	R (9.5 PTS.)	D (1 PTS.)	
1							
2							

3							
4							
5							
							Subtotal
							Total(35/100*Subtotal)

C. GRADOS Y NIVELES DE COMPETENCIAS (VALOR 35 PUNTOS)
<p>Marque con una X el nivel que mejor corresponda a la posesión de competencias por parte del colaborador para desempeñar el puesto. En donde E: Excelente, MB: Muy bueno, B: Bueno, R: Regular y D: Deficiente.</p>

FACTORES A EVALUAR			
CANTIDAD DE TRABAJO (15 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Frecuentemente excede la cantidad de trabajo asignada en los plazos establecidos.	15	()
MB	Algunas veces sobrepasa la cuota de trabajo asignada en los plazos establecidos.	11.5	()
B	Cumple con la cantidad de trabajo en los plazos establecidos.	8	()
R	Frecuentemente presenta trabajos fuera de los plazos establecidos.	4.5	()
D	Siempre presenta trabajos fuera de los plazos establecidos.	1	()
		Subtotal	
RESPONSABILIDAD (20 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones. Casi no requiere supervisión.	20	()
MB	Casi no requiere control y supervisión para cumplir sus funciones.	15.25	()
B	Requiere un control y supervisión eventual para cumplir sus funciones.	10.5	()
R	Frecuentemente necesita control y supervisión para cumplir sus funciones.	5.75	()
D	Siempre necesita control y supervisión para cumplir sus funciones.	1	()
		Subtotal	
ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (15 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Siempre prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Destaca por su alta creatividad.	15	()
MB	Frecuentemente prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Es muy creativo.	11.5	()
B	Demuestra capacidad para presentar aportes y soluciones adecuadas a los problemas del área. Es creativo.	8	()
R	Tiene poca capacidad para aportar soluciones a problemas. Muy pocas veces aporta ideas propias. Creatividad limitada.	4.5	()
D	Nunca prevé ni detecta problemas, no aporta soluciones adecuadas y oportunas. No da ideas propias. Carece de creatividad.	1	()
		Subtotal	
CALIDAD DE TRABAJO Y EFICIENCIA (20 PTS)		Ponderación	Asignación

E	No comete errores y siempre demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de su trabajo.	20	()
MB	Su trabajo es de buena calidad. Rara vez presenta errores en su trabajo. Muy eficiente.	15.25	()
B	Su trabajo es de calidad aceptable, pocas veces comete errores. Es eficiente.	10.5	()
R	Su trabajo no es de calidad. Frecuentemente tiene errores en la ejecución de su trabajo. Baja eficiencia.	5.75	()
D	Descuidado en la realización de su trabajo, siempre comete errores. No es eficiente.	1	()
Subtotal			
SERVICIO A CLIENTES (15 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Siempre tiene buena actitud y disposición para atender y mantener usuarios satisfechos dentro y fuera de la EEMQ.	15	()
MB	Con frecuencia demuestra buena actitud y disposición para atender y mantener usuarios satisfechos dentro y fuera de la EEMQ.	11.5	()
B	Presenta buena disposición para atender usuarios. Algunas veces involuntariamente genera malestar en ellos.	8	()
R	Tiene poca disposición para atender a los usuarios. Con frecuencia genera malestar en ellos.	4.5	()
D	No demuestra disposición para atender a los usuarios, siempre genera malestar en ellos.	1	()
Subtotal			
INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN (15 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Participa y colabora voluntariamente y en forma incondicional en cualquier trabajo en equipo. Siempre coopera.	15	()
MB	Tiene disposición para participar activamente en trabajos en equipo. Ofrece cooperación con frecuencia.	11.5	()
B	Se integra satisfactoriamente al trabajo en equipo. Cooperar voluntariamente algunas veces.	8	()
R	Trabaja en forma individual, cuando se le requiere se integra al equipo y coopera.	4.5	()
D	Trabaja en forma individual, obstaculiza la labor del equipo. No coopera.	1	()
Subtotal			
Total			

D. GRADOS Y NIVELES DE DESEMPEÑO EN FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y TAREAS

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador. En donde E: Excelente, MB: Muy bueno, B: Bueno, R: Regular y D: Deficiente.

No.	FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, TAREAS	GRADOS Y PONDERACIÓN					ASIGNACIÓN
		E (30 PTS.)	MB (22.75 PTS.)	B (15.5 PTS.)	R (8.25 PTS.)	D (1 PTS.)	
1							

2								
3								
4								
5								
							Subtotal	
							Total(30/100*Subtotal)	

E. RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Original	Modificada

Fecha: _____ Firma del Jefe inmediato _____

F. OPINIÓN DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO
El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:
<input type="checkbox"/> Conformidad con la Resolución.
<input type="checkbox"/> Disconformidad con la Resolución, por lo que solicito una entrevista con el superior de mi jefe inmediato, dentro de los tres días hábiles siguientes a la presentación de mis objeciones.
Fecha: _____ Firma: _____
Una vez comunicado a mi colaborador(a) el resultado de la evaluación y enterado su posición con respecto a éste, firmo a los _____ días del mes de _____ de 20_____.
Firma del Jefe inmediato: _____
(En caso de disconformidad pase al APARTADO E)

Modelo de evaluación del desempeño a nivel jerárquico operativo

A. IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR (A) Y SUS SUPERIORES

Nombre: _____	Documento de identificación: _____
Dependencia donde trabaja: _____	Cargo: _____
Nombre del jefe inmediato: _____	Cargo: _____
Nombre del superior del jefe inmediato: _____	Cargo: _____

B. GRADOS Y NIVELES DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (VALOR 35 PUNTOS)

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al cumplimiento de los objetivos del puesto por parte del colaborador.

No.	OBJETIVOS	GRADOS Y PONDERACIÓN					ASIGNACIÓN
		E (35 PTS.)	MB (26.5 PTS.)	B (18 PTS.)	R (9.5 PTS.)	D (1 PTS.)	
1							
2							
3							
4							
5							
						Subtotal	
						Total(35/100*Subtotal)	

C. GRADOS Y NIVELES DE COMPETENCIAS (VALOR 35 PUNTOS)

Marque con una X el nivel que mejor corresponda a la posesión de competencias por parte del colaborador para desempeñar el puesto. En donde E: Excelente, MB: Muy bueno, B: Bueno, R: Regular y D: Deficiente.

FACTORES A EVALUAR

CANTIDAD DE TRABAJO (20 PTS= 35/100*SUBTOTAL)		Ponderación	Asignación
E	Frecuentemente excede la cantidad de trabajo asignada en los plazos establecidos.	20	()
MB	Algunas veces sobrepasa la cuota de trabajo asignada en los plazos establecidos.	15.25	()
B	Cumple con la cantidad de trabajo en los plazos establecidos.	10.5	()
R	Frecuentemente presenta trabajos fuera de los plazos establecidos.	5.75	()
D	Siempre presenta trabajos fuera de los plazos establecidos.	1	()
		Subtotal	
RESPONSABILIDAD (20 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Ejerce un autocontrol para cumplir sus funciones. Casi no requiere supervisión.	20	()
MB	Casi no requiere control y supervisión para cumplir sus funciones.	15.25	()
B	Requiere un control y supervisión eventual para cumplir sus funciones.	10.5	()
R	Frecuentemente necesita control y supervisión para cumplir sus funciones.	5.75	()
D	Siempre necesita control y supervisión para cumplir sus funciones.	1	()
		Subtotal	
ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (10 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Siempre prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Destaca por su alta creatividad.	20	()

MB	Frecuentemente prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Es muy creativo.	15.25	()
B	Demuestra capacidad para presentar aportes y soluciones adecuadas a los problemas del área. Es creativo.	10.5	()
R	Tiene poca capacidad para aportar soluciones a problemas. Muy pocas veces aporta ideas propias. Creatividad limitada.	5.75	()
D	Nunca prevé ni detecta problemas, no aporta soluciones adecuadas y oportunas. No da ideas propias. Carece de creatividad.	1	()
		Subtotal	
CALIDAD DE TRABAJO Y EFICIENCIA (20 PTS)		Ponderación	Asignación
E	No comete errores y siempre demuestra precisión y eficiencia en la ejecución de su trabajo.	20	()
MB	Su trabajo es de buena calidad. Excepcionalmente presenta errores en su trabajo. Muy eficiente.	15.25	()
B	Su trabajo es de calidad aceptable, muy pocas veces comete errores. Es eficiente.	10.5	()
R	Su trabajo no es de calidad. Frecuentemente tiene errores en la ejecución de su trabajo. Baja eficiencia.	5.75	()
D	Descuidado en la realización de su trabajo, siempre comete errores. No es eficiente.	1	()
		Subtotal	
SERVICIO A CLIENTES (20 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Siempre tiene buena actitud y disposición para atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de la EEMQ.	20	()
MB	Con frecuencia demuestra buena actitud y disposición para atender y mantener clientes satisfechos dentro y fuera de la EEMQ.	15.25	()
B	Presenta buena disposición para atender usuarios. Algunas veces involuntariamente genera malestar en ellos.	10.5	()
R	Tiene poca disposición para atender a los usuarios. Con frecuencia genera malestar en ellos.	5.75	()
D	No demuestra disposición para atender a los usuarios, siempre genera malestar en ellos.	1	()
		Subtotal	
INTEGRACIÓN Y PARTICIPACIÓN (10 PTS)		Ponderación	Asignación
E	Participa y colabora voluntariamente y en forma incondicional en cualquier trabajo en equipo. Siempre coopera.	10	()
MB	Tiene disposición para participar activamente en trabajos en equipo. Con frecuencia cooperación.	7.75	()
B	Se integra satisfactoriamente al trabajo en equipo. Cooperación voluntariamente.	5.5	()
R	Trabaja en forma individual, cuando se le requiere se integra al equipo y coopera.	3.25	()
D	Trabaja en forma individual, obstaculiza la labor del equipo. No coopera.	1	()
		Subtotal	
		Total	

Marque con una X el nivel que mejor corresponda al desempeño del colaborador. En donde E: Excelente, MB: Muy bueno, B: Bueno, R: Regular y D: Deficiente.

No.	FUNCIONES, RESPONSABILIDADES, TAREAS	GRADOS Y PONDERACIÓN					ASIGNACIÓN
		E (30 PTS.)	MB (22.75 PTS.)	B (15.5 PTS.)	R (8.25 PTS.)	D (1 PTS.)	
1							
2							
3							
4							
5							
						Subtotal	
						Total(30/100*Subtotal)	

E. RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Original	Modificada

Fecha: _____ Firma del Jefe inmediato _____

F. OPINIÓN DEL COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO
El día de hoy recibí y leí la Resolución de mi Evaluación de Desempeño y manifiesto:
<input type="checkbox"/> Conformidad con la Resolución.
<input type="checkbox"/> Disconformidad con la Resolución, por lo que solicito una entrevista con el superior de mi jefe inmediato, dentro de los tres días hábiles siguientes a la presentación de mis objeciones.
Fecha: _____ Firma: _____
Una vez comunicado a mi colaborador(a) el resultado de la evaluación y enterado su posición con respecto a éste, firmo a los _____ días del mes de _____ de 20_____.
Firma del Jefe inmediato: _____
(En caso de disconformidad pase al APARTADO E)

Modelo de formato de calificación

NOMBRE DEL EVALUADO:							
EVALUACIONES PARCIALES		CONSOLIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN					
	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	TOTALICE LOS RESULTADOS SEMESTRALES EN LA EVALUACION EL DESEMPEÑO Y ADICIONE LOS PUNTOS QUE OBTENGA EL EVALUADO COMO RESULTADO DE LO EVIDENCIADO EN LA HOJA DE INCIDENTES CRITICOS				EXCELENTE (91 A 100 PUNTOS)	
TOTAL EVALUACIÓN PARCIAL PRIMER SEMESTRE (A)						MUY BUENO (81 A 90 PUNTOS)	
TOTAL EVALUACIÓN PARCIAL SEGUNDO SEMESTRE (B)						BUENO (71 A 80 PUNTOS)	
SUMATORIA DE EVALUACIONES PARCIALES		PUNTAJE				REGULAR (61 A 70 PUNTOS)	
FECHA DE CALIFICACION		DIA		MES		AÑO	DEFICIENTE (MENOR O IGUAL A 60)
NOTIFICACIÓN				INTERPONE RECURSOS			
				SI		LA CALIFICACIÓN QUEDARÁ EN FIRME SI DENTRO DE LOS 3 DÍAS HÁBILES SIGUIENTES A LA NOTIFICACIÓN, NO SE INTERPONE RECURSO ALGUNO.	
FIRMA DEL EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADOR		NO			

Modelo de registro de incidentes críticos:

NOMBRE DEL EVALUADO:						
INCIDENTES CRÍTICOS						
No. COMPROMISO LABORAL	DESCRIPCIÓN DEL INCIDENTE	FECHA DE INCLUSIÓN	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	INCIDENTE REPORTADO POR		
				EVALUADOR	EVALUADO	TERCEROS

Modelo de ajuste o modificación a los compromisos laborales

NOMBRE DEL EVALUADO:						
RAZONES PARA EL AJUSTAR O MODIFICAR:						
COMPROMISOS LABORALES						
COMPROMISO LABORAL	OBJETIVOS	INCIDENTES	ESPERADOS	A. EVALUACION PRIMER SEMESTRE	B. EVALUACION SEGUNDO SEMESTRE	ACUMULADO DE CUMPLIMIENTO
			(VALOR ASIGNADO SEGÚN LA RELEVANCIA DE CADA COMPROMISO)	(% DE CUMPLIMIENTO RESPECTO DEL VALOR ASIGNADO)	(% DE CUMPLIMIENTO RESPECTO DEL VALOR ASIGNADO)	
1						
2						
3						
4						
5						
FIRMAS						
EVALUADO			EVALUADOR		RRHH (Encargado de emitir la calificación final y darla a conocer a los involucrados)	
FECHA DE MODIFICACIÓN DE COMPROMISOS:			DIA	MES	AÑO	
FORTALEZAS			RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO			

6.2.5. INCENTIVOS VINCULANTES

DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LOS INCENTIVOS VINCULANTES

Definición: La propuesta de incentivos vinculantes se entiende como el conjunto interrelacionado de principios, objetivos, estrategias y plan de acción, orientados a elevar la competitividad institucional a través del incremento de los niveles de satisfacción, motivación, desarrollo y reconocimiento de los empleados.

Principios: Los principios que fundamentan y justifican la propuesta de incentivos vinculantes para los colaboradores de la EEMQ son:

- Desarrollo personal. Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad para que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones: cognoscitiva, afectiva, valorativa, ética, social y técnica, donde se desarrollen sus competencias, mejorando al tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.
- Equidad y justicia. El programa deberá procurar actitudes de reconocimiento para todos sus destinatarios en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños o trabajos motive a los demás para que sigan mejorando.
- Sinergia. Todo estímulo, incentivo o reconocimiento que se dé a los colaboradores, deberá beneficiar a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado.
- Objetividad y transparencia. Los procesos que conduzcan a la toma de decisiones para el manejo del plan deberán fundarse en criterios y procedimientos técnicos, objetivos y predeterminados, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la EEMQ.

Objetivos:

1. Fomentar el desarrollo del potencial profesional y humano de los colaboradores, incrementando la satisfacción laboral, generando actitudes favorables frente a la prestación del servicio público y generando el mejoramiento continuo de la organización a través de resultados con calidad, para el eficaz ejercicio de la función de la Institución.
2. Recompensar el desempeño exitoso de los colaboradores y de los equipos de trabajo y exaltar la antigüedad laboral de los funcionarios de la EEMQ.
3. Consolidar una cultura de organizacional que garantice la competitividad y sostenibilidad de la entidad a través del mejoramiento continuo en el desempeño.
4. Fortalecer el manejo integral de los procesos de administración del recurso humano, en función del desempeño eficiente y eficaz de los colaboradores de la EEMQ.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INCENTIVOS VINCULANTES

Intervención del Comité de Gestión: Para el desarrollo del plan anual de incentivos vinculantes, será necesaria la intervención del Comité, quien tendrá las siguientes funciones:

1. Realizar gestiones que conduzcan a la celebración de convenios con las entidades públicas y privadas para la ejecución de Planes de Incentivos Vinculantes.
2. Realizar gestiones ante diferentes empresas a fin de obtener donaciones en dinero, que generen recursos financieros que permitan premiar a los colaboradores.
3. Seleccionar en estricto orden de mérito, a los mejores equipos de trabajo de la entidad con base en las calificaciones obtenidas (criterios que se contemplan que se contemplan en esta propuesta).
4. Elegir de acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño, el empleado de Carrera Administrativa que obtenga la mayor calificación, así como por niveles de jerarquía, para proceder a la premiación o exaltación.
5. Definir anualmente las características y tipos de los premios a entregar de acuerdo con la reglamentación y los recursos destinados para tal fin, en los presupuestos de la EEMQ.

Plan de trabajo anual: La Sección de Recursos Humanos de la EEMQ deberá desarrollar al comienzo de cada año, el plan de trabajo, el cual será consensuado con los directores y los representantes del sindicato y posteriormente, elevado al Comité de Gestión, a fin de avalarlo.

El plan deberá formular las metas, objetivos, actividades y mecanismos de control necesarios para que la ejecución de las actividades contribuya al logro de las metas y objetivos trazados.

Dicho plan de trabajo deberá:

1. Crear un ambiente satisfactorio de trabajo para que los empleados puedan desempeñar sus labores.
2. Motivar y estimular a los empleados.

Estrategia: Elevar el nivel de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar, en el desempeño de su labor y contribuir al cumplimiento efectivo de la misión institucional, a través de incentivos financieros y no financieros, a quienes obtengan el nivel de excelencia o sobresaliente. A los anteriores colaboradores se les otorgará, a manera de premio o reconocimiento, uno de los incentivos que se contemplarán a través de las siguientes modalidades:

- a. Planes de incentivos financieros: Los planes de incentivos financieros correspondientes a salarios, no son sujeto de propuesta, en virtud que, el Capítulo X Incrementos Salariales, Artículo No. 70. del pacto colectivo de condiciones de trabajo de la Municipalidad de Quetzaltenango, estipula que ambas partes (Patrón-Sindicato) presentarán su proyectos salariales con treinta días de antelación al vencimiento del

incremento inmediato anterior para que dentro de los treinta días posteriores al vencimiento de salario anterior, a través de negociación directa con la participación o no de autoridad Administrativa de Trabajo, fijen el incremento salarial correspondiente al año siguiente.

Sin embargo, se propone otorgar como incentivo económico, el equivalente a un salario mínimo, pero se hace la aclaración que los incentivos financieros deben proceder de fuentes externas, a través de donaciones que sean gestionadas en diferentes empresas de la localidad y así premiar el desempeño.

b. Planes de incentivos no financieros: Estarán conformados por un conjunto de programas flexibles, dirigidos a reconocer colaboradores que por su desempeño estén en niveles de excelencia. Los incentivos se entregarán bajo los siguientes parámetros:

- I. Tomando en cuenta la “Evaluación de desempeño” (60 pts)
 - II. Tomando en cuenta la opinión de los compañeros de trabajo (20 pts)
 - III. Tomando en cuenta la opinión del jefe inmediato (20 pts)
- (100pts)

Aplicación de los incentivos

2. Reconocimiento al mejor empleado de carrera y el mejor empleado de cada nivel jerárquico: Se contempla, la exaltación al empleado de carrera y a los empleados de cada nivel jerárquico, que obtengan los mayores resultados a partir de la consolidación de la evaluación correspondiente al periodo anual y que cumplan con los siguientes requisitos:

- Tener un tiempo de servicio en la Entidad no inferior a un año.
- No haber sido sancionado disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación. No obstante, el colaborador que sea sancionado disciplinariamente en cualquier estado del proceso de selección, se constituye en causal de exclusión del mismo.
- Acreditar nivel de excelencia en la última calificación de servicios.
- Dentro del nivel de excelencia se tendrá en cuenta a los colaboradores que hayan obtenido calificación sobresaliente.

Procedimiento de selección

- A partir del 15 de enero y dentro de los cinco días hábiles siguientes, el Comité de Gestión dará inicio al proceso de selección.
- Dentro de los diez días hábiles siguientes, la Encargada de Recursos Humanos, deberá presentar al Comité de Gestión el listado de los empleados de la Entidad, cuyas calificaciones hayan alcanzado el nivel de excelencia y cumplan con los requisitos establecidos.

- El Comité de Gestión dentro de los diez días hábiles siguientes al recibo de los listados, seleccionará al mejor empleado de carrera y los dos mejores empleados de carrera de cada uno de los niveles jerárquicos de la Entidad.
- Posteriormente, entregarán una pequeña boleta de opinión al jefe y compañeros de los dos colaboradores de cada nivel jerárquico que hayan obtenido mejor calificación, a fin de que la opinión de jefe y compañeros determine quién será el ganador; En caso de empate, se resolverá mediante el sistema de sorteo de balotas, en el cual participarán los colaboradores clasificados.
- En el caso del mejor empleado de Carrera de la Entidad será seleccionado el que haya logrado la mayor calificación obtenida como resultado de la evaluación del desempeño. En caso de empate será escogido por sorteo mediante el sistema de balotas, que estarán identificadas con el nombre de cada uno de ellos. Quien resulte seleccionado como el mejor empleado de Carrera de la Entidad no tendrá derecho a participar en la elección del mejor empleado del nivel jerárquico al cual pertenezca.
- El Comité ofrecerá a los empleados de Carrera seleccionados como el mejor empleado y como los mejores empleados de los niveles jerárquicos los incentivos previstos en el presente Programa, para que éstos escojan los de su preferencia.

Al colaborador que resulte seleccionado como el mejor empleado de carrera y a los empleados que sean seleccionados como los mejores de cada uno de los niveles jerárquicos de la EEMQ, se le otorgará el Incentivo no Financiero que sea de su preferencia, escogido dentro de los siguientes:

- Programas de capacitación nivel de auxilio educativo que correspondiente a un salario mínimo mensual legal vigente (01 salario mínimo mensual vigente, (teniendo en cuenta que sería un premio al que podría optar el mejor empleado y los dos mejores de cada nivel, debiendo considerarse dentro del presupuesto anual una partida no inferior a seis salarios mínimos, dentro del rubro de capacitación.
- Becas para desarrollo formal: Este incentivo se podrá aplicar a nivel académico, al interior del país y en Instituciones Públicas, a elección del funcionario seleccionado, siempre que corresponda a formación que contribuya a futuro al beneficio de la Institución y que el plan de educación esté debidamente aprobado y reconocido por las autoridades competentes y consistirá en sufragar los pagos de inscripción, libros, fotocopias y algún otro gasto que sea justificado y meritorio cubrir por parte de la entidad.

Además un reconocimiento público a labor meritoria y derecho a dos días de descanso con goce de salario.

3. Reconocimiento al mejor equipo de trabajo, el procedimiento de selección será:

- A partir del 15 de enero, se dará inicio al proceso bajo los siguientes parámetros:
 - El 15 de enero cada jefe/encargado de departamento/sección deberá

presentar a la encargada de recursos humanos un informe general del alcance de resultados evidenciando las causas de no alcanzarlos si así correspondiera. De manera conjunta en los cinco días hábiles siguientes, el comité analizará los informes a fin de tener más aspectos objetivos para la selección y eliminará a los departamentos/secciones de las cuales sus colaboradores estén incluidos en el informe.

- El Comité de Gestión dentro de los cinco días hábiles siguientes, seleccionará al departamento/sección que menos problemas haya presentado; en este caso, la encargada de la Sección de Recursos Humanos deberá presentarles un informe de: llamadas de atención, llegadas a laborar de manera tardía, inasistencias injustificadas.
- Dentro de los cinco días hábiles siguientes cada miembro del comité emitirá opinión sobre qué departamento/sección demostró mayor colaboración y apoyo en las distintas actividades que se realizaron en el año anterior y se seleccionará uno.
- En el día 16, se consolidará la información y se seleccionará al equipo de trabajo. En caso de empate, se resolverá mediante el sistema de sorteo de balotas, en el cual participarán los equipos clasificados. Además, el equipo de trabajo que logre el mayor nivel de excelencia en toda la EEMQ, se le podrá otorgar un incentivo, que podrá consistir en:
 - Reconocimiento financiero de un salario mínimo mensual legal vigente para todo el equipo de trabajo, para lo cual la Institución hará la respectiva gestión a fin de obtener los recursos.
 - Como incentivo no financiero, a los equipos de trabajo que ocupen el primero, segundo y tercer lugar, se les otorgará el siguiente:
 - ✓ Reconocimiento público de su labor meritoria.
 - ✓ Un día compensatorio

4. Reconocimiento a la antigüedad laboral: Los reconocimientos, estímulos e incentivos correspondientes a la antigüedad laboral y a las calificaciones obtenidas, están orientados a elevar los niveles de pertenencia de los colaboradores de la EEMQ. Es la exaltación y reconocimiento efectuado en acto público hacia a los colaboradores de la EEMQ que han prestado honrosamente sus servicios a la Entidad por un número determinado de años. Se realizará anualmente y corresponderá a los colaboradores de la entidad que en la vigencia respectiva hayan cumplido diez, quince, veinte o más años de servicio de manera continua. El reconocimiento a la antigüedad laboral podrá consistir en el otorgamiento de un distintivo como medalla o diploma y mención honorífica.

De manera general se fomentarán actividades con todos los colaboradores, las cuales deben ser planificadas y gestionadas por la Sección de Recursos Humanos, quien será la responsable del alcance de los objetivos trazados en este aspecto, a continuación se detallan:

Actividades de vista general
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y celebración de cumpleaños de los colaboradores y fechas especiales (día del cariño, día de la familia, día de la mujer, día de la secretaria, día de la madre, día del padre, día del niño, convivio navideño, aniversario de la Institución).
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los últimos viernes del mes a partir de las 17:00 horas, se destinarán para realizar actividades lúdicas, reconocimiento al mejor empleado del mes y/o tratar algún temas de competencia de todos los colaboradores pero en un ambiente que se adecue a la naturaleza de la actividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Trimestralmente, la Encargada de Recursos Humanos, realizará gestiones en consenso con el Sindicato para realizar actividades culturales que impacten positivamente y mejoren la integración personal y laboral.
<ul style="list-style-type: none"> • Con motivo de celebración de aniversario y navidad, se autorizará la conformación de campeonatos deportivos: <ul style="list-style-type: none"> c. Campeonato de football sala (5 jugadores) que tendrán una duración máxima de tres semanas que se podrán llevar a cabo a partir de las 11:30 a 13:30 horas los jueves y viernes, por eliminación directa de 16 equipos, en la primer semana 8 encuentros deportivos, la segunda semana 4 y la tercer semana 2, que correspondería a la final. d. Campeonato de basketball de eliminación directa con una duración de 2 semanas, con ocho equipos, con 4 encuentros la primer semana y 2 la segunda semana para determinar ganadores (Participarán colaboradores de oficinas centrales y planta hidroeléctrica de zunil). Los premios para los ganadores deberán ser gestionados con patrocinadores de empresas privadas. Campeonato de basketball de eliminación directa con una duración de 2 semanas, con ocho equipos, con 4 encuentros la primer semana y 2 la segunda semana para determinar ganadores (Participarán colaboradores de oficinas centrales y planta hidroeléctrica de zunil). Los premios para los ganadores deberán ser gestionados con patrocinadores de empresas privadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Se gestionará con diferentes empresas privadas el patrocinio para la realización de una excusión a algún lugar turístico dentro de país, que se realizará el primer fin de semana del mes de diciembre.
<ul style="list-style-type: none"> • El primer día hábil del mes, de 7:30 a 9:00 hrs. se llevará a cabo una charla motivacional impartida por un invitado especial. Se realizará tanto en las oficinas centrales de la EEMQ como en la Planta Hidroeléctrica de Zunil.
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia para organizar y guardar el material utilizado en actividades: Todo el equipo de apoyo, en coordinación con el comité de gestión, debe encargarse de desmontar, recoger y guardar el material que se utilizó para la ambientación, animación, sonido, entre otros. Es importante devolver todos los elementos que hayan sido gestionados o prestados, en perfecto estado. El sitio de la actividad, debe dejarse totalmente organizado y limpio.

Recordar qué hacer antes, durante y después de un evento.

Antes de cualquier evento o actividad
• Delegar funciones de acuerdo a lo previsto en el plan.
• Realizar y aplicar listas de verificación y chequeo.
• Realizar reuniones de coordinación.
• Gestionar el presupuesto y la financiación.
• Realizar las compras necesarias.
• Conocer y verificar el estado de los equipos y materiales.
• Lanzar la promoción a través de los medios adecuados para que sea del conocimiento de todos.
• Establecer lineamientos de participación.
• Hacer las inscripciones.
• Revisar y preparar escenarios o instalaciones.
• Revisar continuamente el programa general y las tareas específicas por acciones a realizar.
Durante el evento
• Supervisar la ejecución conforme a la programación.
• Controlar el desempeño de funciones.
• Hacer evaluaciones periódicas durante el desarrollo.
• Llevar datos estadísticos.
• Hacer boletines informativos.
• Hacer permanente divulgación.
• Hacer reuniones periódicas con el personal de apoyo.
• Mantener permanente comunicación con personal de apoyo.
• Prever alternativas ante problemas.
Cierre del programa
• Suspender las actividades.
• Convocar a los participantes.
• Tabular resultados.
• Presentar a los ganadores.
• Entregar premios si los hay.
• Evaluar con los participantes, si esta previsto.
• Despedir a los participantes.
Después del evento
• Evaluar el evento.
• Verificar el objetivo propuesto.
• Hacer balance de gastos, efectuar pagos.
• Revisar el desempeño de los organismos de dirección.
• Verificar el cumplimiento de funciones del personal de apoyo.
• Receptividad de la actividad.

• Devolver los elementos prestados.
• Enviar cartas de agradecimiento.
• Difundir los resultados.
• Hacer un informe consignando sugerencias que sirvan para posteriores eventos.
• Determinar frecuencia de repetición

Evaluación: Al final de cada año el Comité de Gestión deberá realizar una evaluación del cumplimiento con el plan de trabajo y de la efectividad de éste haciendo las recomendaciones al Coordinador que estime necesarias y convenientes, al igual de las actividades y/o eventos que se realicen, por lo que se adjunto un modelo de evaluación del plan de incentivos vinculantes.

Modelo de evaluación del plan de incentivos vinculantes:

Unidad _____ Departamento _____ Sección _____

Nombre del colaborador: _____

Puesto que desempeña: _____

Jefe inmediato: _____

Fecha de evaluación: _____

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objeto conocer su opinión con respecto a la efectividad del comité de gestión en el desarrollo de las actividades del programa de incentivos y del alcance de los objetivos. Por favor marcar con una “X” en donde corresponda, tomando en cuenta lo siguiente:

E: Excelente, MB: Muy bueno, B: Bueno, R: Regular, M: Malo

COMITÉ DE GESTIÓ Y DE LA ACTIVIDAD REALIZADA	E	MB	B	R	M
Cumplimiento de las funciones del presidente					
Cumplimiento de las funciones del vicepresidente					
Cumplimiento de las funciones del secretario					
Cumplimiento de las funciones del vocal 1					
Cumplimiento de las funciones del vocal 2					
Evidencia de divulgación y promoción del programa y las actividades					
El programa genera motivación e incentiva a tener un mejor desempeño laboral					
Receptividad de la actividad y/o evento del programa					
Evidencia de ambientación y dinamización en las actividades					

- Anote las deficiencias y fortalezas evidenciadas en el comité de gestión y en el desarrollo de actividades y/o eventos.

6.2.6 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Objetivos:

- Poner en manos de la EEMQ una herramienta de trabajo que permita revitalizar con nuevas proyecciones la preparación para lograr la calidad del desempeño de cada colaborador.
- Proporcionar a la EEMQ de un instrumento que permita determinar cuáles son las necesidades de capacitación y desarrollo de sus colaboradores, a través del análisis de la organización, análisis de las tareas y análisis de la persona, determinación de la situación real y definición de la situación ideal.

Alcance: Las áreas involucradas son:

- Personal Directivo, Funcional y Operativo de la Dirección Administrativa, Financiera y Presupuestaria y Dirección Técnica.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

1. **Etapas de análisis de la organización:** Esta etapa permitirá obtener una perspectiva global, al identificar la misión, visión, objetivos, políticas y/o estrategias de la EEMQ, del área directiva y por departamento/sección. A continuación se presenta como propuesta algunos formularios que la EEMQ puede utilizar con el fin de tener la información base para realizar el análisis de la organización, siendo esta:
 - Describir el marco legal y estratégico de la institución, misión, visión y determinación de objetivos y políticas/estrategias institucionales.
 - Describir objetivos y políticas/estrategias de dirección, departamento/sección.

Cuando la institución ya cuenta con los objetivos estratégicos, políticas y estrategias institucionales, procederá a determinar los objetivos de dirección y por departamento/sección a fin de tener el fundamento para realizar la gestión del desempeño y por ende poseer los elementos para medir el cumplimiento de la misma.

FORMULARIO EEMQ-ML/E - MARCO LEGAL Y ESTRATÉGICO DE LA EEMQ

Nombre de la institución: _____ Fecha de elaboración: _____

Base legal y de creación de la institución:	
Misión:	
Visión:	
Objetivos estratégicos	Políticas y estrategias:
1.	1.1.
	1.2
2.	2.1
	2.2
3....	

FORMULARIO EEMQ-OD-OBJETIVOS POR DIRECCIÓN

NOMBRE DE LA DIRECCIÓN: _____ RESPONSABLE: _____ HOJA No.: _____

FECHA DE ELABORACIÓN: _____

*Objetivos de dirección	Políticas y estrategias		Resultado esperado		
	No.	Descripción	Indicador	Valor	Tiempo de ejecución
1.1.	1.1/1				
	1.1/2				
1.2	1.2/1				
	1.2/2				
2.1	2.1/1				
	2.1/2				
2.2	2.2/1				
	2.2/1				
3.1	3.1/1				
	3.1/2				
3.2	3.2/1				
	3.2/2				
4.1	4.1/1				
	4.1/2				
4.2....					

Información importante:

*Los objetivos deben estar en concordancia con los objetivos estratégicos, políticas y estrategias institucionales.

FORMULARIO EEMQ-OD/S- OBJETIVOS POR DEPARTAMENTO/SECCIÓN

DEPARTAMENTO/SECCIÓN: _____ RESPONSABLE _____ HOJA No.: _____

FECHA DE ELABORACIÓN: _____

*Objetivos funcionales	Políticas y estrategias	Actividades/tareas	Indicador	Valor	Tiempo de ejecución
1.1/1	1.1/1-1				
	1.1/1-2				
1.1/2	1.1/2-1				
	1.1/2-2				
1.2/1	1.2/1-1				
	1.2/1-2				
1.2/2	1.2/2-1				
	1.2/2-2				
2.1/1	2.1/1-1				
	2.1/1-2				
2.1/2	2.1/2-1				
	2.1/2-2				
2.2/1	2.2/1-1				
	2.2/1-2				
2.2/1	2.2/1-1				
	2.2/1-2				
3.1/1...					

Información importante:

*Los objetivos deben estar en concordancia con los objetivos y políticas/estrategias de dirección.

2. Etapa de análisis de las tareas: La información acerca de las tareas es regulada por la descripción de puestos. En el FORMULARIO EEMQ-OO-OBJETIVOS OPERATIVOS que se presenta a continuación, debe plasmarse los objetivos del puesto, las actividades que se desarrollan para cumplirlos, como se medirán, el valor asignado y el tiempo de ejecución.

Con dicha información se procede a analizar las tareas por puesto. Para determinar si las mismas son idóneas y están contribuyendo al cumplimiento de los objetivos del puesto en el tiempo específico. Posteriormente, se procede a llenar el FORMULARIO EEMQ-CyD-SÍNTESIS DE CAUSAS Y DESVIACIONES para indicar el cumplimiento o no de los objetivos, plazos y si existen desviaciones que deben revelarse si corresponde a aspectos internos o externos. A partir de estos resultados, se tendrá información fehaciente de la capacitación o desarrollo que se requiere en este aspecto.

FORMULARIO EEMQ-OO-OBJETIVOS OPERATIVOS

NOMBRE DE PUESTO: _____ RESPONSABLE _____ DEPARTAMENTO/SECCIÓN _____ HOJA No.: _____

FECHA DE ELABORACION: _____

*Objetivos	Actividades/tareas	Indicador	Valor	Tiempo de Ejecución
1.1/1	1.1/1-1			
	1.1/1-2			
1.1/2	1.1/2-1			
	1.1/2-2			
1.2/1	1.2/1-1			
	1.2/1-2			
1.2/2	1.2/2-1			
	1.2/2-2			
2.1/1	2.1/1-1			
	2.1/1-2			
2.1/2...				

*Los objetivos deben estar en concordancia con los objetivos, políticas y estrategias funcionales.

FORMULARIO EEMQ-S-CyD-SÍNTESIS DE CAUSAS / DESVIACIONES (BRECHAS)

NIVEL INSTITUCIONAL/DIRECTIVO/FUNCIONAL/OPERATIVO: _____ RESPONSABLE: _____

HOJA No.: _____ FECHA DE ELABORACIÓN: _____

Objetivos	Tiempo de ejecución (cuatrimestre)			Causas de desviación o incumplimiento	
	1	2	3	Internas	Externas
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Observaciones:
 Marcar con si se cumplió con el tiempo de ejecución y con X si no se cumplió.

3. **Etapa de análisis de la persona:** La información correspondiente al rendimiento de la persona, se podrá conocer a través de los resultados obtenidos en la **evaluación del desempeño**. Obviamente, el trabajo de cada colaborador se medirá comparando su desempeño con lo estipulado en el descriptor de puestos y manual de funciones para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos para su trabajo.
4. **Etapa de definición de la situación deseada:** Implicará establecer la situación de rendimiento idónea de cada uno de los colaboradores, es decir, establecer un estándar de calidad óptimo, el cual estará orientado hacia el logro de resultados, más que hacia la cantidad de actividades que se desempeñan en cada puesto. En otras palabras, en lugar de medir la cantidad de trabajo, el objetivo es conocer la calidad del trabajo.

Los estándares de desempeño, deberán establecerse al momento de actualizar el manual de funciones y descriptor de puestos. Tomando en cuenta que serán esenciales para compararlos con el desempeño de los colaboradores, lo cual implicará funciones, objetivos, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

5. **Etapa de determinación de la situación real:** En las etapas anteriores, se establece los parámetros para establecer qué se hace en el puesto y como lo hace ser la persona que lo ocupa. Podrá determinarse mediante el análisis de puestos que se aplique según el modelo recomendado.

CUESTIONARIOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Para cumplir con esta etapa se proponen los siguientes cuestionarios, los cuales se pueden utilizar bajo la modalidad de entrevista, para ser aplicada de forma individual y que de esta manera genere confianza al entrevistado a fin de obtener información más fidedigna.

Los instrumentos son:

- I. Detección individual de necesidades de capacitación y desarrollo.
- II. Detección de necesidades de capacitación y desarrollo por Dirección/Departamento/Sección.
- III. Resumen de Necesidades de Capacitación y Desarrollo por Dirección/Departamento/Sección.
- IV. Consolidado de necesidades de capacitación y desarrollo.

I. **Detección individual de necesidades de capacitación y desarrollo** (Para ser contestado por todos los integrantes de la institución)

Nombre de la persona que responde

Puesto que desempeña

Dirección a la que pertenece (Incluir departamento/sección)

a) Principales tareas que debe desempeñar. (No más de cinco)

1	
2	
3	
4	
5	

b) Señale las principales debilidades en cuanto a competencias (conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes) que usted considera tener en el desempeño en cada una de las tareas mencionadas. Por favor marque con una "X", la calificación que le asigna a cada debilidad.

		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
1				
2				
3				
4				
5				

c) Señale que competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) es conveniente mejorar a efecto de que el desempeño de las funciones del puesto y por ende el cumplimiento de las tareas antes detalladas sea idóneo. Por favor marque con una "X", la calificación que le asigna.

		Nivel de calificación		
		Alto	Medio	Bajo
1				
2				
3				
4				
5				

- d) Si existiera la posibilidad de recibir capacitación y desarrollo de manera específica, indique qué considera que debe desarrollarse para fortalecer sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes). Por favor marque con una "X", la calificación que le asigna, según prioridades.

		Nivel de calificación		
		Alto	Medio	Bajo
1				
2				
3				
4				
5				

- e) Por favor indique comentarios que considere pertinente dar a conocer con relación a las brechas de capacitación y desarrollo en su dirección, departamento o sección.

Muchas gracias.

II. Detección de necesidades de capacitación y desarrollo por Dirección/Departamento/Sección. (Documento para ser contestado por el director/jefe/encargado del (la) dirección/departamento/sección)

Nombre del directivo

Puesto que desempeña

Dirección a la que pertenece

a. Principales objetivos estratégicos de la **dirección** a la que usted pertenece (**No más de cinco**)

1	
2	
3	
4	
5	

b. Principales brechas en las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) que limitan el cumplir con los objetivos estratégicos. Por favor marcar con una "x" el nivel de dichas brechas.

		Nivel de calificación		
		Alto	Medio	Bajo
1				
2				
3				
4				
5				

c. Principales brechas en materia de manejo u operación de tecnologías de la Información (Internet, Intranet, programas específicos, etc.). Por favor marcar con una "x" el nivel de dichas brechas.

		Nivel de calificación		
		Alto	Medio	Bajo
1				
2				
3				
4				
5				

- d. Indicar competencias (conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes) que deben fortalecerse en el equipo de trabajo a su cargo. (Por favor marque con una "x" el nivel que le asigna, según la importancia que considera que tiene cada uno.)

		Nivel de calificación		
		Alto	Medio	Bajo
1				
2				
3				
4				
5				

- e. Si existiera la posibilidad de recibir capacitación y desarrollo de manera específica, indique qué considera que debe desarrollarse para fortalecer competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) en el equipo de trabajo a su cargo. Por favor marque con una "X", la calificación que le asigna., según prioridades.

		Nivel de calificación		
		Alto	Medio	Bajo
1				
2				
3				
4				
5				

- f. Indicar qué competencias (conocimientos, habilidades o actitudes) se deben adquirir para el cumplimiento de los objetivos, desde un punto de vista estratégico.

- g. Indicar qué competencias (conocimientos, habilidades o actitudes) se deben mejorar para fortalecer el nivel de motivación dentro del área de trabajo y por ende para contribuir en el alcance de los objetivos de la EEMQ.

Muchas gracias.

III. Resumen de necesidades de capacitación y desarrollo por Departamento/Sección

Departamento/sección

Nombre del jefe y/o encargado

Observaciones:

- Este formulario debe ser entregado al jefe/encargado, para que identifique las necesidades de capacitación y desarrollo, con la especificación del nivel de calificación en cada caso según corresponda y con el número de colaboradores que manifiesten debilidad.
- El director, jefe/encargado sólo debe marcar con una "X" el nivel de calificación e importancia que le asigna a cada brecha, desde la perspectiva de los objetivos del área. Al terminar de llenar el formulario deberá ser entregado al director que corresponde para que realice el consolidado de necesidades, quien los devolverá posteriormente a la Sección de Recursos Humanos.

No.	Necesidades de capacitación y desarrollo	Nivel de calificación			Importancia de la Necesidad			Número de colaboradores con necesidades
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1								
2								
3								
4								
5								

IV. Consolidado de necesidades de capacitación y desarrollo

Nombre de la Dirección _____

Observaciones: El listado debe estar ordenado desde la necesidad con mayor importancia hasta aquella que registre la menor incidencia institucional.

No.	Necesidades de capacitación y desarrollo	Nivel de calificación			Importancia de la Necesidad			Indicar las necesidades identificadas por departamento/sección
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1								
2								
3								
4								
5								

Para la aplicación de los cuestionarios de detección de necesidades de capacitación y desarrollo en la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango –EEMQ-, el Coordinador y encargada de la Sección de Recursos Humanos solicitará apoyo a los jefes y/o encargados de departamentos y/o sección para difundir la importancia de la detección de necesidades de capacitación y desarrollo y para que persuadan a los colaboradores a llenar el formato y lo devuelvan a la en el tiempo que se estipule.

6. Etapa de toma de decisiones: Una vez obtenidos los resultados, se deberá elaborar una matriz de necesidades de capacitación desarrollo, en donde se plantearán cuántos y cuáles son los cursos y/o talleres que más requiere el personal para el mejor desempeño de sus funciones. Cada Director y la Sección de Recursos Humanos analizarán el consolidado de necesidades de capacitación y desarrollo a fin de elaborar la matriz de necesidades de capacitación y desarrollo.

a. Matriz de necesidades de capacitación y desarrollo

Nombre de la institución _____ Fecha _____

Nombre de la acción de capacitación y/o desarrollo	Tipo de acción a realizar	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Tipo de personal a quien se dirige	Dirección, Departamento/Sección a la que pertenece	Cantidad de participantes

Firma del Capacitador

Firma Encargado Sección RRHH

Firma del Director

Vo.Bo. Coordinador

La matriz de detección de capacitación y desarrollo, proporcionará los elementos necesarios para elaborar el programa anual de capacitación y desarrollo. Se propone que un presupuesto, gestionar su aprobación en el último cuatrimestre del año en curso. Se pondrá en marcha en el mes de enero.

- Podrá ser individual o colectivo, en dependencia del carácter particular o general de las necesidades que hayan sido identificadas.
- Deberá ser flexible, según desviaciones evidenciadas y que sean objeto de corrección.
- Deberá desarrollarse utilizando métodos y técnicas participativas promovidas y orientadas por la Sección de Recursos Humanos.

b. Presupuesto para la capacitación y el desarrollo del recurso humano

El presupuesto para debe concebirse de forma que dé respuesta al programa creado para ese fin y debe ser elaborado, presentado, discutido y aprobado dentro del mismo programa. En la elaboración del presupuesto debe tenerse en cuenta los elementos siguientes:

1. El pago de honorarios para capacitadores externos.
2. Modalidades de capacitación, en la institución o fuera de ella.
3. La adquisición de recursos materiales para el desarrollo de las acciones de capacitación
4. La adquisición de bibliografía, revistas y otros materiales tanto para la capacitación como para el desarrollo.

Se propone un modelo general de presupuesto:

Presupuesto de gastos de Capacitación y/o Desarrollo	Actividad	Costo Unitario Q	Total Q
Total			

c. Entre las modalidades de capacitación y desarrollo que pueden ser utilizados por la institución, están los siguientes

- Inducción para recién graduado o promoción: Permite adiestrar laboralmente a los recién graduados o al colaborador que pasa a ocupar otro puesto, con el propósito de proporcionar los conocimientos mínimos para desempeñar idóneamente las funciones del puesto, recibiendo la información por parte de una asignada que conozca el puesto.
- Perfeccionamiento: Consiste en proporcionar al colaborador calificado la ampliación y perfeccionamiento de los conocimientos teóricos y aspectos prácticos de la ocupación o profesión en que se desempeña, ya sea por nuevas tecnologías o equipos complicados; ampliando de esta forma su competencia laboral. Esto se puede dar por:
 - La introducción de nuevas tecnologías y/o servicios
 - Formación general integral

- Postgrados, diplomados y maestrías: En estos casos, dependerá de las características propias de las actividades que los colaboradores realicen y necesiten desarrollar. Según las necesidades específicas que se detecten, así se programará, asegurando la participación exclusiva de quienes en realidad lo necesitan y cumplen con las disposiciones legales que así correspondan.
 - Los postgrados, diplomados y maestrías deberán ser gestionados por la Sección de Recursos Humanos en conjunto con la Coordinación de la EEMQ y regulados por las autoridades municipales correspondientes.

d. Evaluación del cumplimiento del programa de capacitación y desarrollo

Se recomienda que la Coordinación y la Sección de Recursos Humanos, evalúe cuatrimestralmente el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo, a partir de los siguientes parámetros:

- Cumplimiento de la acción prevista
- Inicio y fin de la acción
- Participación real de los trabajadores previstos en cada acción
- La garantía del recurso material, humano y financiero
- La evaluación del impacto logrado en el servicio de la institución (evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se generen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los colaboradores en el servicio que proporcionan)

En virtud que, se realizan tres evaluaciones parciales, se tomará como efectivo el proceso si se obtuvieron resultados positivos en dos de las tres evaluaciones y se considerará con deficiente si los resultados son negativos en dos de las tres apreciaciones.

Tipo de acción		Parámetros					Evaluación cuatrimestral			Causas de desviación o incumplimiento	
Capacitación	Desarrollo	Inicio	Fin	Participación	Recursos	Impacto	1	2	3	Internas	Externas

La evaluación se lleva a cabo por la Sección de Recursos Humanos, quien se encargará de integrar los resultados de las evaluaciones y la presentará a la máxima autoridad de la entidad.


7. BIBLIOGRAFÍA

- Mondy, W. y Robert, M., Administración de Recursos Humanos. Pearson - Prentice Hall, Novena Edición. México 2005.
- Gomez, L., Balkin, D., y Cardy, R. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall, Tercera Edición, PEarson Educación, Madrid 2001.
- Mínguez, A., Gestión de Personas en la Nueva Economía. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. ESIC Editorial, España 2002.
- William B. Werther/Keith Davis. El Capital Humano de las Empresas, Administración de Recursos Humanos. Mc GrawHill. Sexta Edición. México 2008. p.p. 251-299
- Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Mc GrawHill. Sexta Edición. Colombia 2004. p.p. 301-387
- Alles, M. Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias. Granica, Buenos Aires, Argentina. Primera Reimpresión, marzo de 2008.
- Alles M. Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias. Granica, Buenos Aires, Argentina. Cuarta Reimpresión, septiembre de 2008.
- Alles M. Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. GRANICA. Argentina 2010. de Preguntas.
- Gómez, Paola L., ¿Cómo aplicar los recursos humanos? Colección Síntesis Práctica. Walleto Ediciones. Primera Edición, Argentina 2007. P 83.
- Dessler, G., Administración de Personal. Pearson-Prentice Hall, México 1996. Sexta Edición.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly J. Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. Mc GrawHill – Irwin. Octava Edición, Chile 2000.
- Levin, Richard y Rubin, David. Estadística para administración y economía, Muestreo y distribuciones de muestreo. Pearson – Prentice Hall, Séptima Edición. 2004. p.p. 236 – 261
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Pearson –Prentice Hall, 2004.
- Borlander, G., Snell, S., Sherman, A., Administración de Recursos Humanos. Thomson Learning, Decimosegunda Edición. México 2001.

- Newstrom, J., Dirección. Gestión para Lograr Resultados. Mc GrawHill. Novena Edición. India 2007.
- Jiménez, A. Creando valor... a través de las personas. Una guía para la gestión de personas en un umbral de la sociedad. Watson-Wyatt. Ediciones Díaz de Santos. Madrid 2000.
- Lustraus, C. Evaluación Organizacional. Marco ara mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo. Ottawa, Canadá. 2002.
- Ospina, Henry. Gestión del Desempeño. Una Perspectiva Integradora. *Certified International NLP Coach. 2006*
- Competencias y Gestión del Desempeño, recuperado el 10 de junio de 2011, de <http://www.managementynegocios.biz/modules/mydownloads/singlefile.php?cid=1&id=10>
- Fernández Néstor y Gamboa Montserrat (Dirección Educación Continua UNAM), Detección de necesidades de capacitación y educación continua. Un apoyo para el diagnóstico de necesidades de capacitación. Recuperado el 16 de junio de 2011 de http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123233415-191_Qu.html
- Renata German Retana e Ickis John. INCAE, Business School, Desarrollo Humano y La Conducción del Cambio Organizacional. Recuperado en Junio de 2011 de http://www.google.com.gt/search?q=journals+recursos+humanos+%2B+cultura+del+cambi&hl=es&rlz=1R2SKPB_esGT352&sa=2
- Competencias y gestión del desempeño. Recuperado el 3 de noviembre de 2009, de <http://www.managementynegocios.com>
- Coaching. Gestión del desempeño. Que es y cómo hacerlo a través del coach. Recuperado el 15 de enero de 2010 de <http://www.iede.edu/es/actualidad/2009/1/15/>
- Mantenerse a Flote: configuración de la cultura para dar forma al éxito. Recuperado el 01 de enero de 2010 de <http://www.haygroup.com/ve/XK79t92N61f83173/VT/=0/stype>
- El camino hacia el rendimiento: influencia en investigación de los empleados para lograr el éxito empresaria. Recuperado el 01 de enero de 2010 de <http://www.haygroup.com/es/downloads/Details.aspx?ID=21701>
- Indicadores de gestión, incentivos y motivación y ética en el control de gestión. Recuperado el 16 de junio de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-06-11.pdf>
- Gestión Humana y Organizacional. Recuperado el 9 de junio de 2011 de http://rh.uniandes.edu.co/Capacitacion_y_Developmento/Gestion_de_Desempeno/

- **La gestión del desempeño: realidad o declaración de buenas intenciones.** Recuperado el 15 de junio de 2011 de http://capitalhumano.wke.es/noticias_base/seccion/el%20consultor/subseccion/compensaci%C3%B3n/la-gesti%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o-realidad-o-declaraci%C3%B3n-de-buenas-intenciones
- Especialistas en Servicios Empresariales y Laborales. Descripción de puestos. Recuperado el 16 de junio de 2011 de <http://www.descripciondepuestos.com/index.html>
- Amstrong. Sistema Integral para la Evaluación de Personal. Perfil de Puestos. Recuperado el 16 de junio de 2011 de <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definicion-de-perfiles-de-puesto.php>
- Sánchez, J. Consultor Senior NRG Consultores, C. Gestión del Desempeño y Compensación. Recuperado el 05 de marzo de 2011 de <http://www.nrgconsultores.net/BscyCompensacion.pdf>
- SENA, Gestión del Talento Humano - Crecimiento para El Éxito Empresarial. www.sena.edu.co.
- Cravino, L. (2007), Gestión del desempeño en el siglo 21. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Empre/bedoya_se/contenido.html
- Detección de necesidades de capacitación. <http://www.trainersfactory.com/dnc.html>
- Página Web Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango. <http://eemq.org/paginas/nosotros.php>
- Revista Perspectiva Local. Información con Energía, Una publicación de la EEMQ, 2010.
- Diagnóstico de Situación Municipal de Quetzaltenango. Volumen I: p.p. 121-124, 2005.
- Fundación DEMUCA y AECl. Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos. Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango. EEMQ. 2006, p.p. 1-85
- Ximín E. Tesis “Relaciones Interpersonales como base fundamental de la Productividad en la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango”, USAC-CUNOC, 2007, p.p. 35,55.
- Vásquez S. Proyecto “Liderazgo y Trabajo en Equipo. Empresa Eléctrica Municipal De Quetzaltenango –EEMQ- ” USAC-CUNOC, Mayo 2010
- Personal Directivo, Funcional y Operativo de la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango –EEMQ-.

8. ANEXO

Anexo: 8.1		<p style="text-align: right;">Código</p> <p style="text-align: center;">PERFILPUESTOS-EEMQ-PAF/PT-01/02</p>
ENTREVISTA PARA PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONAL		

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Respetable profesional:

Reciba un cordial saludo. La presente servidora, que en esta ocasión se dirige a usted, es maestrante de Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y gracias al apoyo de las autoridades de la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango, se realizará dentro de la Institución, la investigación correspondiente para elaborar mi Tesis de Graduación, la cual se base en la Gestión de Desempeño.

Se considera importante aclarar que éste es un estudio estrictamente académico y que la información que brinde será de gran ayuda para la institución como para la investigación que se está realizando.

En virtud de lo anterior, se agradece anticipadamente la atención y colaboración al brindar la información que se le solicita.

Atentamente,

**Licda. Sharon Ivonne Vásquez Morales
Maestrante**

INSTRUCCIONES: A CONTINUACIÓN SE LE REALIZARÁN CUESTIONAMIENTOS SOBRE EL CARGO QUE OCUPA, POR LO CUAL SE LE SOLICITA DAR UNA RESPUESTA CONCRETA Y REAL.

I SERIE: ANÁLISIS DE PUESTOS

DATOS ACADÉMICOS


PROFESIÓN:

ESTUDIOS SUPERIORES:

CARRERA Y SEMESTRES ESTUDIADOS:

EXPERIENCIA

EXPERIENCIA LABORAL FUERA DE LA INSTITUCIÓN:

Anexo: 8.1		<p style="text-align: right;">Código PERFILPUESTOS-EEMQ-PAF/PT-01/02</p>
ENTREVISTA PARA PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONAL		

EXPERIENCIA LABORAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN:

DATOS SOBRE EL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO:

EXPERIENCIA LABORAL EN EL PUESTO:


JEFE INMEDIATO

EMPLEADOS O COLABORADORES BAJO SU CARGO:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (ESPECIFICACIONES):

FUNCIONES DEL PUESTO:

ACTIVIDADES DEL PUESTO:

Anexo: 8.1		Código PERFILPUESTOS-EEMQ-PAF/PT-01/02
ENTREVISTA PARA PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONAL		

II SERIE:

INSTRUCCIONES: A CONTINUACIÓN SE LE REALIZARÁN CUESTIONAMIENTOS RELACIONADOS A RESPONSABILIDADES DEL PUESTO QUE EJECUTA, POR LO CUAL SE LE SOLICITA DAR UNA RESPUESTA CONCRETA Y REAL DE LO QUE SE LE PREGUNTA.

01. ¿Existe algún código que tenga asignado su puesto?

R/ _____

02. ¿A quién reporta los resultados de las actividades que realiza?

R/ _____

03. ¿A quién dirige en sus labores?

R/ _____

04. ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la Institución?

R/ _____

05. ¿Qué tipo de funciones de dirección y coordinación desempeña?

R/ _____

06. ¿En qué lugar desempeña usted sus funciones?

R/ _____

07. ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

R/ _____

08. ¿Cuál es la función o funciones generales que desempeña dentro de esta organización?

R/ _____

09. ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla dentro de la organización?


R/ _____

10. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder cumplir con las responsabilidades del puesto?

R/ _____

11. ¿Qué lenguas y/o idiomas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

R/ _____


Anexo: 8.1		<p style="text-align: right;">Código</p> <p style="text-align: right;">PERFILPUESTOS-EEMQ-PAF/PT-01/02</p>
ENTREVISTA PARA PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONAL		

12. ¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tenerse para poder desarrollar las funciones del puesto?

R/ _____

13. ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable?

R/ _____

Anexo: 8.2		Código PERFILPUESTOS-EEMQ-PAF/PT-03
ENTREVISTA PARA PERSONAL OPERATIVO		

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Respetable profesional:

Reciba un cordial saludo. La presente servidora, que en esta ocasión se dirige a usted, es maestrante de Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y gracias al apoyo de las autoridades de la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango, se realizará dentro de la Institución, la investigación correspondiente para elaborar mi Tesis de Graduación, la cual se base en la Gestión de Desempeño.

Se considera importante aclarar que éste es un estudio estrictamente académico y que la información que brinde será de gran ayuda para la institución como para la investigación que se está realizando.

En virtud de lo anterior, se agradece anticipadamente la atención y colaboración al brindar la información que se le solicita.

Atentamente,

**Licda. Sharon Ivonne Vásquez Morales
Maestrante**

INSTRUCCIONES: A CONTINUACIÓN SE REALIZARÁN CUESTIONAMIENTOS SOBRE EL CARGO QUE OCUPA, POR LO CUAL SE LE SOLICITA DAR UNA RESPUESTA CONCRETA Y REAL.

I SERIE: ANÁLISIS DE PUESTOS


DATOS ACADÉMICOS

PROFESIÓN: _____

ESTUDIOS SUPERIORES: _____

CARRERA Y SEMESTRES ESTUDIADOS: _____

EXPERIENCIA

Anexo: 8.2		<p style="text-align: right;">Código</p> <p style="text-align: right;">PERFILPUESTOS-EEMQ-PAF/PT-03</p>
ENTREVISTA PARA PERSONAL OPERATIVO		

EXPERIENCIA LABORAL FUERA DE LA INSTITUCIÓN:

EXPERIENCIA LABORAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN:

DATOS SOBRE EL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO:


EXPERIENCIA LABORAL EN EL PUESTO:

JEFE INMEDIATO

EMPLEADOS O COLABORADORES BAJO SU CARGO:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (ESPECIFICACIONES):

FUNCIONES DEL PUESTO:

Anexo: 8.2		Código PERFILPUESTOS-EEMQ-PAF/PT-03
ENTREVISTA PARA PERSONAL OPERATIVO		

ACTIVIDADES DEL PUESTO:

II SERIE:

INSTRUCCIONES: A CONTINUACIÓN SE REALIZARÁN CUESTIONAMIENTOS RELACIONADOS A RESPONSABILIDADES DEL PUESTO QUE EJECUTA, POR LO CUAL SE LE SOLICITA DAR UNA RESPUESTA CONCRETA Y REAL DE LO QUE SE LE PREGUNTA.

ASPECTOS TÉCNICOS DEL PUESTO:


1. ¿Existe algún código que tenga asignado su puesto?

2. ¿Cuántos años tiene de estar laborando en el puesto?

3. ¿Cuál es el horario de trabajo (días y horas)?

4. ¿Cuáles son las habilidades o destrezas necesarias con las que debe contar un empleado idóneo para desempeñar dicho puesto?

- a. Buena redacción
- b. Rapidez digital
- c. Fluidez verbal
- d. Memoria Asociativa
(nombres, datos, etc)
- e. Capacidad analítica
- f. Coordinación mental
- g. Noción del tiempo
- h. Adaptabilidad
- i. Capacidad de prever nuevas situación
- j. Disposición al cambio
- k. Espíritu de cooperación
- l. Comunicación
- m. Creatividad

Anexo: 8.2		<p style="text-align: center;">Código PERFILPUESTOS-EEMQ-PAF/PT-03</p>
ENTREVISTA PARA PERSONAL OPERATIVO		

n. Otros (especifique)

5. Clasifique y describa las actividades que realiza (Cronológicamente, por ejemplo: diarias, quincenales, etc...):


6. Dentro de la Unidad a la que pertenece (Administrativa – Financiera o Técnica), ¿Con qué puestos tiene relación directa?

7. ¿Cuál es la relación que tiene con dichos puestos?

8. Dentro de la Institución, ¿Con qué departamentos tiene relación directa?

9. ¿En qué consiste esa relación?

10. Fuera de la Institución, ¿Con quiénes tiene relación y en que consiste?

Anexo: 8.3		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-01
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DIRECTIVO		

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Respetable profesional:

Reciba un cordial saludo. La presente servidora, que en esta ocasión se dirige a usted, es maestrante de Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y gracias al apoyo de las autoridades de la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango, se realizará dentro de la Institución, la investigación correspondiente para elaborar mi Tesis de Graduación, la cual se base en la Gestión de Desempeño.

Se considera importante aclarar que éste es un estudio estrictamente académico y que la información que brinde será de gran ayuda para la institución como para la investigación que se está realizando.

En virtud de lo anterior, se agradece anticipadamente la atención y colaboración al brindar la información que se le solicita.

Atentamente,


**Licda. Sharon Ivonne Vásquez Morales
Maestrante**

INSTRUCCIONES: A CONTINUACIÓN SE REALIZARÁN CUESTIONAMIENTOS, POR LO CUAL SE LE SOLICITA DAR UNA RESPUESTA CONCRETA Y REAL.


1. ¿Por qué medir el desempeño?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
 - Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas
 - Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
 - Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
 - Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)
 - Ninguno
- Otros, especifique: _____

2. ¿Para qué medir el desempeño?

Anexo: 8.3		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-01
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DIRECTIVO		

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
 - Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
 - Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
 - Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
 - Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
 - Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
 - Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
 - Para medir la situación de riesgo de la empresa.
 - Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.
 - Ninguno
 - Otros, especifique: _____
3. ¿Qué beneficios genera el medir el desempeño?
- Fortalecer la cultura de la productividad dentro de un ambiente mensurable.
 - Evaluar el desempeño, definir estrategias y establecer políticas visionarias.
 - Obtener bases sólidas para la planeación estratégica y sus acciones tácticas, con lo cual se puede fortalecer las relaciones entre directivos y colaboradores.
 - Establecer políticas salariales acorde al desempeño con la productividad laboral, la calidad empresarial y la rentabilidad organizacional.
 - Porque conocer la productividad y la rentabilidad servirá para establecer políticas y con ello estimular la cooperación o construcción colectiva.
 - Porque conocer la productividad permitirá visionar políticas empresariales.
 - Ninguno
 - Otros, especifique: _____
4. ¿Cómo se eleva la productividad?
- Forjando cultura.
 - Entrenando, preparando y exigiendo al capital humano.
 - Incorporando mayor valor agregado al producto.
 - Mejorando y aprovechando la tecnología, equipos, herramientas, infraestructura.

Anexo: 8.3		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-01
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DIRECTIVO		

- Invirtiendo en capital físico y capital humano.
- Ninguno
- Otros, especifique: _____

5. ¿Qué espera lograr con su desempeño y competencias?

6. ¿Qué aporta el desarrollo de sus competencias al logro de los objetivos de la dirección y a los de la institución?


7. ¿Qué espera que logre el colaborador con su desempeño y competencias?

8. ¿Están sus competencias y las de los colaboradores contribuyendo al logro de la estrategia de la organización?

9. ¿Está incidiendo positivamente la gestión de sus colaboradores y por ende la de la dirección al cumplimiento de la estrategia global de la Institución?

10. A través del seguimiento continuo al equipo de trabajo, ¿cuáles de los siguientes propósitos se pretenden alcanzar?

- Maximizar las fortalezas de todo tipo (cognitivas, afectivas, emocionales, conductuales) que tengan los colaboradores.
- Contribuir a que los colaboradores sobrepasen obstáculos personales que impiden que estos alcancen los objetivos propuestos en su desempeño y en sus competencias.
- Contribuir a que los colaboradores desarrollen un mayor potencial humano a través del aprendizaje continuo.
- Ayudar y orientar a los colaboradores para que asuman nuevas y más complejas responsabilidades en la organización.
- Contribuir al desarrollo de personas y equipos de alto rendimiento y autodirigidos.
- Ayudar a modificar comportamientos y actitudes y a interiorizar Valores.

Anexo: 8.3		<p style="text-align: center;">Código</p> <p style="text-align: center;">GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-01</p>
<p>CUESTIONARIO PARA PERSONAL DIRECTIVO</p>		

14. ¿Cuándo y cómo deben realizarse los esfuerzos de planificación?

15. ¿Quién llevará a cabo los esfuerzos de planificación?

16. ¿Conoce la misión y visión de la EEMQ?

Sí____ No____ Si Usted respondió "No," por favor explique.

17. ¿Sabe cuál es la estrategia organizacional y de la dirección para alcanzar los objetivos como dirección y organización?

Sí____ No____ Si Usted respondió "No," por favor explique.

18. ¿Sabe cuáles son los principios, filosofía y valores de la EEMQ?

Sí____ No____ Si Usted respondió "No," por favor explique.

19. ¿Considera que dentro de la Dirección bajo su cargo, se tiene una cultura encaminada al fomento de competencias organizacionales para el alcance de las metas y objetivos individuales e institucionales?

Sí____ No____ Si Por favor explique.


20. ¿Considera que dentro de la Dirección bajo su cargo, existe una cultura de cambio?

Sí____ No____ Por favor explique.

21. ¿Considera que dentro de la dirección bajo su cargo, existe flexibilidad y respuesta rápida ante situaciones nuevas?

Sí____ No____ Por favor explique.

22. Si la respuesta fue negativa en la pregunta 21, marque las causas a las que lo atribuye:

Anexo: 8.3		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-01
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DIRECTIVO		

- a. Pensamientos y creencias que limitan el desarrollo profesional
- b. Conciencia individualista
- c. Dogmas
- d. Estados de animo
- e. Otro (Especifique): _____

23. ¿Ha asistido a entrenamiento sobre evaluación de desempeño diseñado específicamente para directores?

Sí _____ No _____

24. ¿A recibido capacitación sobre gestión del desempeño?

Sí _____ No _____

25. ¿Cuánto tiempo dedica a la preparación previa a las reuniones con su personal?

Menos de 30 minutos _____

30-60 minutos _____

Más de 1 hora _____

26. ¿Antes de que el proceso de evaluación empiece, con qué frecuencia suele reunirse con el personal para tratar temas relacionados con su trabajo y rendimiento?

Semanalmente _____

Mensualmente _____

Dos veces al año _____

Una vez al año _____

Nunca _____

27. A partir del inicio del proceso de evaluación, con qué frecuencia se reúne con su personal para tratar temas de desempeño y otros relacionados con el trabajo?

Dos veces al año _____

Una vez al año _____

Nunca _____


28. ¿Dónde lleva a cabo las reuniones de evaluación de desempeño?

Sentado(a) detrás de mi escritorio _____

En una mesa de mi oficina _____

En una sala de conferencias _____

Otro lugar _____

Anexo: 8.3		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-01
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DIRECTIVO		

29. ¿Cuál es la duración de las reuniones?

Menos de 30 minutos _____

30-60 minutos _____

Más de 1 hora _____

30. ¿Invita a su personal a participar en la definición de sus propias metas?

____ Sí, Yo invito a mi personal a que definan sus propias metas.

____ No, Yo defino las metas de mi personal.

____ Combinación: Mi personal y Yo colaboramos en la definición de sus metas.

31. ¿Ha tenido algún motivo para cambiar la evaluación que le diera a alguien de su personal? Si contesto "Sí", por favor explique

Sí _____ No _____

32. ¿Qué beneficios ha obtenido al participar en las reuniones de evaluación de desempeño?

33. ¿Cuán importante es el proceso para la detección de necesidad de capacitación y desarrollo del personal?

34. ¿Considera que se fomenta la capacitación y el desarrollo profesional dentro de la Institución?


Sí _____ No _____ Por favor explique.

35. ¿Considera que los planes de carrera y promociones van de la mano de la capacitación y del desarrollo profesional?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

36. ¿Considera idóneo el actual programa de capacitación?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

Anexo: 8.3		<p style="text-align: right;">Código</p> <p style="text-align: right;">GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-01</p>
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DIRECTIVO		

37. ¿En el presente año, ha recibido capacitaciones que contribuyan a mejorar su desempeño?
 Sí ____ No ____ Por favor explique.

38. ¿Qué inconveniente(s) encontró durante el proceso de evaluación de desempeño?

39. Considera que las brechas de desempeño se han reducido e eliminado a través de las capacitación recibidas?

Sí ____ No ____ Por favor explique.

40. ¿Considera que existe motivación e incentivos idóneos dentro de la Institución?

Sí ____ No ____ Por favor explique.

41. ¿Considera que se fomenta el desarrollo profesional dentro de la Institución?


Sí ____ No ____ Por favor explique.

42. ¿Considera que los planes de carrera y promociones van de la mano del desarrollo profesional?

Sí ____ No ____ Por favor explique.

43. ¿Considera que el actual sistema de compensaciones y recompensas es idóneo?

Sí ____ No ____ Por favor explique.

Anexo: 8.4		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-02
CUESTIONARIO PARA PERSONAL FUNCIONAL		

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Respetable profesional:

Reciba un cordial saludo. La presente servidora, que en esta ocasión se dirige a usted, es maestrante de Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y gracias al apoyo de las autoridades de la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango, se realizará dentro de la Institución, la investigación correspondiente para elaborar mi Tesis de Graduación, la cual se base en la Gestión de Desempeño.

Se considera importante aclarar que éste es un estudio estrictamente académico y que la información que brinde será de gran ayuda para la institución como para la investigación que se está realizando.

En virtud de lo anterior, se agradece anticipadamente la atención y colaboración al brindar la información que se le solicita.

**Licda. Sharon Ivonne Vásquez Morales
Maestrante**

INSTRUCCIONES: A CONTINUACIÓN SE REALIZARÁN CUESTIONAMIENTOS, POR LO CUAL SE LE SOLICITA DAR UNA RESPUESTA CONCRETA Y REAL.

1. ¿Por qué medir el desempeño?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
 - Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas
 - Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
 - Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
 - Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)
 - Ninguno
- Otros, especifique: _____

--

--

2. ¿Para qué medir el desempeño?


- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.

- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
 - Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
 - Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
 - Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
 - Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
 - Para medir la situación de riesgo de la empresa.
 - Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.
 - Ninguno
 - Otros, especifique: _____

 - 3. ¿Qué beneficios genera el medir el desempeño?**
 - Fortalecer la cultura de la productividad dentro de un ambiente mensurable.
 - Evaluar el desempeño, definir estrategias y establecer políticas visionarias.
 - Obtener bases sólidas para la planeación estratégica y sus acciones tácticas, con lo cual se puede fortalecer las relaciones entre directivos y colaboradores.
 - Establecer políticas salariales acorde con la productividad laboral, la calidad empresarial y la rentabilidad organizacional.
 - Conocer la productividad y con ello estimular la cooperación o construcción colectiva.
 - Ninguno
 - Otros, especifique: _____ }

 - 4. ¿Cómo se eleva la productividad?**
 - Forjando cultura.
 - Entrenando, preparando y exigiendo al capital humano.
 - Incorporando mayor valor agregado al producto.
 - Mejorando y aprovechando la tecnología, equipos, herramientas, infraestructura.
 - Invirtiendo en capital físico y capital humano.
 - Ninguno
 - Otros, especifique: _____

 - 5. ¿Qué espera lograr con su desempeño y competencias?**
-
-

Anexo: 8.4		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-02
CUESTIONARIO PARA PERSONAL FUNCIONAL		

6. ¿Cómo aporta el desarrollo de sus competencias al logro de los objetivos del Unidad a la que pertenece (Administrativa-Financiera ó Técnica) y a los de la institución?

7. ¿Están sus competencias y las de los colaboradores contribuyendo al logro de la estrategia de la organización?


8. ¿Está incidiendo positivamente su gestión en los colaboradores, en la Unidad (Administrativa-Financiera o Técnica) y por ende al cumplimiento de la estrategia global de la Institución?

9. A través del seguimiento continuo al equipo de trabajo, ¿cuáles de los siguientes propósitos se pretenden alcanzar?

- Maximizar las fortalezas de todo tipo (cognitivas, afectivas, emocionales, conductuales) que tengan los colaboradores.
- Contribuir a que los colaboradores sobrepasen obstáculos personales que impiden que estos alcancen los objetivos propuestos en su desempeño y en sus competencias.
- Contribuir a que los colaboradores desarrollen un mayor potencial humano a través del aprendizaje continuo.
- Ayudar y orientar a los colaboradores para que asuman nuevas y más complejas responsabilidades en la organización.
- Contribuir al desarrollo de personas y equipos de alto rendimiento y autodirigidos.
- Ayudar a modificar comportamientos y actitudes y a interiorizar Valores.
- Ninguno
- Otros, especifique: _____

10. ¿Cuáles de las siguientes habilidades realiza para desempeñar su rol a cabalidad y de manera efectiva?

- Observar el comportamiento de su colaborador sin juzgarlo.
- Escuchar activamente.
- Hacer preguntas y explorar opciones.
- Analizar opiniones antes de emitirlas.
- Dar, pedir y recibir retroalimentación equilibrada.

Anexo: 8.4		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-02
CUESTIONARIO PARA PERSONAL FUNCIONAL		

16. Si la respuesta fue negativa en la pregunta 15, marque las causas a las que lo atribuye:

- a. Pensamientos y creencias que limitan el desarrollo profesional
- b. Conciencia individualista
- c. Dogmas
- d. Estados de ánimo
- e. Otro (Especifique): _____

17. ¿Considera que dentro de la EEMQ, se tiene una cultura encaminada al fomento de competencias organizacionales para el alcance de las metas y objetivos individuales e institucionales?

Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.

18. ¿Cómo definiría el coaching?

- a. Supervisión
- b. Capacitación
- c. Seguimiento continuo para mejorar el desempeño
- d. Control
- e. Otros (especifique): _____

19. ¿Considera que se aplica el coaching por parte de los jefes inmediatos?

Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.

20. ¿Considera que el coaching es un elemento efectivo para mejorar el desempeño?


Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.

21. ¿Ha sido capacitado para implementar el coaching dentro del departamento que dirige?

Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.

22. ¿Ha recibido información por su desempeño posteriormente a una evaluación?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Casi nunca
- d. Nunca

Anexo: 8.4		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-02
CUESTIONARIO PARA PERSONAL FUNCIONAL		

e. Otro (Especifique): _____

23. ¿Ha recibido retroalimentación, por su desempeño, después de una evaluación?

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| a. Siempre | <input type="checkbox"/> |
| b. A veces | <input type="checkbox"/> |
| c. Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| d. Nunca | <input type="checkbox"/> |
| e. Otro (Especifique): _____ | |

24. ¿Tiene conocimiento sobre lo que es la gestión del desempeño?

Sí _____ No _____

25. ¿Considera que es importante aplicar la gestión del desempeño, para optimizar resultados en la Institución?

Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.

26. ¿Considera que dentro de la EEMQ, se tiene una cultura encaminada al fomento de competencias organizacionales para el alcance de las metas y objetivos individuales e institucionales?

Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.

27. ¿Considera que dentro de la EEMQ, existe una cultura de cambio?


Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.

28. ¿Considera que dentro de la EEMQ, existe flexibilidad y respuesta rápida ante situaciones nuevas?

Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.

29. ¿Considera que dentro de la Unidad a la que pertenece (Administrativa-Financiera ó Técnica), se da seguimiento continuo para mejorar el desempeño?

Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.

Anexo: 8.4		<p style="text-align: right;">Código</p> <p style="text-align: right;">GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-02</p>
CUESTIONARIO PARA PERSONAL FUNCIONAL		

30. Considera efectivo el seguimiento que se da para mejorar el desempeño?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

31. ¿Cuán difundidas están las mediciones de desempeño?

32. ¿Considera efectivos los sistemas de capacitación, desarrollo, remuneración y reconocimiento en el refuerzo del desempeño?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

33. ¿Cuán efectivamente se usan las mediciones para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo?

34. ¿Los colaboradores de su departamento reciben retroalimentación sobre los niveles de desempeño?

35. ¿Considera que los canales de comunicaciones son efectivos en todas las vías?

36. ¿Cuán efectivos han sido los proyectos pasados de gestión del desempeño?


37. ¿Cuán involucrados están los colaboradores en actividades de mejora de desempeño?

38. ¿Cómo percibe la organización la participación de los colaboradores?

Activa _____

Pasiva _____

Nula _____

Anexo: 8.4		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-02
CUESTIONARIO PARA PERSONAL FUNCIONAL		

39. ¿Los directores (Unidad Administrativa-Financiera ó Técnica) cuentan con aptitudes y actitudes para dirigir efectivamente a la comisión?

Sí____ No____ Si respondió "No," por favor explique.

40. ¿Qué opina el sindicato sobre la gestión del desempeño?

41. ¿Cuál es el estilo de gestión predominante y qué impacto tiene sobre el desempeño?

42. ¿Cuáles son las principales oportunidades para mejorar el desempeño?

43. ¿Cuáles son los principales obstáculos para la participación en la mejora del desempeño?

44. ¿Considera que existe motivación e incentivos idóneos dentro de la Institución?

Sí____ No____ Si respondió "No," por favor explique.

45. ¿Considera que se fomenta el desarrollo profesional dentro de la Institución?


Sí____ No____ Si respondió "No," por favor explique.

46. ¿Considera que los planes de carrera y promociones van de la mano del desarrollo profesional?

Sí____ No____ Si respondió "No," por favor explique.

47. ¿Considera que el actual sistema de compensaciones y recompensas es idóneo?

Sí____ No____ Si respondió "No," por favor explique.

Anexo: 8.4		<p style="text-align: center;">Código</p> <p style="text-align: center;">GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-02</p>
CUESTIONARIO PARA PERSONAL FUNCIONAL		

48. ¿Cuán importante es el proceso para la detección de necesidad de capacitación y desarrollo de su personal?

49. ¿Considera que se fomenta la capacitación y el desarrollo profesional dentro de la Institución?
 Sí ___ No ___ Si respondió "No," por favor explique.

50. ¿Considera que los planes de carrera y promociones van de la mano de la capacitación y del desarrollo profesional?

Sí ___ No ___ Si respondió "No," por favor explique.

51. ¿Considera idóneo el actual programa de capacitación?


Sí ___ No ___ Si respondió "No," por favor explique.

52. ¿En el presente año, ha recibido capacitaciones que contribuyan a mejorar el desempeño?

Sí ___ No ___ Si respondió "No," por favor explique.

53. Considera que las brechas de desempeño se han reducido e eliminado a través de las capacitaciones recibidas?

Sí ___ No ___ Si respondió "No," por favor explique.

Anexo: 8.5		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-03
CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO		

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Respetable profesional:

Reciba un cordial saludo. La presente servidora, que en esta ocasión se dirige a usted, es maestrante de Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y gracias al apoyo de las autoridades de la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango, se realizará dentro de la Institución, la investigación correspondiente para elaborar mi Tesis de Graduación, la cual se base en la Gestión de Desempeño.

Se considera importante aclarar que éste es un estudio estrictamente académico y que la información que brinde será de gran ayuda para la institución como para la investigación que se está realizando.

En virtud de lo anterior, se agradece anticipadamente la atención y colaboración al brindar la información que se le solicita.

**Licda. Sharon Ivonne Vásquez Morales
Maestrante**

INSTRUCCIONES: A CONTINUACIÓN SE REALIZARÁN CUESTIONAMIENTOS, POR LO CUAL SE LE SOLICITA DAR UNA RESPUESTA CONCRETA Y REAL.


1. ¿Por qué medir el desempeño dentro de las organizaciones?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
 - Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas
 - Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
 - Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
 - Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)
 - Ninguno
- Otros, especifique: _____

--

2. ¿Para qué medir el desempeño?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se

Anexo: 8.5		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-03
CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO		

salen de los límites establecidos.


- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
 - Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
 - Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
 - Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
 - Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
 - Para medir la situación de riesgo de la empresa.
 - Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.
 - Ninguno
- Otros, especifique: _____

3. ¿Qué beneficios genera el medir el desempeño?

- Fortalecer la cultura de la productividad dentro de un ambiente mensurable.
- Evaluar el desempeño, definir estrategias y establecer políticas visionarias.
- Obtener bases sólidas para la planeación estratégica y sus acciones tácticas, con lo cual se puede fortalecer las relaciones entre directivos y colaboradores.
- Establecer políticas salariales acorde con la productividad laboral, la calidad empresarial y la rentabilidad organizacional.
- Conocer la productividad y con ello estimular la cooperación o construcción colectiva.
- Ninguno
- Otros, especifique: _____

4. ¿Cómo se eleva la productividad?

- Forjando cultura.
- Entrenando, preparando y exigiendo al capital humano.
- Incorporando mayor valor agregado al producto.
- Mejorando y aprovechando la tecnología, equipos, herramientas, infraestructura.
- Invirtiendo en capital físico y capital humano.
- Ninguno
- Otros, especifique: _____

Anexo: 8.5		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-03
CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO		

- Otros, especifique: _____

10. ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación debe hacer para alcanzar los objetivos?

11. ¿Cuándo y cómo deben realizarse los esfuerzos de planificación?

12. ¿Sabe cuál es la estrategia organizacional y de la dirección a la que pertenece?

Sí _____ No _____

13. Considera que dentro de la Institución, se vive una cultura de cambio para adaptarse a las exigencias del entorno?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

14. Con respecto a la flexibilidad al cambio, considera que se fomenta dentro de la EEMQ.

Sí _____ No _____ Por favor explique.

15. ¿Ha observado un sistema adecuado de comunicación dentro de la Dirección EEMQ, para dar respuesta rápida a situaciones nuevas en los procesos?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

16. ¿Qué papel juega su jefe inmediato y superior, dentro del departamento o sección?

Observador _____

Controlador _____


Coach (entrenador) _____

17. ¿Dentro del departamento o sección, se trabaja a base de metas?

Individuales _____ Equipo _____

18. ¿Ha recibido apoyo y seguimiento continuo por parte de su jefe inmediato y superior para alcanzar las metas?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

Anexo: 8.5		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-03
CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO		

19. ¿Ha recibido retroalimentación en el desempeño para realizar con eficiencia y eficacia las actividades?

Sí ____ No ____ Por favor explique.

20. ¿Considera que es necesario, que dentro de la EEMQ, el recurso humano posea competencias para el desempeño idóneo dentro del puesto?

Sí ____ No ____ Por favor explique.

21. Considera qué evaluación del desempeño es lo mismo que gestión del desempeño.

Sí ____ No ____ Por favor explique.

22. Antes de que el proceso de medición de desempeño empezara, cuán a menudo se reunió con su supervisor para tratar el tema de su desempeño, así como otros temas relacionados con el trabajo?


- Nunca _____
- Cuando surgió un problema _____
- 2 -3 veces al año _____
- Más de 4 veces al año _____

23. ¿Ha participado en el proceso de evaluación de desempeño desde su inicio?

Si respondió "No," por favor explique (por ejemplo: soy nuevo(a) funcionario(a), cambié de posición, etc).
Sí ____ No ____

24. Indique en cuántas y que reuniones participó Usted.

- Establecimiento de metas Ninguna ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____
 - Reuniones a medio proceso Ninguna ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____
 - Reunión final de evaluación Ninguna ____ 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____
- Si contestó "Ninguna", por favor explique.

Anexo: 8.5		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-03
CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO		

25. ¿Participa en la definición de sus propias metas?

Sí, Yo defino mis metas. _____

No, mi supervisor define mis metas. _____

Combinación: supervisor, coordinador y yo trabajamos conjuntamente en la definición de mis metas. _____

26. ¿Puede identificar la relación entre sus metas y la misión que tiene su área (departamento/unidad)?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

27. ¿Sabe cuáles son los estándares para un buen desempeño en su posición?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

28. ¿Recibe comentarios sobre su desempeño?

Nunca _____

Cuando hay un problema _____

2 -3 veces al año _____

Más de 4 veces al año _____

29. ¿Cree que el proceso de evaluación de desempeño es eficaz?


Sí _____ No _____ Por favor explique.

30. ¿Qué beneficio o ventajas ha recibido Usted al haber participado en el proceso de evaluación?

31. ¿Cree Usted que el proceso de evaluación es justo y objetivo?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

33. ¿En su opinión, cuál es el valor que considera que su jefe inmediato y superior dan al proceso de evaluación?

Anexo: 8.5		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-03
CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO		

34. ¿Cuál es el alcance que considera que el proceso de evaluación ha tenido en el mejoramiento del desempeño?

- Significativo _____
 Algo _____
 Un poco _____
 Nada _____

35. ¿Qué cambios indicaría que deben mejorarse en el proceso de evaluación de desempeño?

36. ¿Cuáles de las siguientes herramientas o recursos le ayudarían a maximizar la eficacia y eficiencia del proceso de gestión de desempeño?

- a. Planificación
 b. Seguimiento continuo para mejorar el desempeño
 c. Cultura del cambio
 d. Incentivos
 e. Evaluación objetiva
 f. Capacitación y desarrollo
 g. Otros (especifique): _____

37. ¿Considera usted, que dentro de la EEMQ, se lleva un registro del desempeño que realiza?
 Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.


38. ¿De las deficiencias o debilidades encontradas en la medición de su desempeño, ha recibido capacitación idónea para eliminarlas o reducirlas?
 Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.

39. ¿Considera que se realiza una adecuada gestión del desempeño, por parte de su jefe inmediato para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo?
 Sí _____ No _____ Si respondió "No," por favor explique.

40. ¿Ha recibido incentivos para lograr un desempeño idóneo en su puesto de trabajo?
 Sí _____ No _____

41. ¿Cuáles de los incentivos siguientes ha recibido?

- Reconocimiento _____
 Motivación _____
 Incentivos _____

Anexo: 8.5		Código GESTIONDESEMPEÑO-EEMQ-PAF/PT-03
CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO		

- Formación y desarrollo _____
- Promociones _____
- Plan de carreras _____
- Compensaciones _____
- Ninguna _____
- Otros (Especifique): _____

42. ¿Considera que existe motivación e incentivos idóneos dentro de la Institución?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

43. ¿Considera que se fomenta la capacitación y el desarrollo profesional dentro de la Institución?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

44. ¿Considera que los planes de carrera y promociones van de la mano de la capacitación y del desarrollo profesional?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

45. ¿Considera idóneo el actual programa de capacitación?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

46. ¿En el presente año, ha recibido capacitaciones que contribuyan a mejorar su desempeño?

Sí _____ No _____ Por favor explique.


47. ¿Considera que el actual sistema de compensaciones y recompensas es idóneo?

Sí _____ No _____ Por favor explique.

Anexo: 8.6		Cronograma de Actividades
-------------------	--	----------------------------------

Actividades	12-2010	01-2011	02-2011 a 04-2011	05-2011 a 07-2011	08-2011 a 03-2012	03-2012 A 06-2012	09-2012	10-2012	11-2012
Autorización del estudio en la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango	X								
Elaboración del diseño de investigación	X								
Presentación de diseño de investigación al Asesor (a) de la Tesis	X								
Aprobación del diseño de investigación por Consejo de Estudios de Postgrados	X								
Recopilación de información	X	X							
Tabulación de la información recopilada		X							
Análisis e Interpretación de Resultados			X						
Elaboración Informe y Propuesta				X		X			
Entrega Informe al Asesor						X			
Revisión del Informe por parte del Asesor						X			
Devolución del Informe por parte del Asesor para correcciones						X			
Entrega de Informe al Asesor con las respectivas correcciones							X		
Dictamen del Asesor								X	
Solicitud Examen Privado de Tesis								X	
Examen Privado de Tesis								X	
Examen Público y Acto de Graduación									X

Fuente: Propuesta Licda. Sharon Vásquez

Anexo: 8.7		Presupuesto
------------	---	-------------

Concepto	Inversión
Laptop para realizar trabajo de gabinete del trabajo de graduación	Q 8,000.00
Impresora y tinta para la impresión de cada una de las etapas del trabajo de graduación	Q 1,000.00
Papelería y útiles a utilizar en la elaboración del trabajo de graduación	Q 500.00
Internet como fuente de información	Q 500.00
Transporte	Q 500.00
Imprevistos	Q 800.00
Impresión de Tesis	Q 1,500.00
	Q 12,800.00

Anexo: 8.8		Modelo de Manual de Funciones
-------------------	---	--------------------------------------

Fecha de creación: 2006	MANUAL DE FUNCIONES	Código RH-EEMQ-00
Fecha última actualización: 30/01/2012	Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango	Versión: 02 Página 1 de 3

NOMBRE DEL PUESTO	DEPARTAMENTO/SECCIÓN
RESPONSABLE ANTE	COLABORADORES BAJO SU CARGO

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
<p>La competencia: Conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, comportamientos y características personales que debe poseer la persona para desempeñar el siguiente puesto de trabajo.</p> <p style="text-align: center;">Competencias específicas (Conocimientos y experiencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios académicos mínimos para desempeñar el puesto. • Preparación académica acrecentada a través de cursos y/o diplomados o maestrías. • Conocimiento y dominio de métodos y/o técnicas necesarias para desempeñar idóneamente el puesto. • Años de experiencia en puestos similares • Dominio de otro idioma <p style="text-align: center;">Competencias básicas (Capacidades y características personales)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima o máxima para aplicar al puesto • Sexo (femenino/masculino) de la persona si fuese necesario especificar • Capacidades (para trabajar por objetivos y en constante presión, para desarrollar planes a mediano y largo plazo, etc.).

Fecha de creación: 2006	MANUAL DE FUNCIONES	Código RH-EEMQ-00
Fecha última actualización: 30/01/2012	Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango	Versión: 02 Página 2 de 3

**Competencias genéricas
(Habilidades y comportamientos)**

- Habilidades (Creatividad, liderazgo, proactividad, etc.)
- Comportamientos (Excelentes relaciones interpersonales, atención al cliente, disponibilidad al cambio, adaptabilidad, amabilidad, dispuesto a brindar más tiempo que el establecido en el horario normal, etc.).

Observaciones: Cada competencia debe ser definida específicamente para cada puesto y dependiendo del grado y nivel de complejidad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Función

Es el objetivo general que debe ser alcanzado por la persona que ocupa el puesto de trabajo.

Actividades

Las tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende". Se recomienda que se describan cronológicamente (Diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual, eventualmente).

Responsabilidades por

- Supervisión de personal
- Por materiales y equipos
- Por métodos y procesos
- Por documentos e información confidencial de la empresa
- Por seguridad de terceros
- Por vehículo asignado
- Por equipo asignado, etc.

Fecha de creación: 2006	MANUAL DE FUNCIONES	Código RH-EEMQ-00
Fecha última actualización: 30/01/2012	Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango	Versión: 02 Página 3 de 3

Condiciones de Trabajo

Para que se pueda desempeñar de la mejor manera el puesto de trabajo, debe de contar con los elementos esenciales para realizar dicha labor tales como: Contar con el espacio físico adecuado que posea todas las comodidades, los accesorios e insumos (mobiliario y equipo) de oficina y de campo (si aplica) necesarios de acuerdo con las políticas de la empresa.

Se le proporcionará capacitación y desarrollo así como todas las facilidades para asistir a los seminarios, cursos, talleres y exposiciones que la empresa juzgue convenientes y en los cuales la empresa vea una utilidad práctica a nivel individual y organizacional. Además, las condiciones de trabajo será afecto a: Ruido, riesgos, humedad, aislamiento, monotonía, etc.

Salario

El sueldo nominal será de Q 000, y anualmente se tendrá derecho a gozar de: recibir lo siguiente: bono catorce, aguinaldo, diferido (indicar el porcentaje), bono vacacional (indicar el monto), bono de feria (indicar el monto), etc. y demás prestaciones de ley, (Si por la naturaleza del puesto aplica el otorgar vales de gasolina, viáticos, dietas, gastos de representación, etc.).

Relaciones de Trabajo

- Internas
- Externas

Horario de Labores

Días Lunes - Viernes

08:00 horas

12:00 horas

14:00 horas

18:00 horas

*Indicar si es por turnos y detallarlos

Anexo: 8.9		Modelo de Análisis de Puestos
------------	---	-------------------------------

Fecha de creación: 30/01/2012	FORMATO GENERAL DE ANÁLISIS DE PUESTOS	Código RH-EEMQ-00
Fecha última actualización:	Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango	Versión: 01 Página 1 de 7

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto _____

Código del puesto _____

Asignación salarial _____

Jefe inmediato _____

Departamento/sección _____

Fecha de análisis _____

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Competencias específicas

A. Escolaridad

Primaria	Básico	Diversificado	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Otros

B. Experiencia laboral

No necesaria	Menos de un año	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años	Más de 5 años

Fecha de creación: 30/01/2012	FORMATO GENERAL DE ANALISIS DE PUESTOS	Código RH-EEMQ-00
Fecha última actualización:	Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango	Versión: 01 Página 2 de 7

C. Otros estudios				
Inglés u otro idioma	Manejo de software	Normativas y leyes	Técnicas o procedimientos específicos	Otros (Indicar)

Especificar:

2. Competencias genéricas		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
1	Adaptación			
2	Ambición profesional			
3	Análisis			
4	Aprendizaje			
5	Asertividad			
6	Autocontrol			
7	Autonomía			
8	Creatividad			
9	Delegación			
10	Dinamismo			
11	Flexibilidad			
12	Independencia			
13	Iniciativa			
14	Integridad			
15	Juicio			
16	Liderazgo			
17	Negociación y conciliación			
18	Orientación al servicio			
19	Persuasión			
20	Planificación y Organización			
21	Resolución de problemas			
22	Sensibilidad interpersonal			
23	Sociabilidad			
24	Toma de decisiones			
25	Trabajo bajo presión			
26	Trabajo en equipo			

Fecha de creación: 30/01/2012	FORMATO GENERAL DE ANALISIS DE PUESTOS	Código RH-EEMQ-00
Fecha última actualización:	Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango	Versión: 01 Página 3 de 7

3. Competencias básicas		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
1	Atención al detalle			
2	Atención al público			
3	Autoorganización			
4	Comunicación no verbal			
5	Comunicación oral y escrita			
6	Disciplina			
7	Razonamiento numérico			
8	Sentido de Urgencia			
3.1 Otros requisitos básicos para el puesto				
9	Edad mínima o máxima para aplicar al puesto			
10	Sexo (femenino/masculino) de la persona si fuese necesario especificar			

4. Requerimientos físicos y mentales	Porcentaje de la jornada laboral			
	0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
4.1 Físicos				
a. Posición Sedente				
b. Posición Bípeda				
c. Posturas mantenidas				
d. Alternar posiciones				
e. Motricidad				
f. Destreza Manual				
g. Levantamiento y Manejo de Cargas				
h. Velocidad de Reacción				
i. Entrenamiento				
j. Agilidad				
k. Destreza				
l. Rapidez				

Fecha de creación: 30/01/2012	FORMATO GENERAL DE ANALISIS DE PUESTOS	Código RH-EEMQ-00
Fecha última actualización:	Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango	Versión: 01 Página 4 de 7

4.2 Mentales				
a. Recibir información oral/escrita				
b. Producir información oral/escrita				
c. Análisis de información				
d. Emitir respuestas rápidas				
e. Atención				
f. Concentración				
g. Repetitividad				
h. Monotonía				
i. Tareas de precisión				
j. Habilidad para solucionar problemas				
k. Interpretación de signos y símbolos				
l. Percepción causa – efecto				
m. Valoración de la realidad				
n. Capacidad de expresión				

III. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. ¿Cuál es la función de su puesto?

--

2. Descripción de las actividades

Actividades	Periodicidad	Tipo

TIPO DE ACTIVIDAD

PERIODICIDAD

Planificación (a)	Organización (b)	Dirección (c)	Control (d)
Integración (e)	Ejecución (f)	Análisis (g)	Evaluación (h)
Ocasional (a)	Diaría (b)	Semanal (c)	Quincenal (d)
Mensual (e)	Trimestral (f)	Semestral (g)	Anual (h)

Fecha de creación: 30/01/2012	FORMATO GENERAL DE ANALISIS DE PUESTOS	Código RH-EEMQ-00
Fecha última actualización:	Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango	Versión: 01 Página 5 de 7

7. Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
a. Actividades e información			
b. Bienes y valores			
c. Relaciones por personal			

A. Responsabilidad por actividades e información

	Permanente	Constante	Periódica	Esporádica
Analizar				
Custodiar				
Decidir				
Dirigir				
Ejecutar				
Informar				
Juzgar				
Representar				
Supervisar				

B. Responsabilidad por valores y bienes

Responsabilidad	¿Indicar cuáles?
Materiales	
Productos	
Maquinaria y equipo	
Herramienta	
Instalaciones	
Procesos	
Dinero	
Datos	
Confidenciales	

Fecha de creación: 30/01/2012	FORMATO GENERAL DE ANALISIS DE PUESTOS	Código RH-EEMQ-00
Fecha última actualización:	Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango	Versión: 01 Página 6 de 7

C. Responsabilidad por personal (número)

Subordinados	
--------------	--

Naturaleza del trabajo supervisado	Indicar cuál	Indicar en qué consiste
Funcional		
Operativo		
Administrativo		
Técnico		

8. Condiciones de trabajo

Condiciones de trabajo	Subnormal	Normal	Mejor que normal
Temperatura			
Humedad			
Ventilación			
Iluminación			
Ruidos			
Riesgos			
Enfermedades profesionales			
Accidentes			
Aislamiento			
Monotonía			
Temperatura			

9. Relaciones de trabajo

Relaciones	Directas	Indirectas
Internas		
Externas		

Fecha de creación: 30/01/2012	FORMATO GENERAL DE ANALISIS DE PUESTOS	Código RH-EEMQ-00
Fecha última actualización:	Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango	Versión: 01 Página 7 de 7

10. Horario de trabajo

Tipo de horario	Indicar el horario
Trabajo diurno	
Trabajo nocturno	
Turnos	

11. Observaciones: En este último apartado, puede incluir cualquier tipo de información complementaria del puesto que no haya sido recopilada en los apartados anteriores, así como cualquier otro dato que, aun no siendo propio del análisis, quiera comunicar.

--