

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
DE APOYO DEL IGSS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JOSÉ FRANCISCO LÓPEZ DE LEÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO DE 2012

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

| | |
|-------------|--------------------------------------|
| Decano: | Lic. José Rolando Secaida Morales |
| Secretario: | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| VOCAL 1°. | Lic. Albaro Joel Girón Barahona |
| VOCAL 2°. | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez |
| VOCAL 3°. | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso |
| VOCAL 4°. | PC. Oliver Augusto Carrera Leal |
| VOCAL 5° | P.C Walter Obdulio Chiguichón Boror |

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 4.2, Punto Cuarto del Acta 31-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de noviembre de 2011.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

| | |
|-------------|---------------------------------------|
| Presidente: | Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón |
| Secretario: | Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell |
| Examinador: | Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López |

Guatemala, 28 de febrero de 2012

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, por medio de Dictamen Admón. 22-2012 de fecha diez de febrero de dos mil doce, procedí a asesorar al estudiante **José Francisco López de León**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO DEL IGSS".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la institución objeto de estudio.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que el estudiante José Francisco López de León, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No.1,804



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,
UNO DE AGOSTO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.1 del Acta 13-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de julio de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACION 63-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de abril de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO DEL IGSS", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSÉ FRANCISCO LÓPEZ DE LEÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid

DEDICATORIA

A DIOS

Por la sabiduría, fortaleza y guía que me brinda en cada etapa de mi vida.

A MI PADRE

Miguel Ángel López Chaj por sus sabios consejos y apoyo incondicional.

A MI ABUELITA

Francisca Chaj Chan por ser la luz que ilumina mi camino y mi ángel de la guarda.

A MI MADRE

María Esperanza de León Quiyuch QEPD que me guía en cada paso desde el cielo.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, A LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y A MI ASESOR

Por ser fuente de mis conocimientos y tener la bendición de ser sancarlista. Al Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado, por orientarme en el proceso de elaboración de tesis.

AL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL Y AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO

Por ser fuente de trabajo para mí persona y brindarme la oportunidad de desarrollar el proceso de investigación de mi tesis.

A MIS AMIGOS

Gracias por su amistad y cooperación, por formar parte de mi vida dentro y fuera de la tricenaria. A todas las personas que de una u otra forma me ayudaron a construir el camino y alcanzar esta meta.

ÍNDICE

| Contenido | Pág. no. |
|--|----------|
| INTRODUCCIÓN | i |
| CAPITULO I | |
| MARCO TEÓRICO | |
| 1.1 Sector público | 1 |
| 1.1.1 Entidad pública | 1 |
| 1.1.2 Institución pública | 1 |
| 1.1.3 Entidad pública autónoma | 2 |
| 1.2 Administración | 2 |
| 1.2.1 Proceso administrativo | 3 |
| 1.3 Administración de recursos humanos | 7 |
| 1.3.1 La administración de recursos humanos como proceso | 7 |
| 1.4 Evaluación del desempeño | 12 |
| 1.4.1 Objetivos de la evaluación | 14 |
| 1.4.2 Principios de la evaluación del desempeño | 15 |
| 1.4.3 Beneficios de la evaluación del desempeño | 17 |
| 1.5 Métodos de la evaluación del desempeño | 18 |
| 1.5.1 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño | 18 |
| 1.5.2 Métodos modernos de evaluación del desempeño | 20 |
| 1.6 Técnicas de evaluación | 22 |
| 1.6.1 Observación | 22 |
| 1.6.2 Entrevista de evaluación | 22 |

| Contenido | Pág. no. |
|--|----------|
| 1.7 Instrumentos de evaluación | 23 |
| 1.8 Proceso de la evaluación del desempeño | 23 |
| 1.8.1 Fase de planeación | 25 |
| 1.8.2 Fase de ejecución | 29 |
| 1.8.3 Fase de monitoreo | 30 |
| 1.8.4 Fase de desarrollo | 32 |
| 1.8.5 Fase de recompensa | 32 |
| 3.9 Diagnóstico | 35 |

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO DEL IGSS

| Contenido | Pág. no. |
|---|----------|
| 2.1 Metodología de la investigación | 36 |
| 2.1.1 Población | 36 |
| 2.1.2 Técnicas | 36 |
| 2.1.3 Instrumentos | 36 |
| 2.2 Breve reseña histórica del IGSS | 37 |
| 2.1.1 Misión | 38 |
| 2.1.2 Visión | 38 |
| 2.1.3 Objetivos estratégicos | 38 |
| 2.3 Antecedentes del Departamento de Servicios de Apoyo | 39 |
| 2.3.1 Misión del Departamento de Servicios de Apoyo | 40 |
| 2.3.2 Visión del Departamento de Servicios de Apoyo | 40 |
| 2.3.3 Objetivos | 40 |
| 2.3.4 Estructura organizacional | 41 |
| 2.3.5 Servicios que presta | 42 |
| 2.4 Situación actual de la evaluación del desempeño en el Departamento de Servicios de Apoyo | 44 |
| 2.4.1 Evaluación del desempeño en el IGSS | 45 |
| 2.4.2 Evaluación del desempeño en el Departamento | 50 |
| 2.4.3 Existencia de planes para la mejora continua | 51 |
| 2.4.4 Percepción del personal hacia la evaluación del desempeño | 52 |

| Contenido | Pág. no. |
|--|----------|
| 2.4.5 Impacto de la evaluación del desempeño en el nivel de eficiencia | 53 |
| 2.4.6 Promoción de las personas basado en su desempeño | 54 |
| 2.4.7 Capacitación en el Departamento | 56 |
| 2.5 Necesidad de una evaluación del desempeño en el Departamento | 57 |
| 2.5.1 Errores en el puesto de trabajo | 58 |
| 2.5.2 Cumplimiento de metas y objetivos | 62 |
| 2.5.3 Información para capacitaciones | 64 |
| 2.5.4 Promoción y premiación de colaboradores | 65 |
| 2.6 Análisis y discusión de resultados | 65 |

CAPÍTULO III
DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO

| Contenido | Pág. no. | |
|-----------|---|-----|
| 3.1 | Justificación de la propuesta | 67 |
| 3.2 | Objetivos de la propuesta | 67 |
| 3.3 | Sistema de evaluación del desempeño propuesto | 68 |
| 3.3.1 | Políticas del sistema de evaluación del desempeño | 69 |
| 3.3.2 | Características del sistema de evaluación del desempeño | 71 |
| 3.3.3 | Beneficios de la evaluación del desempeño | 72 |
| 3.3.4 | Proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto | 72 |
| 3.3.4.1 | Fase de planeación | 73 |
| 3.3.4.2 | Fase de ejecución | 87 |
| 3.3.4.3 | Fase de monitoreo | 90 |
| 3.3.4.4 | Fase de desarrollo | 95 |
| 3.3.4.5 | Fase de recompensa | 96 |
| 3.4 | Costos de la implementación del sistema de evaluación del desempeño | 103 |
| 3.4.1 | Análisis costo / beneficio | 103 |
| | Conclusiones | 105 |
| | Recomendaciones | 107 |
| | Bibliografía | 109 |
| | Anexos | 111 |

ÍNDICE DE ESQUEMAS

| No. | Pág. no. |
|--|----------|
| 1. Proceso administrativo | 3 |
| 2. Procesos de gestión del talento humano | 8 |
| 3. Beneficios de la evaluación del desempeño | 17 |
| 4. Proceso de la evaluación del desempeño | 23 |
| 5. Guía para establecer criterios de desempeño por unidad, Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2012 | 47 |
| 6. Instrumento de evaluación del desempeño de mandos medios, Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011 | 48 |
| 7. Errores comunes y efectos en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011 | 60 |
| 8. Resumen de criterios para determinar resultados de evaluados para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 71 |
| 9. Proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 73 |
| 10. Criterios de valoración para personal administrativo y técnico del Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 78 |
| 11. Criterios de valoración para personal de taller de imprenta, Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 78 |
| 12. Criterios de valoración para agentes de seguridad, Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 79 |
| 13. Criterios de valoración para personal de mantenimiento, talleres, servicios varios, mensajería y vehículos del Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 79 |
| 14. Criterios de valoración para personal operativo de Sección de Correspondencia y Archivo, Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 80 |
| 15. Criterios de valoración para personal administrativo y técnico del Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 80 |

| No. | Pág. no. |
|---|----------|
| 16. Evaluación 180 grados para colaboradores del Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 82 |
| 17. Evaluación 180 grados para jefaturas y encargados de áreas, Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 83 |
| 18. Cronograma para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 86 |
| 19. Explicación de uso del formato resultado individual de evaluación del desempeño para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 92 |
| 20. Explicación de uso del formato resumen de evaluación del desempeño para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 93 |

ÍNDICE DE CUADROS

| No. | Pág. no. |
|--|----------|
| 1. Informe anual de labores del Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2012 | 63 |
| 2. Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 84 |
| 3. Costos de las recompensas del sistema de evaluación del desempeño para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012 | 102 |
| 4. Costos de la implementación del sistema de evaluación del desempeño para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS | 103 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| No. | Pág. no. |
|--|----------|
| 1. Organigrama específico, año 2011, Departamento de Servicios de Apoyo IGSS, ciudad de Guatemala | 41 |
| 2. Existencia de un sistema de evaluación del desempeño en el IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011 | 45 |
| 3. Existencia de un sistema de evaluación del desempeño en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2011 | 50 |
| 4. Contribución de la evaluación del desempeño para aumentar la eficiencia en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2011 | 53 |
| 5. Promoción y premiación de colaboradores con base en su desempeño en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2011 | 54 |
| 6. Capacitación al personal del Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011 | 56 |
| 7. Existencia de controles para disminuir errores en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011 | 58 |
| 8. Cumplimiento de metas y objetivos en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011 | 62 |

ÍNDICE DE ANEXOS

No.

1. Criterios de valoración
2. Boletas de evaluación del desempeño para colaboradores y jefes
3. Formato de vaciado de resultado individual de evaluación del desempeño
4. Formato de resumen de evaluación del desempeño
5. Boleta de compromiso entre colaborador y jefe

INTRODUCCIÓN

Las entidades e instituciones públicas tienen el objetivo de servir satisfactoriamente a la población según su competencia, a través de políticas que incentivan el trabajo eficiente y en equipo, transparencia y servicio.

Para alcanzar el objetivo anteriormente citado, además de desarrollar objetivos, políticas o acuerdos encaminados a mejorar los procedimientos de trabajo, es necesario medir el desempeño de las personas al ejecutar las funciones y procesos del puesto de trabajo. Una organización al igual que un colaborador mejora sí conoce en que está fallando, cuáles son sus fortalezas y áreas de mejora (debilidades), por ende es necesario facilitar las herramientas y desarrollo necesario para mejorar continuamente en beneficio propio y de la institución.

El desarrollo de la presente tesis fue realizado en el Departamento de Servicios de Apoyo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- y centra su investigación desde el enfoque de la administración del recurso humano, con el título “Sistema de evaluación del desempeño para el personal del Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS”, con la finalidad de determinar su situación actual y proponer una solución viable que contribuya a elevar el nivel de eficiencia.

La investigación está integrada por tres capítulos, el primer capítulo corresponde al marco teórico que sirve de fundamento, ya que contiene definiciones y conceptos que facilitan la comprensión de la investigación, para poder realizar el diagnóstico y desarrollar una propuesta de solución.

En el segundo capítulo se presenta el estudio realizado al Departamento, en el cual se realizaron encuestas a todo el personal a través de un cuestionario, con el objetivo de obtener información confiable y verídica para elaborar el diagnóstico correspondiente, el cual evidencia la situación actual y orienta los cursos de acción para resolver la problemática actual.

En el tercer capítulo se encuentra la propuesta de solución, donde se formula un sistema de evaluación que el Departamento debe implementar para mejorar el desempeño de su personal. La propuesta se basa en criterios de valoración que son comportamientos observables y medibles, con la finalidad de elevar progresivamente la eficiencia y que pueda adaptarse a las necesidades futuras de Servicios de Apoyo.

Por último, se exponen las conclusiones de la investigación y sus respectivas recomendaciones, así también, la bibliografía donde se encuentran los documentos consultados para desarrollar el tema.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Sector público

“El Sector Público está conformado por el conjunto de unidades de gobierno general y empresas públicas que desarrollan actividades y funciones que son competencia del Estado o que son asumidos por éste.” (7:16)

1.1.1 Entidad pública

“El término “entidad pública” se utiliza para referirse al hecho jurídico y económico de reconocer la existencia legal de un organismo público. Es decir, un organismo de Estado es una entidad jurídica porque existe legalmente, y es a la vez una entidad económica porque tiene la capacidad de poseer activos e incurrir en pasivos, y realizar actividades económicas y transacciones con otras entidades.” (7:16)

1.1.2 Institución pública

“Es un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y por Orden Constitucional o Ley Ordinaria, es una organización fundamental del poder soberano de un Estado o Nación.

Para el caso del clasificador institucional del Sector Público guatemalteco, son instituciones públicas, cada una de las organizaciones que conforman el Gobierno General y las empresas Públicas, excepto Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro, y Servicios de la Deuda Pública, que son “Entidades Públicas” ya que, no constituyen unidades administrativas como tales, y cuya existencia obedece a fines de control presupuestario y contable.” (7:16)

Por lo tanto, el IGSS forma parte de la categoría de entidad pública porque posee existencia legal, además que tiene la capacidad de obtener activos e incurrir en pasivos, es decir puede contraer obligaciones.

1.1.3 Entidad pública autónoma

El IGSS es fundado el 30 de octubre del año de 1946, bajo el decreto número 295 del Congreso de la República de Guatemala, ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social; siendo una entidad pública porque su finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala un régimen unitario y obligatorio de seguridad social; autónoma debido a que posee personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

1.1.3.1 Departamento de servicios varios

El Departamento de Servicios de Apoyo posee funciones de distintos campos de aplicación, por tal razón, es considerado un departamento de servicios varios.

1.2 Administración

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que dispone para ofrecer a la comunidad necesidades satisfactorias y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.”
(1:3)

Se entiende administración como un proceso sistemático que permite maximizar los recursos físicos, tecnológicos y financieros a través del esfuerzo humano, ofreciendo servicios de alta calidad a clientes internos y externos.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

Esquema 1
Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Por lo tanto, el proceso administrativo es la base con la que se debe guiar el administrador para poder realizar con éxito las diversas funciones, planes y proyectos del departamento; determina cómo crear las oportunidades de actuar y es un factor importante para el establecimiento de un clima favorable para su desarrollo, además ofrece las herramientas para dirigir y mejorar de forma continua los procesos.

1.2.1.1 Planeación

“Precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que, planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

Stephen Robbins en su libro *Administración* indica que es un “proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.” (10:212)

Es de esta forma que la planeación o planificación es el sustento de los demás procesos, debido a que en él se fijan los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, a corto y largo plazo, es en esta etapa en donde todas las actividades se plasman en planes que deberán ser ejecutados en tiempo y espacio previamente establecidos y que servirán de guía para minimizar el elemento riesgo.

1.2.1.2 Organización

“Es la fase del proceso administrativo en la cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución. Permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.” (1:24)

Es decir que, permite desarrollar la estructura organizacional, logrando dividir, agrupar y coordinar las tareas y actividades para utilizar en forma efectiva los recursos físicos, tecnológicos, financieros y capital humano (personas con conocimientos e ideas innovadoras que a través de los demás recursos conducen a una organización al éxito) con el fin de lograr los objetivos empresariales.

a. Descripción de puestos

“Es una exposición escrita de las actividades que realiza la persona que ocupa dicho puesto, como las lleva a cabo y con qué finalidad. En el caso típico, se presentan descripciones del contenido del puesto, del ambiente y de las condiciones del empleo.” (10:343)

Es decir, una descripción del puesto es una herramienta de organización donde se plasman las funciones que debe realizar un empleado en su puesto de trabajo, además de incluir información acerca de las condiciones ambientales del empleo.

1.2.1.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar , además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la misma.” (1:181)

Por tal razón, es en la fase de integración en la cual se debe incorporar a las personas idóneas entre sí, con el departamento e institución, contando con el apoyo del área de recursos humanos, que permita la vinculación con los recursos a utilizar para facilitar su aprovechamiento y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

1.2.1.4 Dirección

“Es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución. Exige de quienes la dirigen un adecuado ejercicio del liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos.” (1:202)

Se comprende como dirección al proceso por medio del cual las personas a través de la aplicación del liderazgo, comunicación y motivación integran y guían al recurso humano de un departamento o institución, siendo en esta fase donde se proporcionan los lineamientos específicos sobre el correcto desarrollo de las actividades que conforman el propósito del mismo.

1.2.1.5 Control

“Es el instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de las operaciones, ya que, su esencia es verificar si las actividades de la empresa están o no alcanzando los resultados esperados, verificar que se siga el proceso hacia los objetivos organizacionales, restableciendo el curso si éstos cambian, identificar las afectaciones del ambiente a los planes por su alta variabilidad y para adaptarse a las condiciones variantes y, en su caso, corregir las desviaciones.” (1:298)

Es decir que, consiste en la supervisión y retroalimentación de las operaciones realizadas de un departamento, la aplicación de manera eficiente de la fase de control puede ser de gran utilidad para corregir las desviaciones contribuyendo a la mejora continua de las actividades, para que la realización de éstas sea la correcta y su resultado el deseado.

1.3 Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (2:9)

Las personas proveen conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia a la organización, permitiéndoles tomar decisiones y realizar acciones razonadas, por ende, pueden ser vistas como socias de la institución por el aporte a los objetivos a alcanzar.

“La ARM es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.” (2:9)

Se entiende que, la administración de recursos humanos (ARH) o gestión del talento humano permite obtener al personal idóneo a través del reclutamiento y selección, evaluar su desempeño y emprender acciones preventivas y correctivas que incluyen capacitación, motivación o recompensas para mantener y elevar el nivel de resultados.

1.3.1 La administración de recursos humanos como proceso

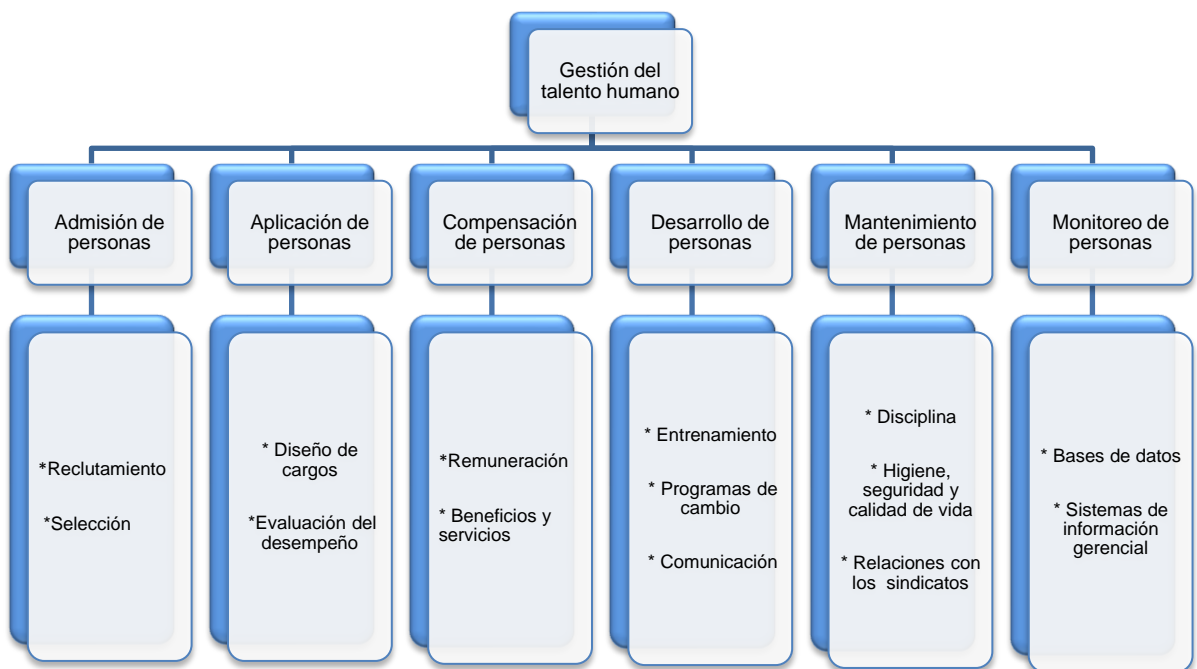
“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como: descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.” (2:12)

La moderna administración del recurso humano exige e implica acciones que se enlazan y coadyuvan en atraer y mantener al personal idóneo para la organización, así como reconocer a los trabajadores como seres con sentimientos, necesidades latentes, potenciales y deseo de superación personal.

A continuación se presentan los seis procesos de gestión del talento humano:

Esquema 2

Procesos de gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1era. Edición. Bogotá, D.C., Colombia. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. Página 13.

1.3.1.1 Admisión de personas

“Los procesos por medio de los cuales la organización incorpora personas a sus labores cotidianas. (...) el reclutamiento de personas, mediante el cual las organizaciones que forman parte del mercado laboral buscan y localizan los candidatos que le interesan, para engrosar su proceso selectivo mediante técnicas de reclutamiento externo. (...) la selección de personas, mediante la cual las organizaciones evalúan y escogen las personas más adecuadas a sus necesidades actuales y futuras.” (2:81)

El área de recursos humanos es la encargada de aplicar el proceso de admisión de personas, posteriormente a obtener las necesidades de personal de cada unidad administrativa que conforma la compañía. Este proceso es fundamental para el éxito o fracaso de los demás procesos, debido a que es la base para obtener a las personas apropiadas, que se ajustan a las necesidades del puesto, cultura, propósito y visión de la organización.

1.3.1.2 Aplicación de personas

“Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos en la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño de cargo que se debe desempeñar y la evaluación del desempeño en el cargo.” (2:137)

“Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.” (2:13)

Es decir que, la aplicación de personas es un proceso que permite integrar a los nuevos miembros a la organización, si es utilizada de forma efectiva, ayudará a la pronta adaptación de los colaboradores a su puesto de trabajo, así como la mejora continua a través de una efectiva evaluación del desempeño, que es un medio para detectar discrepancias entre la descripción de cargos y lo realizado en el proceso de trabajo.

1.3.1.3 Compensación de las personas

“Los procesos que utilizan las organizaciones para incentivar y recompensar a sus miembros, sea en función de las posiciones ocupadas, del tiempo en la organización, del desempeño alcanzado de las metas y resultados que deben cumplir. Incluye la remuneración, los incentivos y los beneficios y servicios ofrecidos a los empleados.” (2:225)

Por consiguiente, la compensación de las personas es una función que realiza el área de recursos humanos; el uso adecuado de las compensaciones estimula y eleva el nivel de esfuerzo, además de aumentar la eficiencia. Para que éste proceso produzca los resultados deseados, debe considerar a todos los niveles de la organización, así todos tendrán oportunidad de beneficiarse, las metas deben ser realizables y se debe prestar atención a las necesidades de las personas, a veces es más importante un servicio médico familiar que un centro deportivo, por ejemplo.

1.3.1.4 Desarrollo de personas

“Como se desarrollan las personas y las organizaciones a través del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento. (...) el proceso de entrenamiento como medio de transmitir información, programar y ejecutar acciones de entrenamiento y evaluar los resultados obtenidos. (...) los programas de cambio organizacionales y el desarrollo de carreras como modo de mejora gradual y continuamente el desempeño organizacional e individual.” (2:301)

Por tanto, se comprende que el desarrollo de personas es llevado a cabo por el área de recursos humanos, la aplicación eficiente de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) permite conocer las necesidades reales de conocimientos, habilidades y actitudes de cada colaborador mejorando continuamente su desempeño en la institución.

1.3.1.5 Mantenimiento de personas

“Son los procesos de mantenimiento de las condiciones laborales de las personas en la organización e implica temas como relaciones con los empleados y sindicatos, higiene, seguridad y calidad de vida, es decir, condiciones ambientales y psicológicas de trabajo que rodean a las personas en su actividad cotidiana.” (2:357)

Las personas para sentirse cómodas, seguras y motivadas necesitan de condiciones ambientales y psicológicas adecuadas, un área de trabajo con poca ventilación e iluminación provoca incomodidad para realizar las actividades, creando un deseo de dejar las instalaciones, provocando posibles equivocaciones en el trabajo o mala atención a los clientes; una buena aplicación del proceso de mantenimiento facilita el desenvolvimiento de las personas en el departamento o unidad y el desempeño tiende al aumento.

1.3.1.6 Monitoreo de personas

“Como las organizaciones establecen los medios para monitorear el comportamiento de las personas dentro de un estilo democrático y participativo. El control está dejando de ser externo, impositivo y coercitivo, para basarse en el conocimiento de las personas y en la información que éstas reciben como retroalimentación de sus actividades y contribuciones a la organización.” (2:415)

Poseer un sistema de información acerca del comportamiento de las personas que acompañe y controle sus actividades de forma democrática, participativa y que verifique los resultados ayuda a mantener o mejorar el grado de eficiencia individual y general.

Después de haber descrito de manera general cada uno de los procesos, para fines de la investigación en la unidad objeto de estudio, se ampliará el proceso de aplicación de personas, específicamente en el tema de evaluación del desempeño.

1.4 Evaluación del desempeño

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de la adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.” (2:198)

En su libro *Comportamiento organizacional*, Martín González y Socorro Olivares indican que “la evaluación del desempeño se define como la valoración periódica del trabajador en su puesto, contra los requisitos estipulados del mismo. En otras palabras la actividad de la persona en su tarea va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados y de no ser así se deben tomar las medidas correctivas pertinentes.

Además de ser un medio muy efectivo de control, las medidas de evaluación del desempeño servirán para dar origen a promociones e incentivos, etc.” (4:135)

Según Stephen Robbins, en su libro *Administración*, “se conoce como evaluación del rendimiento un proceso mediante el cual se evalúa a los individuos con la finalidad de tomar decisiones objetivas en materia de recursos humanos.” (10:631)

Robbins utiliza como sinónimo desempeño y rendimiento, en el diccionario de la lengua española de la Real Academia Española se define rendimiento como la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados, entendiéndose que rendimiento es la medición de la productividad aplicada a recursos humanos (rendimiento del capital humano) o equipos, mientras que desempeño se refiere a la valoración de lo realizado por la persona contra lo estipulado. Por tal razón, desempeño y rendimiento no son sinónimos.

A pesar de la importancia y relevancia que tiene la evaluación del desempeño en un ambiente laboral cambiante que cada día exige mejores resultados, las empresas no lo utilizan, lo ven como un costo más que no genera ganancias. Para que las utilidades crezcan hay que invertir en tecnología, pero de poco sirve tener grandes máquinas y equipos de punta, sí el personal que lo empleará no posee los conocimientos y habilidades que permitan acceder a todos los beneficios de la tecnología. Invertir en las personas es invertir a futuro, siempre y cuando se posean mecanismos para retener a los colaboradores a través del desarrollo, compensación y mantenimiento de personas.

A través de la evaluación se puede determinar las debilidades o áreas de mejora de un colaborador, permitiendo tomar las acciones adecuadas que ayudaran a mejorar continuamente.

1.4.1 Objetivos de la evaluación

“El objetivo final de la evaluación del desempeño es mejorar a la organización, lo que implica entre otras cosas motivar a todo el personal, además de informarle sobre los fines que se consiguen y la mejor manera de lograrlos. Por lo mismo, los objetivos de la evaluación tienen que ver con la organización, con los gerentes y los trabajadores. Cada uno de ellos logra diferentes metas con la evaluación del desempeño:

a. Para la organización

La evaluación del desempeño posibilita a la institución a tener un inventario de recursos humanos de lo que posee, porque es sólo mediante una adecuada evaluación del desempeño, que la organización puede tener conocimiento del personal idóneo para promoverlo en ascensos, quién puede ocupar los puestos de confianza, a quién debe rechazarse en ciertos períodos de prueba y a nivel general que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, sirviendo de antecedente para determinar las posibilidades de entrenamiento y capacitación.

b. Para el jefe de departamento

Al evaluar sistemáticamente y constantemente al personal le permite al supervisor reducir el número de errores que podría cometer si la evaluación fuera empírica. Por lo que de esta manera,, obtiene un conocimiento más objetivo de las verdaderas capacidades del personal que está a su cargo, lo que permite realizar promociones más eficaces.

c. Para el trabajador

Una ventaja es ser informado periódicamente sobre si tiene o no errores dentro de su trabajo, si éste puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia. Por lo mismo el trabajador cuenta con la oportunidad de perfeccionar su trabajo, previniendo posibles sanciones o despidos, esto va motivando su

esfuerzo por medio del conocimiento de su labor y el reconocimiento de sus supervisores.” (4:135-136)

Es de esta forma que la evaluación contribuye al propósito de la empresa, proporcionando información oportuna acerca de la situación del recurso humano, a quién se puede ascender según la capacidad demostrada a un cargo de mayor responsabilidad; a los supervisores o jefes, corregir las desviaciones, mantener o mejorar el desempeño por medio de la motivación, reconocimiento y premiación a las personas por su desempeño. A los trabajadores les permite conocer su nivel de desempeño, qué pueden mejorar y la forma de hacerlo, además de ser reconocidos oportunamente por su jefe y compañeros.

Un objetivo es lo que se desea alcanzar, por tal razón los esfuerzos deben estar enfocados hacia tal propósito, tanto el nivel estratégico, táctico y operativo deben contribuir con tal fin según sus funciones, de poco sirve una evaluación del desempeño bien estructurada si no se posee el aval de la gerencia, que provea los recursos para su ejecución y que permita realizar las actividades necesarias para mejorar el desempeño del personal.

1.4.2 Principios de la evaluación del desempeño

La evaluación está fundamentada en una serie de principios que orientan su desarrollo:

- “La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.” (13: s.p)

Tomando en consideración el primer principio, la evaluación tiene como finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados, por lo tanto, no debe utilizarse como medio o recurso para despedir a un colaborador, para tal efecto existe el código de trabajo, normativos y reglamentos que contemplan los casos para un despido.

El último principio, referente a la actuación del supervisor-evaluador, se puede reforzar con la opinión e integración de dos o más evaluadores que genera mayor información.

1.4.3 Beneficios de la evaluación del desempeño

La evaluación genera beneficios tanto para el trabajador como para la empresa:

Esquema 3
Beneficios de la evaluación del desempeño

| Beneficio obtenido | Elemento beneficiado |
|--|-----------------------------|
| Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación. | Empresa-trabajador |
| Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos. | Empresa |
| Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto. | Empresa |
| El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar a un potencial no aprovechado. | Empresa-trabajador |
| Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas. | Empresa-trabajador |
| El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. | Empresa |
| Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. | Empresa-trabajador |
| Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etcétera, que pueden identificarse en las evaluaciones. | Empresa-trabajador |

Fuente: González, Martín; Olivares, Socorro. Administración de Recursos Humanos. 1era. Edición. México, D.F. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 2005. Página 112.

Los beneficios generados por la evaluación son en doble vía, la organización puede calificar y ayudar a mejorar el desempeño de las personas que podrán recibir mejores compensaciones o reconocimientos, por ende la eficiencia será mayor, favoreciendo la consecución de metas y objetivos.

Cualquier entidad sea pública o privada no puede esperar que el capital humano sea mejor cada día sin que existan lineamientos para conocer la realidad del desempeño, invertir en las personas genera beneficios a corto y largo plazo.

1.5 Métodos de evaluación del desempeño

A continuación se presentan los métodos tradicionales y modernos de evaluación del desempeño.

1.5.1 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos tradicionales más utilizados en las organizaciones son las escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listado de verificación, a continuación se detallará cada uno de ellos.

1.5.1.1 Escalas gráficas

“El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores.” (2:205)

A pesar de su facilidad para desarrollarlo y capacitar a los evaluadores, el método se basa en una evaluación subjetiva del desempeño del colaborador debido a que las calificaciones son producto únicamente del criterio del evaluador.

1.5.1.2 Selección forzada

“Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada.” (2:207)

El método de selección forzada permite identificar las áreas que necesitan mejorarse, pero la generalidad de las frases descriptivas o afirmaciones suelen no cubrir los aspectos específicos, lo que dificulta la retroalimentación.

1.5.1.3 Investigación de campo

“Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de *staff*, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario (...) para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.” (2:208)

1.5.1.4 Incidentes críticos

“Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales.

Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.” (2:208)

La aplicación de este método permite distinguir los puntos fuertes de cada trabajador, de esta forma se puede realzar e incentivar a seguir aplicando tales desempeños positivos y disminuir los desempeños negativos; el método pierde valor y fortaleza al examinar solamente los desempeños excepcionales, dejando todos lo demás aislados, adquiriendo un carácter tendencioso y parcial.

1.5.1.5 Listas de verificación

“Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-lists) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método de escalas gráficas.” (2:209)

La utilización de listas de verificación facilitaría la administración de una evaluación del desempeño, la administración presupuestaria y del tiempo en la organización, pero existen posibilidades de distorsiones ya que puede darse una interpretación equivocada de algunos puntos y la inadecuada asignación de valores, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

1.5.2 Métodos modernos de evaluación del desempeño

Debido a las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, las organizaciones han buscado nuevos métodos que sean creativos e innovadores. Los métodos modernos se caracterizan por enfocarse en la autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del

colaborador en la planeación del desarrollo personal, la sustitución de la estructura funcional y departamentalización de la organización por procesos y equipos de trabajo y la participación de las personas en los resultados de las empresas.

A continuación se presenta los métodos modernos de evaluación del desempeño:

1.5.2.1 Evaluación participativa por objetivos (EPO)

“La evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. (...) procura orientar el desempeño hacia fines y objetivos previamente negociados y fijados, trata de dotarlo de todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, busca hacerle seguimiento con mediciones adecuadas y comparativas y, en especial, busca darle coherencia a través de retroalimentación constante y evaluación continua.” (2:214-215)

A mayor participación del empleado mayor compromiso adquirido, la negociación conjunta de objetivos ayuda a esclarecer las posibilidades de alcanzarlos y las provisiones que necesitará el trabajador, además es necesario ofrecerle apoyo y recompensas materiales y simbólicas. Es importante tomar en cuenta que, para que tenga éxito, se deben desarrollar estándares de desempeño, evaluar el desempeño y redefinir objetivos.

1.5.2.1 Evaluación del desempeño 360 grados

“En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.” (2:203)

La evaluación del desempeño 360 grados a tenido un auge cada vez mayor en los últimos años, esto se debe a que permite obtener distintos puntos de vista, pero todos enfocados en una misma persona, de esta forma, la información es más objetiva porque no es solamente una persona quien apunta los puntos débiles o fuertes que necesitan mejorarse.

Se debe tomar en cuenta que para desarrollar éste método es necesario sensibilizar a todos los evaluados para disminuir la vulnerabilidad al ser el centro de atención.

1.6 Técnicas de evaluación

Son los recursos o procedimientos para obtener información adecuada a los objetivos y finalidad que se persigue.

1.6.1 Observación

La observación y anotación de las actitudes, comportamientos y resultados de los colaboradores permite recabar información durante el período de tiempo que se está evaluando, ayudando a tener una base de datos y que ésta no sea sólo por las últimas semanas o meses que generalmente se toma como base para calificar.

1.6.2 Entrevista de evaluación

“Es importante centrar la entrevista no tanto en la actuación desarrollada, sino en la manera en que puede mejorarse la actuación futura del empleado.” (11:332)

En la fase de monitoreo para desarrollar un proceso de evaluación del desempeño se ampliará acerca de la utilización de la entrevista de evaluación.

1.7 Instrumentos de evaluación

Después de seleccionar el método que mejor se ajusta a las necesidades de la organización se procede a definir la forma en que se utilizarán las técnicas de evaluación, por consiguiente se procede a desarrollar los instrumentos que servirán para recopilar la información de la persona evaluada, los que serán utilizados por uno o varios evaluadores y que estarán delimitados por el criterio básico de valoración (qué medir). Por lo tanto, los instrumentos generalmente son formularios adaptados a las necesidades de cada organización, aún así los más utilizados son:

- Formulario de doble entrada, donde las filas representan factores de evaluación y las columnas grados de variación de esos factores.
- Lista de verificación.

1.8 Proceso de la evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño es necesario seguir una serie de pasos sistemáticos que incluye:

Esquema 4
Proceso de la evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Además, para que un sistema de evaluación del desempeño opere de manera efectiva es necesario satisfacer ciertas condiciones previas:

a. Visión, misión y valores

Para que las personas se identifiquen con la organización, es necesario que conozcan el propósito de la misma, hacia dónde pretende llegar con el apoyo de sus colaboradores y la manera en que quiere desarrollar su actividad.

b. Crear claridad

“El desafío para los líderes es traducir las declaraciones de propósitos y valores empresariales en algo que inspire a la gente y la anime a actuar. Los gestores necesitan crear claridad y significado para su gente.” (5:38)

Los líderes deben influir en las personas para que actúen basados en la misión, visión y valores de la organización, para ello, los debe motivar, primeramente a que los conozcan y los practiquen día a día. Si las personas perciben que su líder pone en práctica los valores, que realmente son la base del comportamiento de las personas en la empresa y que contribuyen a alcanzar la misión y visión, anhelarán ser parte activa de esa cultura organizacional.

c. Compromiso con la mejora

Toda empresa pretende crecer generando mayores ganancias, para lo cual es necesario mejorar en todas las actividades de la entidad, pero es imperioso establecer un compromiso por parte de los gerentes, líderes, supervisores de áreas y colaboradores hacia la mejora continua. La resistencia al cambio es un factor que los líderes deben manejar como parte de la cultura de la organización, se debe transmitir a los empleados los beneficios personales y organizacionales que conlleva mejorar, por ejemplo, atender a un mayor número de personas con un nuevo mecanismo de atención al cliente contribuye a mejorar la imagen de la empresa, por consiguiente un posible aumento en el salario del empleado.

d. Expresar expectativas

“Especificar lo que se espera de los individuos expresando expectativas a través de objetivos medibles allí donde ello sea posible y ayudando a las personas a identificar las competencias que necesita el trabajo o la tarea.” (5:44)

Especificar y clarificar que se espera de una persona o equipo de trabajo no es lo difícil, que los supervisores y jefes inmediatos proporcionen los conocimientos, recursos e insumos que necesitan para realizar efectivamente una actividad es la parte medular para alcanzar los objetivos.

1.8.1 Fase de planeación

“En esta fase se debe decidir cuál es la población a evaluar (a quién), el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medirlo), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones.” (11:321)

Para que un proceso o sistema tenga éxito, es de suma importancia tener bien cimentadas las bases, la planeación permite aclarar el panorama de la evaluación del desempeño, por tanto, es necesario indicar en está, los objetivos que se pretenden alcanzar, a quién o a quiénes se evaluará, la metodología e instrumentos a utilizar y por último, pero no menos importante establecer las recompensas para el personal o sanciones disciplinarias.

Así como es importante planear también lo es comunicar a los trabajadores los puntos expuestos en el párrafo anterior, se puede hacer por medio de una campaña para sensibilizar a los colaboradores para que aprecien las ventajas de la evaluación del desempeño y comprendan el proceso del mismo.

1.8.1.1 Definir objetivos

Se refiere a los objetivos que se pretende alcanzar con la implementación del sistema de evaluación del desempeño, los cuales deben estar ligados a los establecidos para la organización o unidad administrativa. Para tal efecto, un objetivo debe ser específico, medible, realizable, realista y limitado en el tiempo.

1.8.1.2 Elección de la población a evaluar

Hace referencia a qué personas se evaluará, es decir, si el sistema de evaluación será aplicado a determinadas categorías laborales o se generalizará a toda la organización o a un departamento.

1.8.1.3 Definición del criterio de valoración

“Quizá sea esta decisión la que tiene un carácter más estratégico para la empresa dentro de la definición del proceso de evaluación del desempeño. El criterio de evaluación se refiere a las dimensiones de rendimiento bajo el que los empleados van a ser evaluados.

La trascendencia de esta decisión estriba en que los comportamientos observados y evaluados son los que las personas tenderán a desarrollar en mayor medida. Esto, no obstante, (...) podría generar un efecto <<miopía>> en los trabajadores, de tal manera que descuiden otros aspectos importantes de su actuación y comportamiento para centrarse únicamente en aquellos que observa que la empresa valora y reconoce.” (11:322)

Los criterios de valoración que son los factores a evaluar, tienen que estar basados en los descriptores de puestos, comportamientos observables y medibles, basados en la naturaleza de la organización, tomando en cuenta aquellos que se observan en todos los puestos o en la mayoría, los cuales contribuyen a alcanzar los objetivos estipulados.

1.8.1.4 Metodología de evaluación

Una vez que se conoce qué es lo que se quiere medir o valorar, se deberá considerar cuál es la mejor forma para medirlo, tomando en cuenta:

a. Validez

El instrumento o técnica de evaluación debe permitir medir correctamente el desempeño de la persona, es decir los factores utilizados deben ser relevantes, lo que dependerá de las funciones de los puestos y su aporte al éxito de la empresa.

b. Fiabilidad

Las evaluaciones que se realicen a través del tiempo deben tener resultados consistentes sin que éstos se vean afectados por el cambio de evaluadores.

c. Sensibilidad o capacidad de discriminación

“El criterio empleado debe permitir diferenciar entre distintos niveles de trabajadores, ya sea por el nivel de los resultados alcanzados, o por su actitud en el trabajo y en la empresa o por sus habilidades y conocimientos.” (11:324)

Cuando se realizan evaluaciones que no siguen lineamientos e instrumentos establecidos para el efecto, en ocasiones se tiende a generalizar el desempeño para un grupo de personas, unidad o departamento, impidiendo diferenciar lo realizado por un trabajador al compararlo con un compañero o con su jefe inmediato, que poseen funciones distintas pero sus resultados aparentemente son los mismos.

d. Practicidad

Se refiere a que los criterios deben ser medibles y en la medida de lo posible de forma cuantitativa.

1.8.1.5 Métodos de recogida de información

El método que se seleccione para la captura de información debe permitir que está sea objetiva, precisa, completa y de bajo costo en términos monetarios y de tiempo.

a. Métodos Comparativos

“Valoran de forma global al trabajador a través de su comparación con otros, por tanto, se trataría de un modelo de evaluación basado en juicios relativos frente a los basados en juicios absolutos, en los que la evaluación es independiente de la de cualquier otro empleado.” (11:324)

Una de las limitaciones de estos métodos es que solo permite ordenar a los colaboradores según su nivel de desempeño, sin poder cuantificar las diferencias existentes entre ellos. Una segunda limitación es la subjetividad de los resultados debido a que el nivel de desempeño depende del grupo al que pertenece.

Entre los métodos comparativos se puede mencionar el de jerarquización, de comparación por parejas y de distribución forzada.

b. Métodos de categorización

“Se basan ya en criterios absolutos, lo que los hace más útiles que los comparativos, y permiten realizar un juicio del trabajador a través de factores de valoración o enunciados que recogen aspectos más o menos aplicables al empleado.” (11:327)

Estos métodos usan factores para evaluar el desempeño, permitiendo distinguir las diferencias entre los empleados, tanto positivas como negativas, facilitando el reconocimiento oportuno a los trabajadores o correcciones que se deban realizar para mejorar.

Entre los métodos de categorización se puede citar el de escalas gráficas, listas de verificación y escalas de elección obligada.

c. Métodos narrativos

Se entiende como métodos narrativos a aquellos que complementan a los anteriormente indicados que permiten obtener una evaluación cuantitativa; siendo estos el método de incidentes críticos y el de análisis de puntos fuertes y débiles.

Los métodos de categorización son los más completos para emplearlos en las organizaciones, debido a que generan resultados e información relevante del empleado, ya que se basan en factores o enunciados establecidos según las funciones y actividades de la empresa, permitiendo tomar acciones encaminadas a mantener o mejorar el nivel de eficiencia, en cambio, los métodos comparativos solamente examinan subjetivamente a un colaborador con otro.

Los métodos narrativos apoyan a los de categorización y comparativos, comprobando si los resultados de las evaluaciones están apegados a la realidad, confirmando las áreas que mayor refuerzo necesitan y las de áreas sobresalientes de los empleados.

1.8.2 Fase de ejecución

“Una vez definido el método que se va a utilizar para cada categoría, se entrará en la fase de aplicación, pero para realizar las evaluaciones hay que precisar con qué frecuencia se van a aplicar y quién va a ser el responsable de juzgar a cada persona. Posteriormente, se diseñará un plan de acción personal, se procederá a llevar a cabo las entrevistas de evaluación y la información final será almacenada para ser utilizada como base para la toma de decisiones o el diseño de ciertas funciones básicas de la dirección de recursos humanos.” (11:329)

En la fase de ejecución se procede a determinar la periodicidad de las evaluaciones y la selección de las personas que las realizarán.

1.8.2.1 Decisión sobre la frecuencia de valoración

Dependerá del giro del negocio de la empresa, si su carácter es continuo o por proyecto; si su carácter es continuo es preferible realizar las evaluaciones en períodos de tiempo fijos o si es por proyecto al final de éste o en etapas relevantes del mismo, además se debe tener presente la capacidad financiera de la organización para realizar las evaluaciones.

1.8.2.2 Elección de los evaluadores

Para enriquecer la información obtenida y que sea lo más objetiva posible se puede recurrir a la evaluación 360° o feedback 360° que contempla los criterios de la persona evaluada, su jefe, compañeros y evaluación externa de proveedores o clientes de la empresa. Para que el método proporcione información valiosa los evaluadores deben ser personas que tienen relación en el trabajo con el evaluado, considerando la afinidad para que la calificación no sea tendenciosa a favorecer o perjudicar el resultado.

1.8.3 Fase de monitoreo

“Este proceso de control se desarrollará de forma continua verificando si los planes de acción personal se van desarrollando con éxito y producen resultados visibles en los empleados.” (11:333)

El monitoreo o evaluación permite comprobar si las acciones de los empleados son las que se planearon acompañando al colaborador por medio de la retroalimentación continua, tomando acciones correctivas para orientar hacia el rumbo correcto.

1.8.3.1 Sistema de comunicación de resultados

Consiste en informar al empleado los resultados obtenidos de la evaluación para consensuar la o las soluciones a los problemas detectados.

a. Entrevista de evaluación

“El propósito de la realización de la entrevista de evaluación es que exista una comunicación, entre el superior y el subordinado, que suponga una retroalimentación al empleado de la valoración que se ha realizado de su actuación durante el último período de tiempo considerado. Esto favorece que el empleado vea el proceso de evaluación como una forma de mejora continua y no como un sistema sancionador.” (11:332)

Para que la evaluación del desempeño permita mejorar continuamente es trascendental comunicar oportunamente los resultados obtenidos a los colaboradores, iniciando por destacar los resultados o factores positivos de la persona, creando un ambiente que elimine los prejuicios y ayude a fijar el compromiso, seguidamente dar a conocer las áreas de mejora pero no de forma sancionadora sino de colaboración hacia el incremento o mejora de los resultados.

Después de dar a conocer los resultados es necesario escuchar al trabajador para conocer su punto de vista de la evaluación y de las posibles situaciones que favorecen o entorpecen su desempeño, con el fin de buscar soluciones viables a través de un plan de acción personal, donde se confirme el compromiso mutuo hacia la mejora continua.

1.8.4 Fase de desarrollo

“Significa la capacidad de desarrollar empleados a través de entrenamiento, asignación de nuevas tareas que permitan el involucramiento de nuevas habilidades o niveles más altos de responsabilidad, mejorar procesos de trabajo u otros métodos.” (6:21)

La retroalimentación continua basada en el monitoreo permite que las personas se desarrollen a través del aprovisionamiento de conocimientos, habilidades y actitudes, además que adquirieran nuevos retos con mayor grado de dificultad y responsabilidad, los cuales deben estar acompañados por recompensas monetarias y no monetarias.

1.8.4.1 Almacenamiento y aplicación de la información obtenida

Los resultados de las evaluaciones deben almacenarse adecuadamente para que permitan en cualquier momento dar seguimiento al desarrollo de la persona respecto a la mejora continua y tomar medidas si fuera necesario.

1.8.5 Fase de recompensa

“Recompensar significa reconocer a los empleados, como individuos y como miembros de equipos, por su desempeño y sus contribuciones a la misión de la organización. Un principio básico de la administración efectiva es que todo comportamiento está controlado por sus consecuencias. Esas consecuencias pueden ser tanto formales como informales y ambas positivas y negativas.” (6:23)

En la fase de planeación se debe establecer las recompensas para el personal, las cuales deben ser estimulantes y fidedignas, no se debe ofrecer premios que no se puedan otorgar. De igual forma, si no se consiguen alcanzar los resultados previstos se deben tomar medidas correctivas para mejorar el desempeño, no

imponer castigos o sanciones a menos que sea realmente necesario según el manual de normas de la organización.

1.8.5.1 Recompensas informales

“Son recompensas espontáneas y formas de reconocimiento que pueden poner en práctica cualquier gerente con un mínimo de planificación y esfuerzo.” (8:1)

“Las cinco técnicas de motivación más importantes son:

- Que el gerente felicite personalmente a los empleados que hayan hecho un buen trabajo.
- Que el gerente envíe notas personales de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño.
- Que la empresa se base en el desempeño para ascender a los empleados.
- Que el gerente haga público reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
- Que el gerente haga reuniones que suban la moral de los empleados, para celebrar los triunfos.” (8:2)

Las recompensas informales por ser espontáneas producen efectos inmediatos en el empleado, debido a que no las espera, a pesar que son sencillas aprecia y valora el reconocimiento que realizan a su labor. Así mismo, son perfectas para instituciones donde el presupuesto es limitado y poco flexible por el bajo costo que representa.

1.8.5.2 Recompensas por acciones y logros específicos

“Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como, las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de las metas de ventas.” (8:51)

Entre las principales recompensas de este tipo se encuentran:

- Empleado excepcional o empleado del mes.
- Premios a la productividad y a la calidad.
- Premios a las sugerencias de los empleados.
- Recompensas por servicio al cliente.
- Premios por lograr objetivos de ventas.
- Recompensas para equipos.

Las acciones o logros específicos contribuyen directamente en los resultados de la empresa, por tal razón, hay que darle metas que alcanzar a las personas, para que permanentemente estén buscando mejorar su trabajo y resultados, obteniendo premios por su esfuerzo, contribuyendo sustancialmente con los objetivos organizacionales.

1.8.5.3 Recompensas formales

“Aunque los estudios demuestran que tales programas no motivan tanto a los empleados como lo hacen otras formas de reconocimiento más específicas y personales, eso no quiere decir que no sean importantes, puesto que sirven para reconocer formalmente realizaciones significativas, especialmente cuando éstas cubren un largo período.

Las recompensas formales le dan también credibilidad a las más espontáneas e informales que utiliza a diario la gerencia de la organización.” (8:107)

Dentro de las recompensas formales se encuentran:

- Programas de nivel múltiple, sistemas de puntuación.
- Concursos.
- Educación, desarrollo personal, auto-mejoramiento.
- Ascensos, responsabilidades, notoriedad.
- Acciones, sentido de propiedad.
- Aniversarios del empleado, aniversarios de la empresa.

La decisión de utilizar recompensas formales va de la mano del presupuesto de la organización, su proyección a futuro, teniendo claro hacia donde desea llegar y como lo logrará, de esta forma podrá planificar si es oportuno usarlas.

Para estimular al trabajador se debe desarrollar una variedad de recompensas que se otorguen en paulatinamente durante el período de evaluación, con el fin de propiciar satisfacción, sentido de propiedad, motivación y los resultados deseados.

3.9 Diagnóstico

“Se manifiesta el estado real o situación actual de la empresa en cuanto a los posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones. Es una acción semejante a la que realiza el médico cuando tiene ante él a una persona que presenta una sintomatología que le produce molestia y no le permite llevar una vida normal.” (9:112)

Como parte de la investigación, es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, para determinar las causas de los problemas y una solución viable.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO DEL IGSS

2.1 Metodología de la investigación

Con el fin de obtener información que ayude a resolver el problema existente se definió la población, técnicas e instrumentos a utilizar durante el diagnóstico en la unidad de análisis, siendo los siguientes:

2.1.1 Población

Para la investigación se tomó en cuenta a los 146 colaboradores que conforman el personal administrativo, técnico y operativo y 11 personas que ocupan puestos de jefatura de departamento, división o sección y encargados de áreas de trabajo; se realizó de esta forma para reducir el sesgo y obtener información confiable y verídica, lográndose obtener información de 143 empleados y de 10 jefes.

2.1.2 Técnicas

Para recabar la información se utilizaron las técnicas de observación directa y encuestas, las cuales se aplicaron a todo el personal del Departamento de Servicios de Apoyo, incluyendo jefes de departamento, división y sección, así como a encargados de áreas de trabajo. Se emplearon dos tipos de encuesta, una para colaboradores y otras para jefes y encargados.

2.1.3 Instrumentos

Las encuestas se efectuaron a través de un cuestionario que es el instrumento de mayor aplicación en las investigaciones de campo, en el cual predominó el sistema de respuestas cerradas, con el fin de disminuir el sesgo en la información obtenida, únicamente en preguntas cuya naturaleza requería una

respuesta amplia se utilizó el sistema de respuestas abiertas, obteniendo un cuestionario de preguntas mixtas.

2.2 Breve reseña histórica del IGSS

“En Guatemala, como una consecuencia de la Segunda Guerra Mundial y la difusión de ideas democráticas propagadas por los países aliados, se derrocó al gobierno interino del General Ponce Vaides quien había tomado el poder después de una dictadura de 14 años por el General Jorge Ubico, y se eligió un Gobierno democrático, bajo la presidencia del Dr. Juan José Arévalo Bermejo.

El Gobierno de Guatemala de aquella época, gestionó la venida al país, de dos técnicos en materia de Seguridad Social. Ellos fueron el Lic. Oscar Barahona Streber (costarricense) y el Actuario Walter Dittel (chileno), quienes hicieron un estudio de las condiciones económicas, geográficas, étnicas y culturales de Guatemala. El resultado de este estudio lo publicaron en un libro titulado "Bases de la Seguridad Social en Guatemala".

Al promulgarse la Constitución de la República de aquel entonces, el pueblo de Guatemala, encontró entre las Garantías Sociales en el Artículo 63, el siguiente texto: "Se establece el seguro social obligatorio". La Ley regulará sus alcances, extensión y la forma en que debe de ser puesto en vigor.

El 30 de Octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto número 295, "LA LEY ORGANICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL". Se crea así "Una Institución autónoma, de derecho público de personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima" (Cap. 1º, Art. 1º).

Se crea así un Régimen Nacional, Unitario y Obligatorio. Esto significa que debe cubrir todo el territorio de la República, debe ser único para evitar la duplicación de esfuerzos y de cargas tributarias; los patronos y trabajadores de acuerdo con la Ley, deben de estar inscritos como contribuyentes, no pueden evadir esta obligación, pues ello significaría incurrir en la falta de previsión social.

La Constitución Política de la República de Guatemala, promulgada el 31 de Mayo de 1985, dice en el artículo 100: "Seguridad Social. El Estado reconoce y garantiza el derecho de la seguridad social para beneficio de los habitantes de la Nación." (14: s.p.)

2.1.1 Misión

"Proteger a nuestra población asegurada contra la pérdida o deterioro de la salud y del sustento económico, debido a las contingencias establecidas en la ley." (15: s.p)

2.1.2 Visión

"Ser la institución de seguro social caracterizada por cubrir a la población que por mandato legal le corresponde, así como por su solidez financiera, la excelente calidad de sus prestaciones, la eficiencia y transparencia de gestión." (15: s.p.)

2.1.3 Objetivos estratégicos

- a. "Ampliación de cobertura.
- b. Solidez financiera.
- c. Oportunidad y suficiencia de las prestaciones.
- d. Eficiencia y transparencia de gestión.
- e. Crecimiento y desarrollo institucional." (15: s.p.)

2.3 Antecedentes del Departamento de Servicios de Apoyo

La Gerencia del IGSS, con fecha 4 de junio de 1985, emitió el Acuerdo número 9-85, Instructivo de la División de Servicios Auxiliares.

La Gerencia por medio del Acuerdo número 7-96 del 16 de mayo de 1996, modifica la jerarquía del personal de seguridad.

En el Acuerdo número 1048 del 13 de marzo de 1998 de Junta Directiva, cambia la denominación de División de Servicios Auxiliares a Departamento de Servicios de Apoyo y para el efecto, integra a su estructura administrativa a la División de Ingeniería y Mantenimiento, División de Transportes y Sección de Correspondencia, Archivo y Microfilm.

Acuerdo número 9-99 del 20 de abril de 1999 autoriza el funcionamiento del Departamento de Servicios de Apoyo, el cual depende de la Dirección General Administrativa y define que la División de Ingeniería y Mantenimiento, División de Transportes, Sección de Correspondencia, Archivo y Microfilm y Sección de Biblioteca, dependen de ese Departamento.

Se emitió el Acuerdo número 1164 del 11 de agosto del 2005, en el cual se cambia la denominación de las siguientes dependencias:

- División de Ingeniería y Mantenimiento por División de Mantenimiento.
- Sección de Correspondencia, Archivo y Microfilm por Sección de Correspondencia y Archivo.

En el Artículo 28 del referido Acuerdo se redefine que dependen del Departamento de Servicios de Apoyo, la División de Transportes, la División de Mantenimiento y la Sección de Correspondencia y Archivo. La Biblioteca pasa a formar parte del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas.

2.3.1 Misión del Departamento de Servicios de Apoyo

Actualmente no posee una misión redactada, debido a que el propósito del Departamento si existe. El no poseer una misión conocida, compartida y congruente con la del Instituto, genera que las personas desconozcan hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos.

2.3.2 Visión del Departamento de Servicios de Apoyo

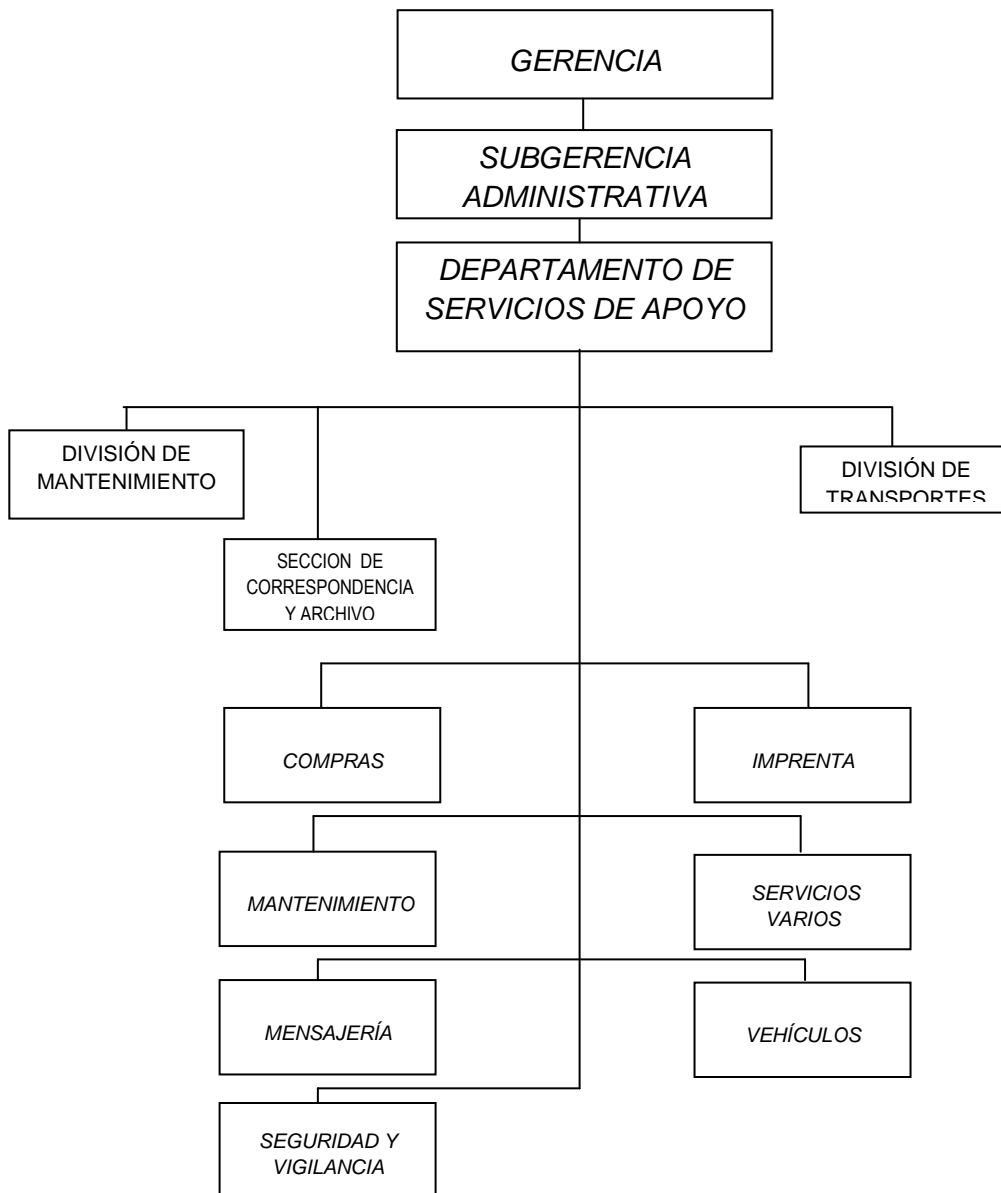
No se posee por escrito la visión del Departamento, faltando una apreciación del futuro hacia dónde se desea llegar con el aprovechamiento de los recursos, a través del esfuerzo de los trabajadores de todos los niveles.

2.3.3 Objetivos

- “Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la División de Mantenimiento, División de Transportes, Sección de Correspondencia y Archivo, Coordinación de Seguridad y Vigilancia, Compra, Imprenta, Mantenimiento, Área de Servicios Varios, Servicio de Vehículos y Mensajería logrando mayor eficiencia en las funciones y actividades que desarrolla el personal que ocupa los puestos, a fin de alcanzar los propósitos y metas en los servicios que se prestan.
- Evaluar y supervisar el cumplimiento de las funciones y atribuciones que debe realizar cada colaborador en el cargo asignado.” (12:11)

2.3.4 Estructura organizacional

Gráfica 1
Organigrama específico, año 2011
Departamento de Servicios de Apoyo IGSS, ciudad de Guatemala



Fuente: Plan operativo anual y anteproyecto de presupuesto 2012. Departamento de Servicios de Apoyo. Guatemala, junio 2011. Página 2.

El tipo de organigrama que muestra la estructura del Departamento es lineal porque la autoridad y responsabilidad correlativa es ejercida de arriba hacia abajo, a partir de la Gerencia hacia la Subgerencia Administrativa, y ésta a su vez sobre el Departamento de Servicios de Apoyo y sus Divisiones, Secciones y áreas de trabajo.

2.3.5 Servicios que presta

Para tener una perspectiva más amplia de las funciones de Servicios de Apoyo se presentan los servicios que brinda el Departamento:

2.3.5.1 Construcción, remodelación y mantenimiento de infraestructura

Consiste en la planificación, ejecución y control de actividades relacionadas con construcciones menores, remodelaciones, ampliaciones de la infraestructura física; así como el mantenimiento de equipos, instalaciones y edificaciones propiedad del Instituto.

2.3.5.2 Servicio de transporte

Se brinda el servicio de transporte a los derechohabientes del Instituto, cuidando que dicho servicio se proporcione de manera oportuna y eficiente. Se proporciona transporte a nivel nacional a los trabajadores que requieren visitar otras dependencias Médico Administrativas para el cumplimiento de las funciones inherentes a su cargo. Además, se proporcionan vehículos para el traslado de materiales, documentos y bienes del Instituto.

2.3.5.3 Servicio de correspondencia y archivo

El servicio consiste en la recepción y distribución de la correspondencia a nivel nacional y la certificación de salarios devengados por los afiliados que son solicitados por la Gerencia, Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias, Departamentos de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia, Legal, Prestaciones en Dinero, juzgados y afiliados.

2.3.5.4 Servicio de seguridad y vigilancia

El Departamento de Servicios de Apoyo es la dependencia encargada de coordinar la seguridad y vigilancia de las Unidades Médico Administrativas, así también de funcionarios del Instituto que por razón de su cargo así lo ameritan.

2.3.5.5 Imprenta

Se proporciona el servicio de reproducción y encuadernación de documentos de todas las Unidades Médico Administrativas del Instituto.

2.3.5.6 Servicio de mensajería externa

Se brinda el servicio de traslado de documentos de oficinas centrales a las Unidades Médico Administrativas ubicadas en el Departamento de Guatemala, Sacatepéquez y Escuintla.

2.3.5.7 Servicios varios

Consiste en el desarrollo y aplicación de sistemas de limpieza, presentación y estética, además de prestar el servicio de mensajería interna en las instalaciones de oficinas centrales, así como el apoyo a otras unidades en la limpieza, traslado y acarreo de bienes muebles.

2.3.5.8 Compras

Proporcionar materiales, suministros y servicios en el tiempo y lugar establecido para realizar las funciones de las diferentes áreas del Departamento.

2.3.5.9 Mantenimiento

Área encargada de ejecutar las remodelaciones de infraestructura, así como el mantenimiento de equipos del edificio de oficinas centrales ubicado en zona 1.

2.3.5.10 Vehículos

Servicio de transporte al personal del edificio de oficinas centrales para realizar diversas diligencias ante las Unidades Medico Administrativas del Instituto u otras entidades.

2.4 Situación actual de la evaluación del desempeño en el Departamento de Servicios de Apoyo

Para fines de la investigación en la unidad objeto de estudio, es necesario establecer la situación actual de la evaluación del desempeño, la cual permitirá conocer las áreas de mejora respecto del tema en cuestión y tomar las medidas que sean necesarias para su óptimo desarrollo. Las gráficas que se presentan a continuación pertenecen a los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores del Departamento.

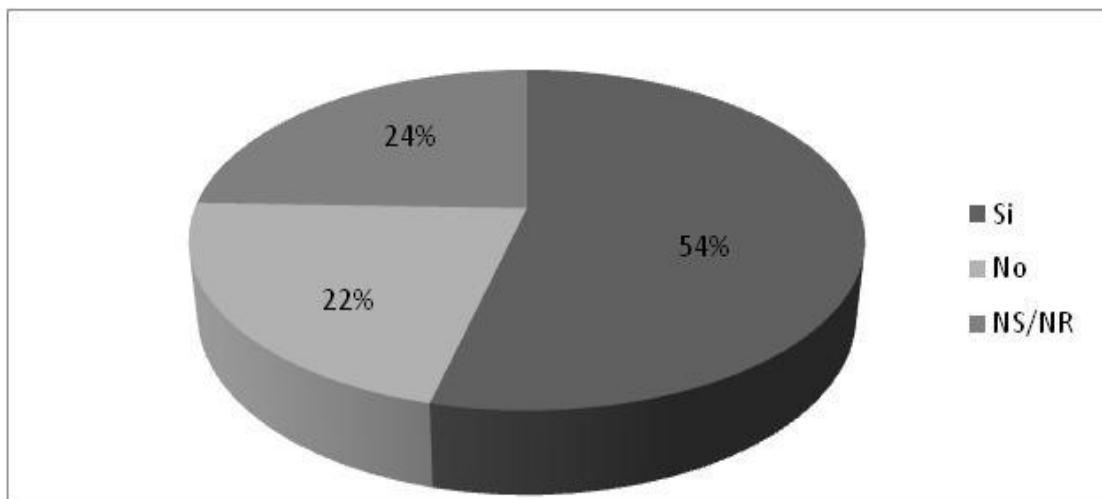
2.4.1 Evaluación del desempeño en el IGSS

Según la información obtenida de los colaboradores, 77 personas afirman que existe un sistema de evaluación del desempeño institucional, mientras que 31 personas coinciden en que no existe dicho sistema y 35 personas no saben respecto del tema en mención.

Los jefes indican que si existe un sistema de evaluación institucional, el cual es solamente aplicado a los mandos medios, es decir, jefes de departamento, división y sección, la cual es realizada cada cuatrimestre.

Gráfica 2

Existencia de un sistema de evaluación del desempeño en el IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011



Fuente: Investigación de campo, Departamento de Servicios de Apoyo. Octubre 2011.

El artículo 38 del Acuerdo 1090/2002 de Junta directiva, cita referente a la evaluación del desempeño: “con base en el artículo 21 de la Ley Orgánica del Instituto, el Gerente deberá poner en vigor sistemas para la evaluación del desempeño del personal, que constituye un conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar su rendimiento. La evaluación del desempeño se basará en sistemas técnicos y regulará todo lo relativo a la permanencia, promoción, traslado o remoción del recurso humano al servicio de la Institución. Para tal efecto deberá considerarse también el récord laboral.”

Según la información obtenida y verificación de la misma en el trabajo de campo, se estableció que no se cumple satisfactoriamente el artículo 38 del referido Acuerdo, debido a que solamente se evalúa a jefes, siendo el método de incidentes críticos el utilizado para evaluar el desempeño, debido a que se basa en comportamientos excepcionales, es decir, resalta solamente el desempeño positivo; además es el jefe quien realiza una autoevaluación y respalda sus resultados con la documentación de soporte respectiva, solicitando el visto bueno del jefe inmediato para posteriormente enviarlo a la Subgerencia de Recursos Humanos.

Al inicio de cada año se procede a llenar la Guía para establecer criterios de desempeño por unidad, que es solicitado por la Subgerencia de Recursos Humanos para conocer los objetivos que plantea alcanzar el mando medio, cómo lo medirá y la meta concreta a alcanzar, y que servirá de base para evaluar su desempeño. Se presenta un extracto de la citada guía para el año 2011 del jefe del Departamento de Servicios de Apoyo:

Esquema 5

Guía para establecer criterios de desempeño por unidad, Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2012

| Objetivos (descripción de resultados a lograr en cierto período de tiempo) | Medición / Indicadores (Cómo se medirá el resultado esperado) | Meta (meta concreta a alcanzar, nivel o estándar a cumplir o mantener) |
|---|--|---|
| Ejecución de obras de infraestructura asignadas al Departamento. | <u>Renglones de trabajo programados</u> * 100% Renglones de trabajo ejecutados | 80% de infraestructura ejecutada |
| Impresión y encuadernación de documentos en el taller de imprenta. | <u>Cantidad de solicitudes atendidas</u> * 100% Cantidad de solicitudes recibidas | 80% de solicitudes atendidas |
| Entrega oportuna de documentos a través del área de mensajería. | <u>Cantidad de documentos entregados</u> * 100% Cantidad de documentos recibidos | 100% de documentos entregados |
| Agilizar las certificaciones de salarios recibidas y planillas escaneadas mensualmente, a través de la Sección de Correspondencia y Archivo. | <u>Informes de salarios atendidos al mes</u> *100% Meta programada por mes | 90% de consultas de salarios atendidas al mes |
| Supervisión del servicio de seguridad institucional. | <u>Agentes de seguridad supervisados</u> * 100% Cantidad de agentes de seguridad | 100% de agentes de seguridad supervisados |
| Abastecimiento de combustible, diesel y gasolina por medio de cupones, para los vehículos propiedad del Instituto del área metropolitana, a través de la División de Transportes. | 100% de combustible para vehículos del área metropolitana, adquirido y abastecido, por medio de cupones. | 100% de combustible abastecido por medio de cupones, al área metropolitana. |

Fuente: Guía para establecer criterios de desempeño por unidad, Departamento de Servicios de Apoyo Enero 2011.

Al concluir cada cuatrimestre el evaluado procede a llenar el instrumento utilizado para la evaluación, que posee campos asignados para los datos generales, además de los siguientes:

Esquema 6

Instrumento de evaluación del desempeño de mandos medios, Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011

| Factor | Objetivo | Indicadores y Meta | Apoyo Requerido | Porcentaje de Cumplimiento Alcanzado | Punteo Obtenido Sobre 10 |
|--|----------|--------------------|-----------------|--------------------------------------|--------------------------|
| 1. Gestión | | | | | |
| 2. Productividad | | | | | |
| 3. Planificación | | | | | |
| 4. Fomento de la transparencia | | | | | |
| 5. Calidad y Mejora continua | | | | | |
| 6. Toma de Decisiones | | | | | |
| 7. Clima Organizacional | | | | | |
| 8. Servicio al Cliente Interno y Externo | | | | | |
| 9. Desarrollo profesional para el puesto | | | | | |
| 10. Administración del Tiempo | | | | | |

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

Los resultados de las evaluaciones de las jefaturas del Departamento de Servicios de Apoyo, División de Mantenimiento, División de Transportes y Sección de Correspondencia y Archivo durante el año 2011 se encuentran en el rango de 80 a 98 puntos, obteniendo un resultado de desempeño satisfactorio (de 75 a 89 puntos) o desempeño excelente (de 90 a 100 puntos).

Si existiese un factor con desempeño no satisfactorio o regular se procede a llenar el plan de mejora que es un compromiso entre el mando medio y el jefe inmediato superior, estableciendo las acciones a seguir, tomando en consideración las fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño.

El método de evaluación utilizado generaliza lo bueno o malo a todo el Departamento, División o Sección, basándose en el juicio del autoevaluado, tornándose subjetivo y poco coherente al existir un formato que debe ser llenado cada cuatrimestre con lo que estime conveniente para respaldar cada factor. Así mismo, no existe retroalimentación de lo actuado, debido a que si los factores poseen un punteo satisfactorio o excelente se espera que se continúe desempeñando de la misma forma y si existiese un punteo no satisfactorio o regular se espera que se ejecuten las acciones plasmadas en el plan de mejora. Por lo anterior no hay forma de saber en qué área específica necesita mejorar el jefe.

Por otra parte, cuando una persona aplica a una plaza permanente (renglón 011) se evalúa su desempeño durante dos meses, pero, durante los últimos años han sido muy pocas personas nombradas en plazas fijas, por lo que la evaluación se encuentra desestimada.

Así mismo, el personal desconoce hacia quienes es dirigida la evaluación aplicada actualmente, denotando que la comunicación no es la correcta, si se

considera que existen otros temas de relevancia que no son notificados a los empleados sobre cómo actuar o proceder en su trabajo.

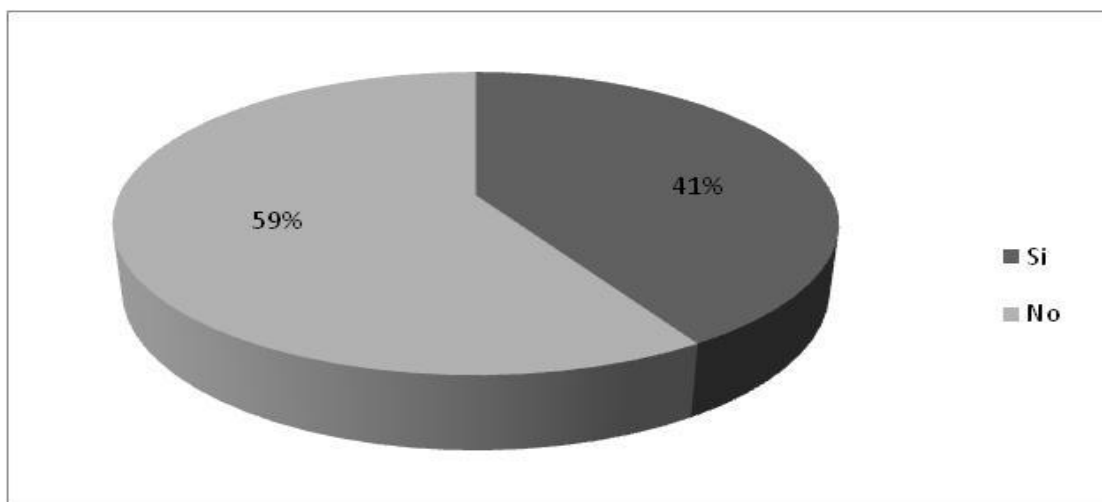
Para dar cumplimiento a lo establecido en el Acuerdo 1090/2002, es necesario evaluar a todo el personal del Departamento para brindar servicios de alta calidad a clientes internos y externos, para lo cual es necesario conocer que se debe mejorar en el desempeño de cada persona.

2.4.2 Evaluación del desempeño en el Departamento

De un total de 143 personas, 84 respondieron que no se evalúa el desempeño, mientras que 59 indicaron que si se evalúa, por otro lado, 9 jefes indican que no se evalúa y solamente 1 afirma que si.

Gráfica 3

Existencia de evaluación del desempeño en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011



Fuente: Investigación de campo, Departamento de Servicios de Apoyo. Octubre 2011.

Tanto jefes como empleados coinciden en que no se evalúa el desempeño; las evaluaciones que se realizan en el Departamento son esporádicas, las cuales no

siguen procedimientos y lineamientos establecidos, por lo tanto, no existen instrumentos para tal propósito. Las evaluaciones que se realizan están enfocadas en la producción, relaciones interpersonales y rendimiento en general, las cuales se realizan a través de indicadores de producción, reuniones individuales y grupales.

Respecto a la producción, en la Sección de Correspondencia y Archivo se cumple en 75% a 90% el requerimiento de informes salariales, la producción mensual en valores absolutos se mantiene en aproximadamente 2,100 informes, debido a la falta de personal, equipos lectores de film, errores que se cometen por las planillas en mal estado y el desempeño por persona que no es cuantificado para ejercer medidas correctivas. En el Taller de Imprenta, los resultados van de un 90% a 100% de producción mensual solicitada. Otros factores son evaluados a través de la observación, para lo cual no se llevan controles o registros escritos o electrónicos, provocando que no se tenga información confiable, debido a que las calificaciones se ven afectadas por las apreciaciones recientes, así mismo los resultados son comunicados verbalmente sin que exista un documento donde se plasme el compromiso hacia la mejora, que permita apoyar la retroalimentación y siguiente evaluación.

Por consiguiente, no se puede cuantificar con exactitud si una persona alcanza los objetivos establecidos para su puesto, si la integración fue adecuada y si existen áreas que necesitan ser reforzadas a través de la capacitación.

2.4.3 Existencia de planes para la mejora continua

Se verificó que no existen planes o lineamientos específicos para el Departamento que permita a los colaboradores mejorar su nivel de desempeño. Respecto a mejora continua se puede mencionar las capacitaciones que realizan el Departamento de Capacitación y Desarrollo y algunos proveedores para el uso correcto de los productos que se adquieren.

La inexistencia de planes para la mejora continua trasciende en el quehacer diario de las personas, pues los procedimientos y actividades se desarrollan de la misma forma a través del tiempo, evitando la superación de la persona y mayor contribución según sus destrezas. Por lo tanto, se hace necesaria la formación académica, capacitaciones focalizadas en el tema de mejora continua en el puesto de trabajo y crecimiento personal.

2.4.4 Percepción del personal hacia la evaluación del desempeño

El Departamento de Servicios de Apoyo se caracteriza por tener personal con distintas funciones, desde camareros que entregan papelería y realizan labores de limpieza, agentes de seguridad, electricistas, licenciados e ingenieros, los cuales en su mayoría ven de forma positiva una evaluación del desempeño, entendiendo que les permite conocer los errores, que por medio de medidas correctivas se pueden corregir, elevando el nivel de eficiencia personal y como equipo de trabajo.

Los jefes conocen la importancia que tiene una evaluación del desempeño para detectar las áreas de mejora de los empleados y que se encuentren en la capacidad de realizar eficientemente su trabajo, así mismo apuntan que existen limitaciones como la falta de una herramienta, personas y tiempo para desarrollarlo.

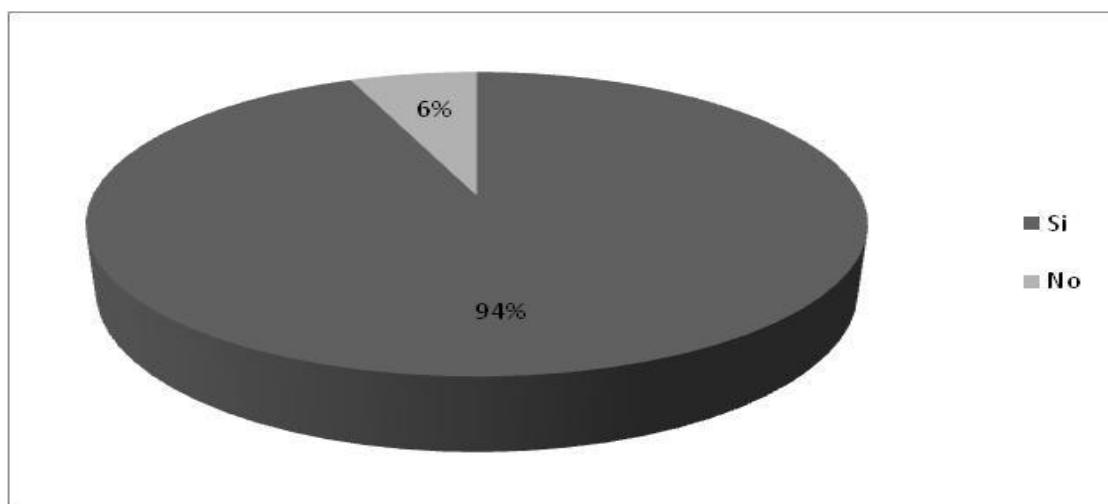
Por lo tanto, la resistencia al cambio que generalmente se da dentro de cualquier organización, se ve minimizado porque no afecta el estatus de las personas, que tienen conocimiento del tema, de las ventajas y beneficios que conlleva. En consecuencia, es necesario designar una comisión, que por medio de una reunión dirigida a todo el personal, den a conocer en qué consiste una evaluación del desempeño, la misión, visión y valores del Departamento, para crear claridad, obtener compromiso con la mejora y expresar las expectativas que se tienen.

2.4.5 Impacto de la evaluación del desempeño en el nivel de eficiencia

De un total de 143 trabajadores encuestados, 134 afirman que una evaluación bien aplicada permitiría mejorar su desempeño. Los 10 jefes encuestados están de acuerdo que una evaluación contribuye en la eficiencia de los colaboradores.

Gráfica 4

Contribución de la evaluación del desempeño para aumentar la eficiencia en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, Guatemala, año 2011



Fuente: Investigación de campo, Departamento de Servicios de Apoyo. Octubre 2011.

Actualmente el Departamento no posee indicadores para controlar el nivel de eficiencia de cada persona, ésta se evalúa a través de la observación, siendo poco realistas los datos generados porque no se puede cuantificar el nivel actual, además, no se tiene un registro para corroborar si en determinado período tuvo algún aumento o disminución. Para mejorar la eficiencia, es preciso poseer indicadores por colaborador, puede ser a través de la producción, entrega de papelería, comisiones realizadas en el caso de pilotos, reparaciones y remodelaciones realizadas, desperdicio de materiales, uso adecuado de equipos informáticos, etc.

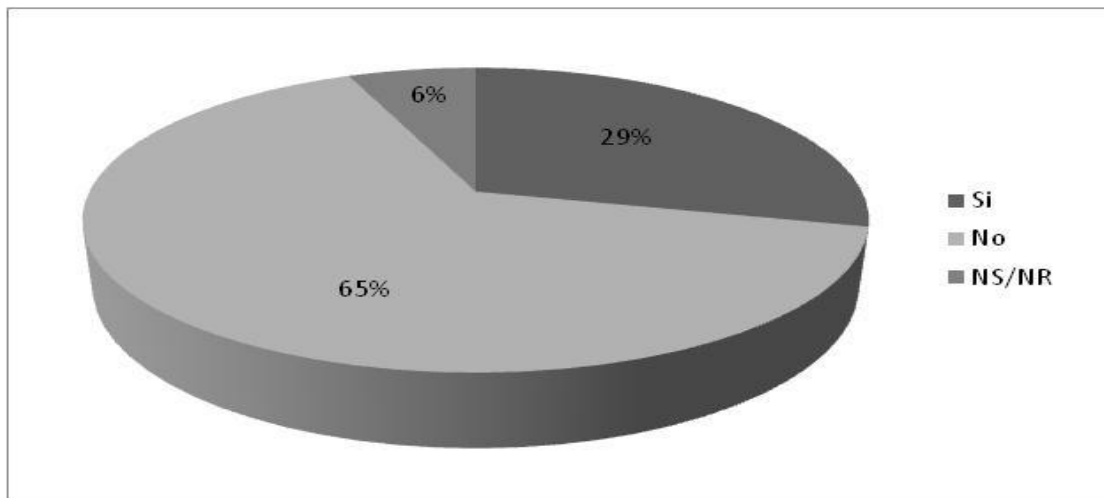
En sí una evaluación no ayuda a mejorar el desempeño, es un medio que contribuye a detectar, sí es aplicada de forma correcta, las áreas de oportunidad que por medio del seguimiento constante, provisión de herramientas y desarrollo se pueden mejorar.

2.4.6 Promoción de las personas basado en su desempeño

Los colaboradores del Departamento, manifiestan que no son promovidos a nuevos cargos y que no se les premia con base en su desempeño, según las respuestas de 93 personas, mientras que 41 señalan que si han sido promovidos o premiados de alguna forma, 9 indicaron que no saben si han tomado en cuenta su desempeño para ascenderlo o premiarlo. Respecto de las jefaturas 7 de 10 dicen que se premia a las personas según su desempeño, solamente 3 indican lo contrario.

Gráfica 5

Promoción y premiación de colaboradores con base en su desempeño en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, Guatemala, año 2011



Fuente: Investigación de campo, Departamento de Servicios de Apoyo. Octubre 2011.

Los reconocimientos que han recibido los trabajadores son diplomas, algunas veces cartas de felicitación por el desempeño alcanzado y en algún momento existió el empleado del mes que consistía en colocar una foto de la persona que se creía merecía la mención honorífica, estas prácticas se han dejado de utilizar a través del tiempo.

Una de las posibles causas es el aumento de proyectos de construcción y remodelación derivado de los objetivos estratégicos que contempla la ampliación de cobertura, además, es posible que se aprecie que no existen méritos suficientes para premiar o promover a una persona a un puesto de mayor exigencia.

Cuando las empresas no poseen formas para premiar o reconocer la labor de las personas afecta su integración y colaboración en la organización, debido a que sienten que no es valorado su esfuerzo. En el Departamento de Servicios de Apoyo las personas percibían cierto reconocimiento a su trabajo pero ahora ya no se hace, por lo tanto, se sienten desmotivados disminuyendo el grado de compromiso.

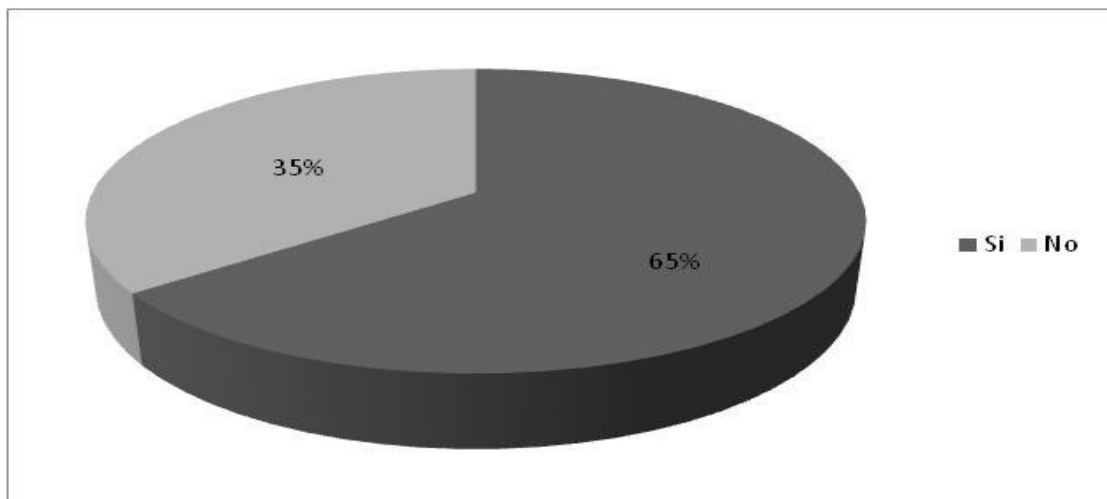
Un ejemplo de afectación a la colaboración, es cuando hay cierre mensual en mesa de entrada y fondo rotativo del Departamento de Contabilidad, al existir bastante trabajo como no se reconoce el esfuerzo la satisfacción disminuye, prefiriendo el trabajador retirarse al terminar el horario laboral a pesar del trabajo por realizar. En el caso del compromiso, como no se da oportunidad de ocupar o ascender a una mejor categoría de puesto, el deseo por abandonar el Departamento aumenta disminuyendo la disposición por esforzarse más y continuar contribuyendo a favor del Departamento. Además en algunas ocasiones no se manifiesta el apoyo para resolver problemas, surgiendo en el trabajador el pensamiento: como nadie me ayuda lo dejo así... provocando más problemas o que no se resuelva oportunamente el problema.

2.4.7 Capacitación en el Departamento

Al preguntar a los empleados respecto de si han recibido capacitación, 93 personas dijeron que si, siendo 51 las que indicaron que no de un total de 143 personas. Los resultados se comprobaron con la afirmación de 7 jefes quienes indicaron que si se capacita al personal, 3 mencionaron que no se les capacita

Gráfica 6

Capacitación al personal del Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011



Fuente: Investigación de campo, Departamento de Servicios de Apoyo. Octubre 2011.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Subgerencia de Recursos Humanos cada año realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación (llamado así por ellos pero en realidad son reuniones con jefes y algunas personas designadas para el efecto, en la cual se determinan según el trabajo que realizan las personas en su área de trabajo las capacitaciones a asignar), además las empresas que participan en el sistema de contrato abierto brindan capacitaciones sobre cómo usar correctamente los productos que ofertan, de igual forma algunos proveedores fuera de este sistema de compra, como valor agregado ofrecen capacitaciones sobre sus productos.

La capacitación es una estrategia para el desarrollo de la organización, que tiene como piedra angular el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) y que se apoya en los resultados de la evaluación del desempeño, que evidencia las necesidades específicas de cada persona, debido a que permite establecer la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes, y que por medio de la retroalimentación verifica si los cambios que se han realizado son los que efectivamente se buscaban. De poco sirve que exista un sistema de evaluación si no existe un medio, entendiéndose capacitación, que permita mejorar las deficiencias detectadas, además que contribuyan a optimizar el renglón presupuestario y a maximizar el tiempo que se invierte en capacitaciones.

A pesar que el diagnóstico no se realiza por cada persona sino por áreas de trabajo, secciones, divisiones o departamentos, las capacitaciones han contribuido a que el personal mejore su desempeño, según información obtenida en la unidad de análisis; el 84% de colaboradores así lo manifiesta, el 16% menciona que las capacitaciones no están acordes a lo que realmente necesitan para mejorar los resultados. De lo anterior, no hay forma de verificar su veracidad porque no se poseen registros o indicadores que comprueben que se mejoro con la capacitación, a excepción de la producción que si posee indicador.

2.5 Necesidad de una evaluación del desempeño en el Departamento

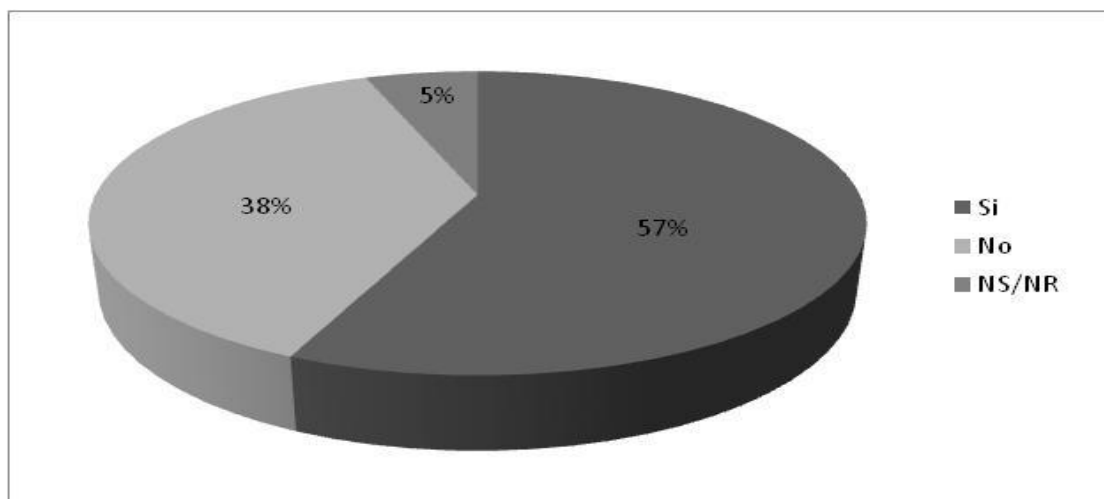
Se ha analizado en los apartados anteriores según la información obtenida del trabajo de campo, que el Departamento de Servicios de Apoyo no posee una evaluación del desempeño con procedimientos e instrumentos para detectar las áreas que necesitan ser reforzadas, además del seguimiento respectivo después de tomar las acciones correctivas, por tal razón, es importante conocer las necesidades para tener, aplicar y mantener una evaluación para el personal.

2.5.1 Errores en el puesto de trabajo

En el trabajo de campo se obtuvieron respuestas positivas de 81 personas en relación a la existencia de controles para disminuir los errores, 54 indicaron que no existen, 8 personas no saben, haciendo un total de 143 colaboradores. 8 jefes expresaron que si existen, mientras tanto 2 personas indicaron lo contrario.

Gráfica 7

Existencia de controles para disminuir errores en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011



Fuente: Investigación de campo, Departamento de Servicios de Apoyo. Octubre 2011.

A través de las encuestas y observación se determinó que existen controles para disminuir errores, algunos ejemplos son las hojas electrónicas, formularios, registros, informes y fotocopias, además la mayoría de procedimientos se encuentran normados en acuerdos, reglamentos y normativos internos, por ejemplo, Acuerdo 38/2008 Régimen del Fondo Rotativo Institucional y Fondos Rotativos Internos, Acuerdo 1255/2010 de Junta Directiva referente a Normas Presupuestarias 2011, Circular No. 227-2011 Normas de Cierre Presupuestario, Contable y de Tesorería para el ejercicio 2011, entre otros; las leyes y reglamentos que rigen en el país, por ejemplo, Decreto 57-92 Ley de

contrataciones del Estado, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el sector público de Guatemala, entre otros y sistemas informáticos, por ejemplo, Sistema de Contabilidad Integrada –SICOIN-, Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP- y Sistema de Gestión –SIGES-.

En cualquier puesto de trabajo, sea éste de nivel gerencial u operativo se pueden cometer errores, algunos trascienden solamente en el puesto de la persona y otros a todo un grupo o departamento, en Servicios de Apoyo existen procedimientos que no se encuentran normados y no poseen controles para evitar errores, más allá de la existencia o carencia de los mismos hay algunos que son comunes y que producen altos costos para el Departamento:

Esquema 7

Errores comunes y efectos en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011

| Error común | Efecto |
|---|--|
| El personal deja de realizar sus funciones y atribuciones. | Se duplica la jornada de trabajo pagando tiempo extraordinario, además de conceder cenas y generación de mayores gastos como energía eléctrica y transporte. |
| Las compras no se realizan a tiempo, muchas veces falta los materiales para trabajar. | Se deben pagar horas extras para completar los pedidos que no se pudieron completar por falta de insumos. |
| En el área de mensajería, la iniciativa para buscar direcciones para entregar la papelería. | Los costos aproximados son de Q. 10.00 a Q. 15.00 por documento, generando un costo aproximado al mes de Q. 200.00. |
| En el área de microfilm, las planillas en mal estado provocan que el tiempo de consulta de las aportaciones de los afiliados al Instituto se alarguen más de lo debido. | Se incurre en pago de tiempo extraordinario. |
| Los pilotos no se reportan al momento de regresar de una comisión oficial. | Se incurre en gasto telefónico para localizarlos, además de tiempo extraordinario para cumplir con las comisiones oficiales. |
| En el área de mantenimiento, la información no es la apropiada para realizar una tarea de remodelación. | Atrasos en las remodelaciones y cambios que producen gastos por compra de más y diferentes materiales. |
| En el área de servicios varios, la papelería no es entregada en la dependencia de destino. | Atraso para el camarero y los trámites procedentes de la papelería. |
| En la división de Transportes, falta de comunicación entre cada área de trabajo. | Tiempo de entrega y servicio a los clientes internos. |

Fuente: Investigación de campo, Departamento de Servicios de Apoyo. Octubre 2011.

La comunicación juega un papel de suma importancia puesto que pueden existir un sin número de leyes, acuerdos, normas, reglamentos y controles internos que al no darse a conocer a los trabajadores del Departamento de poco sirven para guiar, facilitar y evitar las fallas.

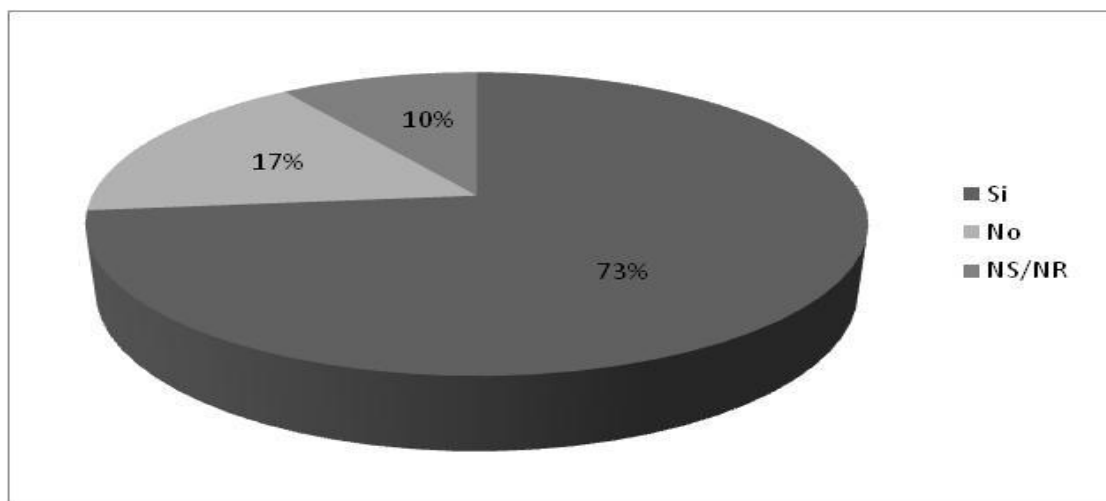
Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es permitir a los jefes o supervisores la detección y reducción de errores, así mismo para los empleados mejorar o mantenerse en un nivel de desempeño aceptable, situación que es reconocida por el personal del Departamento. Por tal razón, es necesario aplicar una evaluación que ayude a corregir las desviaciones existentes en las labores cotidianas de los colaboradores y que genere un aumento gradual de la eficiencia.

2.5.2 Cumplimiento de metas y objetivos

De un total de 143 colaboradores, 105 indican que si se cumplen las metas y objetivos de su área de trabajo, 24 no creen que así sea y 14 no saben si se alcanzan. De 10 jefes, 8 afirman que se cumplen los objetivos, solamente 2 dicen que no se cumplen.

Gráfica 8

Cumplimiento de metas y objetivos en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2011



Fuente: Investigación de campo, Departamento de Servicios de Apoyo. Octubre 2011.

Colaboradores y jefes concuerdan en que se alcanzan los objetivos de su área de trabajo y por ende contribuyen a los objetivos del Departamento, las personas que no saben si se alcanzan indican que realizan su trabajo sin conocer qué metas deben cumplir.

Lo anterior se evidencia en los resultados obtenidos durante el año 2011 (para ejemplificar solo se muestran los resultados del Departamento de Servicios de Apoyo):

Cuadro 1

Informe anual de labores del Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, ciudad de Guatemala, año 2012

| División, Sección o área | Descripción | Proyectado | Producto | Porcentaje de |
|--------------------------|--|-----------------------|-----------|---------------|
| | | | Realizado | Cumplimiento |
| Área administrativa | Oficios y providencias despachadas | 2,400 | 2,210 | 92% |
| | Propuestas | 480 | 300 | 63% |
| | Oficios recibidos | 4,800 | 3,420 | 71% |
| | Archivo documentación | 100 | 100 | 100% |
| | Actas | 240 | 494 | 206% |
| | Cheques fondo rotativo interno emitidos | 1,000 | 1,637 | 164% |
| | Cheques anulados | 75 | 106 | 141% |
| | Emisión de exenciones de IVA | 2,400 | 3,574 | 149% |
| | Exenciones de IVA anuladas | 150 | 548 | 365% |
| | Compras (elaboración de SIAF A-01 y A-02) | 3500 | 3,910 | 112% |
| | Emisión de recibos de almacén | 2,500 | 2,592 | 104% |
| | Recibos de almacén anulados | 200 | 236 | 118% |
| Taller de imprenta | Libros empastados | 6,000 | 6,070 | 101% |
| | Libros flexibles | 120 | 1,206 | 1005% |
| | Pastas movibles | 1,800 | 526 | 29% |
| | Blocks de 100 ejemplares c/u | 36,000 | 745,649 | 2071% |
| | Impresión Tamaño Carta (ejemplares) | 12,000,000 | 9,814,201 | 82% |
| | Impresión tamaño oficio (ejemplares) | 600,000 | 3,588,669 | 598% |
| | Impresión tamaño especial (ejemplares) | 12,000,000 | 9,751,383 | 81% |
| | Folletos engrapados y elaborados | 60,000 | 402,226 | 670% |
| | Fotocopias | 150,000 | 139,919 | 93% |
| | Cajas de cartón | 5,000 | 900 | 18% |
| | Recepción de oficios de impresión | 100 | 3,325 | 3325% |
| | Recepcion de materiales e insumos | 200 | 1,782 | 891% |
| | Control de kardex de materiales | 50 | 384 | 768% |
| Área de servicios varios | Traslado de mobiliario y equipo | 1,000 | 1,200 | 120% |
| Área de vehículos | Total de traslados de personal a las Unidades | 13,000 | 12,325 | 95% |
| Área de mensajería | Total de correspondencia remitida | 12,000 | 55,649 | 464% |
| Área de seguridad | Supervisión de agentes de las diferentes Unidades Médicas | 100% | 100% | 100% |
| | Propuestas para vacaciones | 100% | 100% | 100% |
| | Trasladar personal que labora tiempo extraordinario de Junta Directiva | 100% | 100% | 100% |
| | Concentración de vehículos | 100% | 100% | 100% |
| | Coordinación rol de turnos | 100% | 100% | 100% |
| | Revisión salida de bienes del Instituto | 100% | 100% | 100% |
| | Supervisiones al interior de la República | 100% | 100% | 100% |
| | Respuestas a oficios de las Unidades | 100% | 100% | 100% |
| | Revisión al personal que ingresa al edificio | 100% | 100% | 100% |
| | Área de mantenimiento | Solicitudes atendidas | 1,680 | 2,112 |
| Construcciones | Pozo del edificio de oficinas centrales | 100% | 100% | 100% |
| | Camp 3 Zunil | 100% | 100% | 100% |
| | Modulo de acopio de desechos solidos, | | | |
| | Hospital General de Accidentes * | 100% | 0% | 0% |
| | Centro de evaluación de Incapacidades (CEIGSS) * | 100% | 0% | 0% |
| | Cuatro módulos en segundo nivel, para cirugía de hombres, módulos a, b, c y d; y solárium Hospital General de Enfermedades * | 100% | 0% | 0% |

* Proyecto por contrato, pendiente de adjudicar empresa.

Fuente: Informe anual de labores, Departamento de Servicios de Apoyo. Enero 2012.

Según el cuadro anterior la mayoría de actividades y metas proyectadas se cumplieron o sobrepasaron en el año 2011, afirmando la información obtenida en el trabajo de campo acerca del cumplimiento de metas.

En el apartado 2.4.1 evaluación del desempeño en el IGSS, se estableció que cada año el mando medio llena la Guía para establecer criterios de desempeño por unidad, formulando los objetivos a alcanzar, por lo tanto, el cumplimiento de objetivos del Departamento está sujeto a la evaluación del desempeño.

Por ejemplo, el objetivo de entrega oportuna de documentos a través del área de mensajería (esquema 5), en el instrumento de evaluación se considera en el factor de productividad, de esta forma, si se obtiene un punteo alto, el factor y objetivo tendrá un punteo alto, es decir si en las evaluaciones cuatrimestrales se obtiene buenos resultados, los objetivos se verán cumplidos. La evaluación actual se centra en el alcance de objetivos, que es un factor muy importante para los jefes, pero hay otros como el trabajo en equipo, liderazgo, proactividad, cumplimiento de normas que no se evalúan objetivamente.

Por otro lado, las metas que alcanzan los empleados se basan, en algunos casos, en el cumplimiento de actividades cotidianas del puesto, no en verdaderos retos que sean consensuados con su jefe inmediato y que contribuyan al mejoramiento. Una organización, con el aporte de los trabajadores que constantemente analiza, modifica y comparte objetivos realizables con el apoyo de los jefes, obtiene el compromiso y deseo de participación de las personas, por lo tanto los resultados son afectados positivamente.

2.5.3 Información para capacitaciones

La evaluación del desempeño proporciona información para las capacitaciones que permite a las personas adquirir o reforzar conocimientos, habilidades y actitudes que le son requeridas para efectuar efectivamente su trabajo; en

algunas ocasiones las capacitaciones son simples cursos de relaciones personales o de toma de decisiones que son poco necesarios para el personal, sí se toma en cuenta que existen áreas específicas de conocimientos y habilidades, como es el uso del sistema de gestión –SIGES- que necesita ser reforzado o actualizado.

A través de la evaluación del desempeño se pueden detectar las deficiencias de cada trabajador y tomar las acciones que se estimen pertinentes para realizar un cambio conducido a la mejora.

2.5.4 Promoción y premiación de colaboradores

En el apartado de promoción de las personas basado en su desempeño, se estableció que en el Departamento de Servicios de Apoyo actualmente no se realizan promociones o premiaciones; las personas poseen necesidades y una de ellas es el reconocimiento, una simple palmadita en la espalda demuestra aprecio y por consiguiente el trabajador realizará su labor con mayor esmero.

No es necesario desembolsar grandes sumas de dinero para que las personas se sientan reconocidas y motivadas para continuar contribuyendo con el Departamento e Institución. Cuando se demuestra que las personas son importantes para la dependencia, que es posible la promoción a otra plaza mejor remunerada y con nuevos desafíos los problemas de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación y alcance de objetivos no son desvanecidos pero si reducidos.

2.6 Análisis y discusión de resultados

Definir por escrito la misión y visión, además de compartirla a los empleados ayuda a guiarlos, identificarlos con el departamento y saber hacia dónde dirigen sus esfuerzos.

En el IGSS solamente se evalúa el desempeño de los mandos medios, cuando debería realizarse a todos los niveles debido a que todos los empleados aportan de una u otra forma su esfuerzo, conocimientos e ideas para el Instituto, además es necesario un sistema específico para el Departamento de Servicios de Apoyo debido a las funciones que se poseen en cada puesto de trabajo.

Existe una percepción positiva hacia la evaluación del desempeño facilitando su implementación dentro del Departamento ya que el personal entiende que les permite detectar los errores o debilidades en su puesto de trabajo ayudando a mejorar continuamente.

El proceso de capacitación refuerza las áreas débiles así como adiestra para utilizar nuevos procesos, por ende la evaluación permite conocer las áreas que necesitan ser fortalecidas por cada persona, no es en sí un diagnóstico de necesidades de capacitación pero ayuda a aclarar el panorama del mismo.

Contar con un sistema de evaluación del desempeño ayuda a mejorar continuamente, por lo tanto, se debe reconocer oportunamente los resultados que sean muy buenos a excelentes, por medio de recompensas monetarias y no monetarias, durante y después de realizar las evaluaciones para que en todo momento los colaboradores estén satisfechos, motivados y realizados como trabajadores.

Por lo anterior, se hace necesario proponer un sistema de evaluación del desempeño para el Departamento de Servicios de Apoyo.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO

3.1 Justificación de la propuesta

La siguiente propuesta de un sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el Artículo 38 del Acuerdo 1090 de Junta Directiva, Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al servicio del IGSS, en el cual se reviste la importancia de una evaluación del desempeño que se base en sistemas técnicos y que regule lo relativo a la permanencia, promoción, traslado o remoción del recurso humano al servicio del Instituto.

Así mismo, que el Departamento de Servicios de Apoyo actualmente no posee un sistema que permita evaluar el desempeño, capaz de evidenciar los problemas de desempeño, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desarrollar exitosamente las funciones de cada persona en su puesto de trabajo. Por consiguiente, con base en ese diagnóstico se puedan tomar las medidas correctivas en función de la mejora continua para proporcionar servicios eficientes a clientes internos y derechohabientes del seguro social.

Además, las personas entre sus necesidades como entes activos de la institución, requieren que su labor sea reconocida, tanto de forma monetaria como no monetaria, lo cual eleva la motivación y compromiso hacia el IGSS.

3.2 Objetivos de la propuesta

- a. Sensibilizar a los colaboradores para que aprecien las ventajas y beneficios mancomunados de aplicar un sistema de evaluación del desempeño en el Departamento de Servicios de Apoyo.

- b. Proporcionar instrumentos técnicos a utilizar en cada una de las etapas del sistema de evaluación del desempeño, que evidencie el desempeño actual de los colaboradores y que se tomen las decisiones de capacitación, premiación, promoción o medidas disciplinarias según corresponda.
- c. Proporcionar personal con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desarrollar eficientemente las funciones de su puesto de trabajo, además, que estén satisfechos y motivados por el reconocimiento a su trabajo.

3.3 Sistema de evaluación del desempeño propuesto

El sistema de evaluación del desempeño propuesto se basa en la mejora continua como parte de la prestación efectiva de más y mejores servicios a los afiliados y trabajadores del Instituto. Además, que sirva como modelo para que se implemente un sistema de evaluación del desempeño en todas las dependencias del Instituto, para ello la propuesta toma en consideración el método de evaluación 180 grados como variante de la evaluación 360 grados, debido a que el Departamento de Servicios de Apoyo no tiene contacto directo con los afiliados, por lo tanto, se considera la opinión de la persona evaluada, subordinados, compañeros de trabajo y jefe inmediato, según corresponda.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño, siendo el de evaluación 360 grados el que mejor se adapta a las necesidades del Departamento, este método permite enriquecer y comprobar la información que se recaba del evaluado, así también mayor participación y responsabilidad de los trabajadores en un proceso democrático de evaluación. Para Servicios de Apoyo que realiza evaluaciones esporádicas, sin lineamientos e instrumentos para tal propósito, es necesario cimentar las bases a través de una evaluación 180 grados para que se inicie una

cultura de evaluación del desempeño, posteriormente se podrá incorporar la opinión de proveedores y/o clientes internos.

Así mismo, el método a emplear para recabar información de la evaluación será el de escalas gráficas, que permite facilidad para elaborar el instrumento, además de ser práctico para su desarrollo, comprensión y utilización por parte del evaluador.

3.3.1 Políticas del sistema de evaluación del desempeño

- Aplican a la evaluación del desempeño todo el personal del Departamento de Servicios de Apoyo que laborarán en el Departamento por lo menos seis meses, ya sea cubriendo una plaza o participando en un proyecto de infraestructura, con el fin de obtener información fidedigna del evaluado.
- Se deben realizar reuniones informativas para comunicar e integrar a los nuevos colaboradores al sistema de evaluación del desempeño.
- La evaluación del desempeño en ningún caso debe ser un medio para despedir o sancionar a los empleados, debe estar siempre enfocada en la mejora continua de las funciones, haciéndose necesario revisar, analizar y actualizar las fases del sistema propuesto según las necesidades del Departamento y colaboradores.
- Para crear una cultura de evaluación de 360 grados, es preciso iniciar con una evaluación 180 grados, debido a que actualmente no es una práctica común, conforme las personas se integren al sistema se podrá incorporar la opinión de proveedores, clientes internos y afiliados (si aplica).
- Para la evaluación de un colaborador, la calificación del jefe inmediato o encargado de área tendrá un 40% de valoración debido a que tiene una

relación directa en el trabajo con el evaluado, un 30% para la autoevaluación y 30% a la evaluación del compañero de trabajo. Para la evaluación del jefe o encargado de área será un 40% para el jefe inmediato, 30% para la autoevaluación y 30% para subalternos.

- Si el resultado de la evaluación representa un 50% o menos el participante tiene varias áreas que deben mejorarse, el jefe inmediato debe poner especial atención en esta persona, debido que necesita una inducción correcta al puesto si es de primer ingreso, actualización de los conocimientos o manejo de herramientas informáticas, además el clima organizacional y problemas personales pueden estar afectando su actitud y por consiguiente su desempeño.
- Si el resultado de la evaluación representa un 51% a 75% se procederá a realizar la fase de desarrollo para dotar de conocimientos, habilidades y actitudes que sean necesarias a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- Cuando el resultado se encuentre en un rango de 76% a 90%, se elaborará un plan de desarrollo acorde al potencial del trabajador y necesidades del Departamento, con el fin de motivarlo y ayudarlo a que siga superándose, además, aplicará a las recompensas por acciones y logros específicos.
- Si el evaluado obtiene una puntuación de 91% a 100%, tendrá derecho a las recompensas establecidas, además gozará de prioridad en el desarrollo de su carrera dentro del Departamento si continúa demostrando ese nivel de desempeño.

Esquema 8

Resumen de criterios para determinar resultados de evaluados para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012

| Intervalo de calificación | Resultado | Dictamen |
|---------------------------|-----------|---|
| Menos de 50% | Malo | Desarrollo en las áreas de oportunidad para mejorar el desempeño. |
| De 51 a 75% | Regular | Se puede mejorar a través de la capacitación y desarrollo. |
| De 76 a 90% | Bueno | Desarrollo para mejorar continuamente, recompensas por acciones y logros específicos. |
| De 91 a 100% | Excelente | Mantener y mejorar el desempeño, recompensas por acciones y logros específicos. |

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

El intervalo calificación fue definido por una comisión del Departamento de Servicios de Apoyo, conformada por dos asistentes administrativos y encargados de cada área de trabajo.

3.3.2 Características del sistema de evaluación del desempeño

- Comunica a todas las personas que conforman el Departamento de Servicios de Apoyo los objetivos, expectativas, ventajas, beneficios y procesos a seguir en el sistema de evaluación del desempeño.
- Se considera dentro de la evaluación la opinión de la persona evaluada, compañeros de trabajo y jefe por medio de instrumentos desarrollados para obtener información objetiva que sea consistente a través del tiempo, además que los criterios de valoración son relevantes y medibles.

- Se comunica los resultados de forma oportuna al evaluado para conocer las posibles situaciones que favorecen o entorpecen su desempeño, con el fin de buscar soluciones viables hacia la mejora continua.
- Se establece formas para premiar o promocionar a los colaboradores por su desempeño, las cuales están basadas en las limitaciones presupuestarias del Instituto.

3.3.3 Beneficios de la evaluación del desempeño

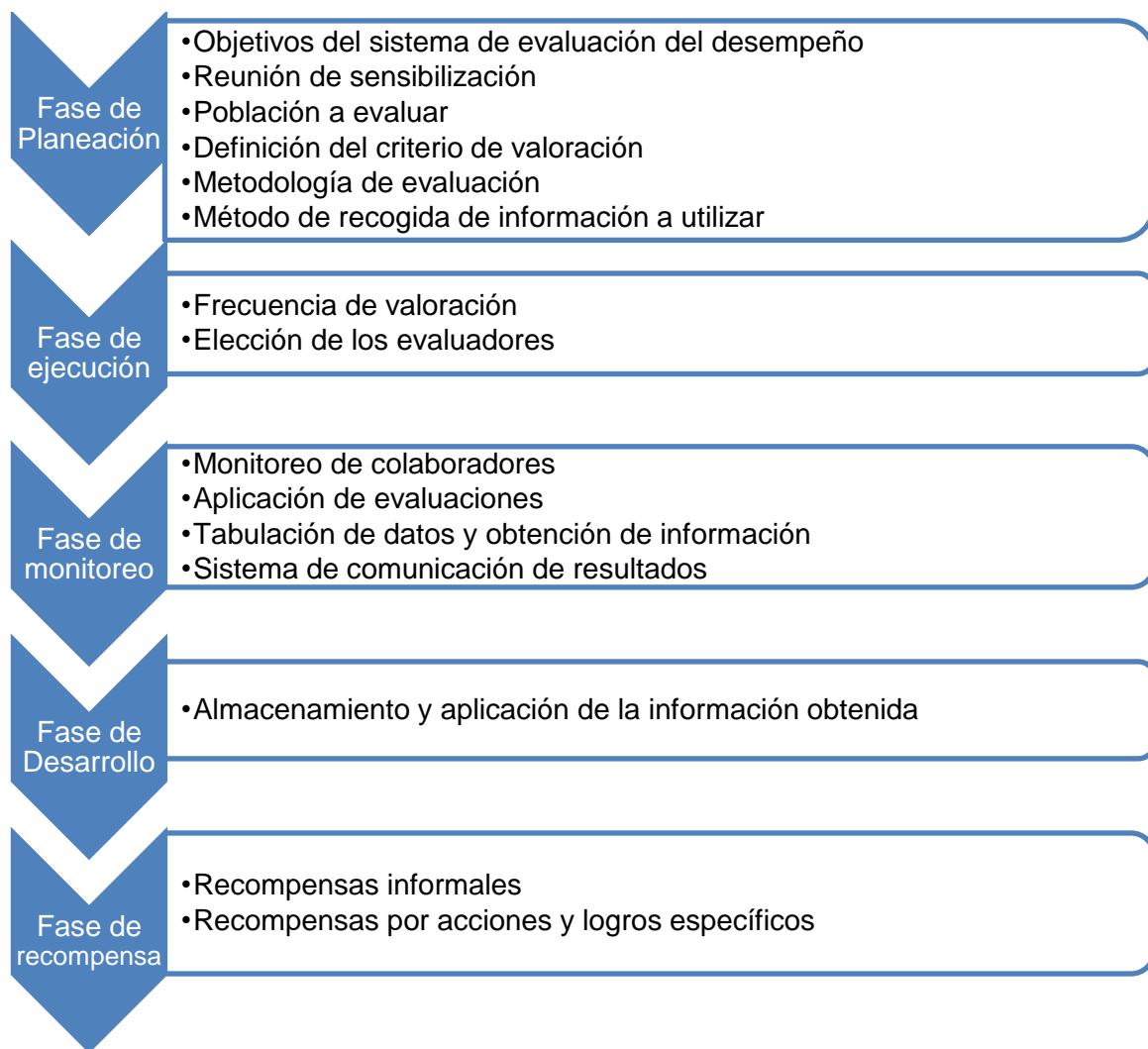
- Detecta si se cumplen las funciones y atribuciones del puesto de trabajo.
- Mejoramiento del desempeño a través de la retroalimentación continua.
- Aclara y facilita la detección de las áreas de oportunidad para capacitar o proveer las herramientas necesarias para un óptimo desempeño de las personas.
- Sirve de base para recompensar o ascender a un colaborador.

3.3.4 Proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto

El proceso del sistema de evaluación del desempeño está conformado por cinco fases (planeación, ejecución, monitoreo, desarrollo y recompensa), los cuales se han establecido para entender paso a paso lo que se alcanzará y cómo se alcanzará.

Esquema 9

Proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012



Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

3.3.4.1 Fase de planeación

Es la etapa inicial y base del sistema de evaluación del desempeño en donde se presentan los objetivos a alcanzar, la reunión informativa a realizar, la población a evaluar, definición del criterio de valoración, la metodología de evaluación y el método de recogida de información a utilizar.

a. Objetivos del sistema de evaluación del desempeño

- Obtener compromiso hacia la mejora continua de los colaboradores.
- Detectar los errores o falta de recursos (tecnológicos, materiales, herramientas, etc.) que afectan el buen funcionamiento de las funciones.
- Mejorar el nivel de desempeño a través de capacitaciones enfocadas en las necesidades específicas de conocimientos, habilidades y actitudes de cada persona.
- Reconocer oportunamente el desempeño alcanzado del trabajador que así lo amerite.

b. Reunión informativa

La jefatura del Departamento de Servicios de Apoyo en conjunto con cada uno de los jefes y encargados, con el apoyo del Departamento de Capacitación y Desarrollo de la Subgerencia de Recursos Humanos, designará a una o dos personas que sean las encargadas de realizar una reunión para informar y capacitar, en la cual se comunique en qué consiste el sistema de evaluación, así mismo obtener compromiso con la mejora continua por parte del personal. En la reunión se expondrá los siguientes temas:

- Misión y visión del IGSS
- Misión, visión, y valores del departamento
- Objetivos de la evaluación del desempeño
- Beneficios de la evaluación del desempeño
- Recompensas al personal con resultados satisfactorios

- Para la implementación de este sistema se tiene que capacitar a cada uno de los participantes en lo referente a la ejecución de la evaluación, el proceso a seguir y el manejo de los formatos propuestos, según la categoría que integrarán como evaluados, colaboradores o superiores.
- Se debe tener un lapso de tiempo para resolver dudas.

Se realizará una reunión para:

- Personal administrativo, técnico y operativo de Servicios de Apoyo, en donde se incluye al taller de imprenta, mantenimiento, servicios varios, mensajería, vehículos y seguridad.
- División de Transportes.
- División de Mantenimiento.
- Sección de Correspondencia y Archivo.

Se propone la misión, visión y valores del Departamento de Servicios de Apoyo, plasmadas por escrito, que permitirá guiar los esfuerzos de las personas en correlación con el propósito del seguro social.

- **Misión**

Somos un equipo de trabajo que presta los servicios de construcción, remodelación y mantenimiento de infraestructura, transporte, correspondencia, archivo, seguridad y vigilancia, impresiones, mensajería y limpieza de instalaciones a todas las dependencias del Instituto que así lo requieran, a través de la eficiente adquisición de insumos, materiales y servicios en beneficio de la población asegurada del IGSS.

- **Visión**

Ser el Departamento que apoye en las funciones que le compete a todas las dependencias en las operaciones normales y durante adversidades

que se presenten en el Instituto a través de colaboradores de alto desempeño y servicios efectivos, ejecutando las funciones con transparencia.

- **Valores**

- Servicio
- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Mejora continua
- Responsabilidad

En la reunión se entregará un folleto a cada colaborador con información del sistema de evaluación del desempeño, además se debe colocar afiches en los lugares visibles del Departamento, así como enviar a cada colaborador correos electrónicos con información del sistema.

Para el personal de nuevo ingreso al Departamento la reunión se deberá realizar en enero o julio de cada año, la cual dependerá de la cantidad de personas que ingresen, es así como se integrará continuamente a los colaboradores.

c. Población a evaluar

Todo el personal del Departamento de Servicios de Apoyo, sin importar bajo que renglón fueron contratados, que laborarán en el Departamento por lo menos seis meses, ya sea cubriendo una plaza o participando en un proyecto de infraestructura, con el fin de obtener información fidedigna del evaluado.

En el caso del personal contratado en los renglones 022, 031 o 189 por un período específico de tiempo igual o mayor a seis meses la evaluación servirá de soporte del desempeño demostrado para una contratación futura.

Para el personal por contrato con menos de seis meses que trabajará en el Departamento, debe ser tomado en cuenta como el capital intelectual que aportará sus conocimientos y habilidades, para ello, se le tiene que proveer de todas las herramientas e insumos necesarios para desarrollar su labor de forma eficiente, además de brindar una inducción general del Departamento e Instituto (si es persona que por primera vez labora en el mismo) y la correspondiente inducción del puesto de trabajo.

Así mismo, el jefe o encargado al inicio de la relación laboral debe comunicar aparte de los objetivos del puesto, lo que se espera de la persona, normas, misión, visión y valores del Departamento; cada bimestre realizar una retroalimentación del desempeño observado para reforzar áreas con posibles deficiencias.

d. Definición del criterio de valoración

Los criterios de valoración (factores a evaluar) que se proponen fueron revisados por una comisión del Departamento de Servicios de Apoyo, conformada por dos asistentes administrativos y el encargado de cada área de trabajo según correspondiera. Los factores están basados en los descriptores de puestos, comportamientos observables y medibles, basados en la naturaleza del Departamento, tomando en cuenta aquellos que se observan en todos los puestos o por lo menos en la mayoría, los cuales son los principales para realizar las funciones asignadas.

La ponderación de los factores fueron obtenidos a través de un promedio simple, resultado del aporte de cada participante de la comisión.

Los criterios de valoración y ponderación para los colaboradores serán:

Esquema 10

Criterios de valoración para personal administrativo y técnico del Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012

| No. | Factor | Ponderación % |
|-------|----------------------------|---------------|
| 1. | Conocimientos | 22% |
| 2. | Trabajo en equipo | 18% |
| 3. | Comunicación asertiva | 15% |
| 4. | Solución de problemas | 15% |
| 5. | Proactividad | 15% |
| 6. | Relaciones interpersonales | 10% |
| 7. | Cumplimiento de normas | 05% |
| Total | | 100% |

Esquema 11

Criterios de valoración para personal de taller de imprenta, Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012

| No. | Factor | Ponderación % |
|-------|----------------------------|---------------|
| 1. | Producción | 20% |
| 2. | Conocimientos | 20% |
| 3. | Trabajo en equipo | 15% |
| 4. | Proactividad | 15% |
| 5. | Relaciones interpersonales | 10% |
| 6. | Cumplimiento de normas | 10% |
| 7. | Comunicación asertiva | 10% |
| Total | | 100% |

Esquema 12

**Criterios de valoración para agentes de seguridad,
Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012**

| No. | Factor | Ponderación % |
|------------|----------------------------|----------------------|
| 1. | Conocimientos | 20% |
| 2. | Trabajo en equipo | 20% |
| 3. | Orientación al afiliado | 15% |
| 4. | Proactividad | 15% |
| 5. | Cumplimiento de normas | 15% |
| 6. | Solución de problemas | 10% |
| 7. | Relaciones interpersonales | 05% |
| Total | | 100% |

Esquema 13

**Criterios de valoración para personal de mantenimiento, talleres, servicios
varios, mensajería y vehículos del Departamento de Servicios de Apoyo del
IGSS, año 2012**

| No. | Factor | Ponderación % |
|------------|----------------------------|----------------------|
| 1. | Conocimientos | 25% |
| 2. | Trabajo en equipo | 15% |
| 3. | Comunicación asertiva | 15% |
| 4. | Proactividad | 15% |
| 5. | Solución de problemas | 10% |
| 6. | Cumplimiento de normas | 10% |
| 7. | Relaciones interpersonales | 10% |
| Total | | 100% |

Esquema 14

Criterios de valoración para personal operativo de Sección de Correspondencia y Archivo, Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012

| No. | Factor | Ponderación % |
|------------|----------------------------|----------------------|
| 1. | Producción | 20% |
| 2. | Conocimientos | 20% |
| 3. | Trabajo en equipo | 15% |
| 4. | Comunicación asertiva | 15% |
| 5. | Proactividad | 10% |
| 6. | Solución de problemas | 10% |
| 7. | Relaciones interpersonales | 05% |
| 8. | Cumplimiento de normas | 05% |
| Total | | 100% |

Esquema 15

Criterios de valoración para jefes y encargados de áreas, Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012

| No. | Factor | Ponderación % |
|------------|----------------------------|----------------------|
| 1. | Cumplimiento de metas | 20% |
| 2. | Conocimientos | 15% |
| 3. | Liderazgo | 15% |
| 4. | Solución de problemas | 15% |
| 5. | Trabajo en equipo | 10% |
| 6. | Comunicación asertiva | 10% |
| 7. | Proactividad | 05% |
| 8. | Relaciones interpersonales | 05% |
| 9. | Cumplimiento de normas | 05% |
| Total | | 100% |

Los factores deben ser revisados durante el primer cuatrimestre de cada año para actualizarlos, tomando en consideración los cambios que se suscitan, ya sea por la ampliación, disminución o cambio de funciones en el Departamento.

En el documento “Criterios de valoración” (ver anexo 1) que se presenta como propuesta, se define operativamente (explicación de lo que representa un factor para el Departamento dentro del sistema de evaluación del desempeño) los factores a considerar en la evaluación para que sea comprensible para todas las personas.

e. Metodología de evaluación

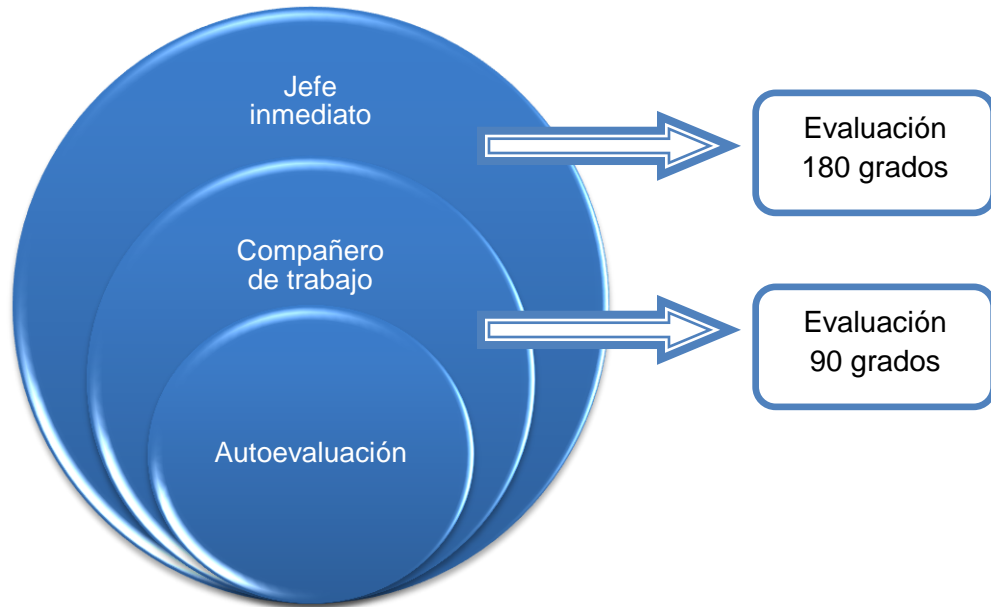
El método a utilizar para evaluar el desempeño de los colaboradores será la evaluación del desempeño 180 grados, que incluye la calificación de los criterios de valoración por parte del evaluado (autoevaluación), compañero del área afín de trabajo y jefe inmediato o encargado de área.

Para las jefaturas y encargados de áreas, se utilizará el mismo método, que incluye la calificación de los criterios de valoración por parte del evaluado (autoevaluación), tres subalternos y jefe inmediato superior.

Respecto de la evaluación del jefe inmediato superior, para la jefatura del Departamento correspondería la evaluación al Subgerente Administrativo; para la División de Mantenimiento, División de Transportes, Sección de Correspondencia y Archivo y encargados de áreas, será el Jefe del Departamento de Servicios de Apoyo.

Esquema 16

Evaluación 180 grados para colaboradores del Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012

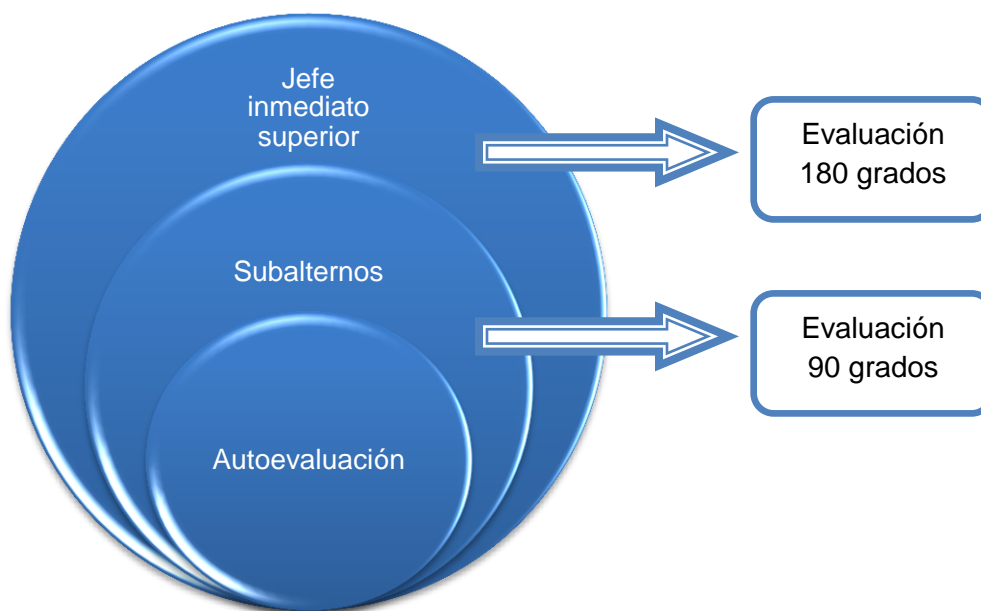


Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

La valoración del compañero de trabajo proporciona 90° a la evaluación, otros 90° correspondientes al jefe inmediato, haciendo un total de 180° para la evaluación del colaborador.

Esquema 17

Evaluación 180 grados para jefaturas y encargados de áreas, Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012



Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

La valoración de los subalternos aporta 90° a la evaluación, otros 90° correspondientes al jefe inmediato superior, obteniendo una apreciación 180° del desempeño alcanzado.

f. Método de recolección de información a utilizar

El método a emplear para recabar información de la evaluación del desempeño será el de escalas gráficas, que es un método de categorización que permitirá facilidad para su desarrollo, comprensión y utilización por parte del evaluador. Se propone instrumentos para evaluar el desempeño de colaboradores y jefes (ver anexo 2) según los criterios de valoración descritos en el inciso de la fase de planeación. Los formatos se proporcionan impresos a los evaluadores, debido a que una parte de la población no posee las habilidades para usar un computador.

g. Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación del desempeño

Cuadro 2

Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012

Objetivo: Implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto para detectar las áreas de mejora del personal del Departamento de Servicios de Apoyo y mejorar su desempeño por medio de la provisión de conocimientos, habilidades y actitudes, además del reconocimiento oportuno a los trabajadores.

| No. | Actividad | Resultados | Responsable | Fecha | Costo |
|-----|---|---|--|----------------------|---|
| 1. | Reunión informativa y capacitación, para comunicar a todo el personal del Departamento sobre el sistema de evaluación del desempeño y sus beneficios. | Que el 100% de los colaboradores conozcan el sistema de evaluación del desempeño. | Jefatura Depto. de Servicios de Apoyo y Depto. de Capacitación y Desarrollo. | 02/04/12 al 06/04/12 | Folleto informativo y afiches: Q. 350.00 Costo horas hombre por dos horas: Q. 3,150.00 |
| 2. | Monitoreo de colaboradores con para verificar el cumplimiento de las funciones en el puesto de trabajo. | Que el 90% de las funciones y actividades asignadas a cada persona se cumplan. | Encargado de cada área de trabajo, Depto. De Servicios de Apoyo. | 10/04/12 al 31/10/12 | Funciones inherentes al encargado de cada área de trabajo. |
| 3. | Aplicación de evaluaciones. | Que el 90% de los colaboradores sean evaluados. | Participantes del sistema de evaluación del desempeño 180°. | 02/11/12 al 16/11/12 | Instrumentos de evaluación: Q. 500.00 Costo horas hombre por 30 minutos: Q. 2,350.00 |
| 4. | Tabulación de datos y obtención de información fiable del desempeño de los colaboradores. | Presentación de informe individual de las evaluaciones realizadas. | Personal Depto. de Servicios de Apoyo y Depto. de Capacitación y Desarrollo. | 19/11/12 al 30/11/12 | Insumos para los informes: Q. 500.00 Costo horas hombre por 70 horas: Q. 3,500.00 |

| No. | Actividad | Resultados | Responsable | Fecha | Costo |
|---|--|---|--|--|--|
| 5. | Comunicar los resultados de la evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> Motivar a seguir realizando las acciones positivas. Consensuar las soluciones a aplicar para mejorar el desempeño anotándolas en el formato "Compromiso entre colaborador y jefe". | Jefe, encargado o supervisor. | 03/12/12 al 14/12/12 | Costo horas hombre por 30 minutos: Q. 2,350.00 |
| 6. | Planificación y ejecución de procesos que sean necesarios para la provisión específica de conocimientos, habilidades y actitudes para los empleados. | Mejorar el desempeño de los colaboradores. | Depto. de Capacitación y Desarrollo. | 17/12/12 al 28/12/12 | Costo horas hombre por 1 hora: Q. 1,500.00 |
| 7. | Reconocimiento oportuno del desempeño alcanzado por cada trabajador. | <ul style="list-style-type: none"> Generar satisfacción y motivación en el colaborador que es premiado. Motivar a las personas que no fueron premiadas a mejorar y ser premiadas oportunamente. | Jefatura del Departamento de Servicios de Apoyo. | Durante la primera semana del mes de enero 2013. | Costo de recompensas: Q. 9,700.00 Costo horas hombre por 1 hora: Q. 1,500.00 |
| Costo de la evaluación del desempeño | | | | | Q. 25,400.00 |

Cálculo del costo de horas hombre: Se tomo el número de trabajadores y el promedio de los sueldos por hora, lo cual se multiplica por el tiempo estimado y se obtiene el costo.

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

3.3.4.2 Fase de ejecución

Antes de aplicar los instrumentos y métodos de evaluación del desempeño, se establece la frecuencia de valoración del desempeño y la forma adecuada de elegir a los evaluadores.

a. Frecuencia de valoración

Derivado de la cantidad de participantes, tiempo a invertir en la evaluación y los costos que produce, ésta tendría que ser anualmente; no obstante, se debe mantener durante este período una evaluación a través de la observación y retroalimentación sobre la marcha de las actividades ejecutadas día a día, para tal efecto debe ser llevada a cabo por el encargado de cada área.

- Para el personal fijo o con renovación de contrato anual, las evaluaciones se deben realizar durante la primera y segunda semana del mes de noviembre, evaluando el desempeño alcanzado del 01 de noviembre de un año al 31 de octubre del otro año, para no dificultar las actividades de cierre presupuestario de las diferentes divisiones, secciones y áreas del Departamento durante el mes de diciembre, así mismo, generalmente se contrata personal para un año calendario, siendo noviembre el mes más adecuado para realizar las evaluaciones.
- En el caso de los colaboradores que gocen de su período de vacaciones, sean suspendidos o estén cumpliendo una comisión oficial durante el período de evaluación, la autoevaluación se debe realizar durante la primera semana del mes de noviembre.
- Para el personal que es contratado para un período específico de tiempo igual o mayor a seis meses la evaluación se realizará quince días antes de finalizar la relación laboral.

b. Elección de los evaluadores

Para obtener una evaluación que genere información objetiva del desempeño de los colaboradores se tomará la opinión de:

Evaluado:

- Autoevaluación del desempeño demostrado.

Jefe o encargado de área:

- Jefe del Departamento para el personal administrativo, técnico y operativo de Servicios de Apoyo.
- Encargado de taller de imprenta.
- Encargado de mantenimiento
- Encargado de mensajería
- Encargado de vehículos
- Encargado de servicios varios.
- Supervisores de seguridad.
- Jefe de División de Transportes.
- Jefe de División de Mantenimiento.
- Jefe de Sección de Correspondencia y Archivo.

Pares (compañeros de trabajo):

- El jefe o encargado designará a una persona del área afín del evaluado para que califique la actuación de éste durante el período respectivo, tomando en consideración la afinidad entre las personas para disminuir la subjetividad.

La elección del evaluador se hará al azar, considerando que la cantidad máxima de personas a evaluar sea de dos. Se debe registrar en una hoja electrónica el nombre del compañero y autoevaluado para que en la siguiente evaluación sea un par diferente quien realice la calificación respectiva.

Para las jefaturas se tomará la opinión de:

Evaluado:

- Autoevaluación del desempeño demostrado.

Jefe o encargado de área:

- Subgerente Administrativo evaluará al jefe del Departamento de Servicios de Apoyo.
- Jefe del Departamento evaluará el desempeño del jefe de la División de Mantenimiento, División de Transportes, Sección de Correspondencia y Archivo, encargados de taller de imprenta, servicios varios, mensajería, vehículos, mantenimiento y supervisores de seguridad.

Subalternos:

- El Subgerente Administrativo designará a tres subalternos de forma aleatoria para que sean los encargados de realizar la evaluación al jefe de Servicios de Apoyo.

En el caso de las demás jefaturas y encargados se aplicará el mismo procedimiento, donde el jefe de Servicios de Apoyo seleccionará de forma aleatoria a tres subalternos para que realicen la estimación que corresponde.

Para ambas situaciones la elección de los evaluadores se hará al azar, tomando en consideración la afinidad entre las personas para disminuir la subjetividad, registrando en una hoja electrónica el nombre de los evaluadores y autoevaluado para que en la siguiente evaluación sean personas diferentes quienes realicen la calificación respectiva.

3.3.4.3 Fase de monitoreo

Consiste en la retroalimentación a los colaboradores, aplicación de las evaluaciones, tabulación de datos y obtención de información, y el sistema de comunicación de resultados.

a. Monitoreo de colaboradores

Desde que inicie la aplicación del sistema de evaluación del desempeño propuesto el jefe o encargado procederá a verificar que las funciones de las personas en su puesto de trabajo se estén cumpliendo; este proceso conviene realizarlo cada día, semana o mes, con la finalidad de brindar el refuerzo que sea necesario, llevando un control en una hoja electrónica por cada persona para hacer anotaciones de las acciones positivas o negativas y qué se hizo para corregirlas si fuera el caso, de esta forma la evaluación que se hará anualmente no se verá afectada por el desempeño de las últimas semanas o meses sino por aquel realizado durante todo el año.

b. Aplicación de evaluaciones

Basado en la frecuencia de valoración y los evaluadores seleccionados se procede a aplicar el “Formato de evaluación del desempeño” (ver anexo 2) según corresponda y en el período establecido. Se debe proporcionar al evaluador el documento “Criterios de valoración” (ver anexo 1) para facilitar la interpretación de los factores.

c. Tabulación de datos y obtención de información

El jefe del Departamento, Divisiones y Sección designará una comisión de tres personas, contando con el apoyo del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano, para que sean los encargados de tabular los datos obtenidos y presentar un informe individual sobre la información obtenida de las evaluaciones.

La tabulación de datos se debe realizar durante la segunda quincena del mes de noviembre a través del formato “Resultado individual de evaluación del desempeño” (ver anexo 3) que se encuentra en una hoja electrónica para facilitar su uso.

Después de reunir todas las evaluaciones la comisión procede a guardar en un libro electrónico por cada evaluado, utilizando una hoja electrónica por cada evaluación, es decir, para un empleado habrá tres hojas, correspondiente a la autoevaluación, compañero de trabajo y jefe inmediato. Para los jefes habrá cinco hojas electrónicas: autoevaluación, tres de subalternos y jefe inmediato superior.

Posteriormente procederán a vaciar los datos, iniciando por la identificación del evaluado (ver anexo 3), seguidamente se llenaran las celdas por cada factor según se hayan seleccionado en el formato físico, como se muestra a continuación:

Esquema 19

Explicación de uso del formato Resultado individual de evaluación del desempeño para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS año 2012

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
|----|--|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|--|---|---|
| 1 | Resultado Individual de Evaluación del Desempeño | | | | | | | | | | |
| 2 | Personal de Taller de Imprenta | | | | | | | | | | |
| 3 | Departamento de Servicios de Apoyo | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | Fecha _____ | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | Nombre del colaborador: | | | | | | | | | | |
| 8 | Puesto que ocupa el colaborador: | | | | | | | | | | |
| 9 | Nombre del evaluador: | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | |
| 12 | Producción | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor | | | |
| 13 | | 20% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco frecuente | | | | | |
| 14 | 1. Alcanza las metas de producción establecidas. | 25% | 1 | | | | 25.0 | | | | |
| 15 | 2. El producto elaborado cumple con las normas o estándares internos de calidad. | 25% | 1 | | | | 25.0 | | | | |
| 16 | 3. Cuando surgen imprevistos para aumentar la producción el evaluado alcanza la meta. | 20% | 1 | 1 | | | 35.0 | 23.0 | Error: Debe seleccionar una sola respuesta | | |
| 17 | 4. Cuando surgen imprevistos para aumentar la producción el evaluado produce según las normas internas de calidad. | 20% | 1 | | | | 20.0 | | | | |
| 18 | 5. La producción que se le solicita es entregada en el tiempo programado. | 10% | 1 | | | | 10.0 | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

El numeral 1 corresponde a la ponderación por factor, el numeral 2 a la ponderación por pregunta y el numeral 3 a la ponderación por categoría; se debe seleccionar la casilla de calificación según la respuesta del evaluador colocando el número 1, si se elige más de una categoría saldrá el error: debe seleccionar una sola respuesta, como se muestra en el numeral 4.

Conforme se llenen las celdas generará la nota por factor, posteriormente se obtendrá el total por evaluador. En el mismo libro se puede tabular las respuestas de los evaluadores 180°.

Seguidamente se realiza un compendio por medio del formato “Resumen de evaluación del desempeño” (ver anexo 4) para comparar los resultados de los evaluadores con las ponderaciones establecidas y determinar la calificación global y el desempeño obtenido, como se muestra a continuación:

Esquema 20

Explicación de uso del formato Resumen de evaluación del desempeño para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012

| Resumen de Evaluación del Desempeño | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------|---------------|--------------------|------------|--------------|------|---------------|-------|-------|
| Personal de Taller de Imprenta | | | | | | | | | |
| Departamento de Servicios de Apoyo | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | Fecha | |
| Nombre del colaborador: | | | | | | | | | |
| Puesto que ocupa el colaborador: | | | | | | | | | |
| No. | Factor | Ponderación % | Autoevaluación 30% | | Jefe 40% | | Compañero 30% | | Total |
| | | | Calificación | Nota | Calificación | Nota | Calificación | Nota | |
| 1 | Producción | 20% | 20 | 27.3 | | 0.0 | | 0.0 | 6.0 |
| 2 | Conocimientos | 20% | 20 | 27.3 | | 0.0 | | 0.0 | 6.0 |
| 3 | Trabajo en equipo | 15% | 10 | 18.8 | | 0.0 | | 0.0 | 3.0 |
| 4 | Proactividad | 15% | 10 | 25.0 | | 0.0 | | 0.0 | 3.0 |
| 5 | Relaciones interpersonales | 10% | 8 | 24.0 | | 0.0 | | 0.0 | 2.4 |
| 6 | Cumplimiento de normas | 10% | 8 | 24.0 | | 0.0 | | 0.0 | 2.4 |
| 7 | Comunicación asertiva | 10% | 10 | 37.5 | | 0.0 | | 0.0 | 3.0 |
| Total | | 100% | 86 | | 0 | | 0 | | 25.8 |
| Desempeño | | Punteo | | Nota: | | 25.8 | | | |
| Excelente | | De 91 a 100% | | Desempeño: | | MALO | | | |
| Bueno | | De 76 a 90% | | | | | | | |
| Regular | | De 51 a 75% | | | | | | | |
| Malo | | 50% o menos | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

El numeral 1 indica los espacios que se deben llenar con la calificación obtenida por factor y por cada evaluador, lo cual genera automáticamente la nota obtenida según sea el evaluador (numeral 2) debido a que puede representar un 30 o 40% de la calificación total. En el numeral 3 aparecerá automáticamente, conforme se llenen las celdas de calificación el total obtenido por el evaluado. En el numeral 4 se generara según el total obtenido el desempeño alcanzado. Es indispensable presentar el informe respectivo a cada jefatura, con copia a la Subgerencia de Recursos Humanos para tomar las medidas correctivas o reconocimientos respectivos.

d. Sistema de comunicación de resultados

Después de realizada la evaluación del desempeño se procederá a comunicar los resultados de la misma al evaluado.

- **Entrevista de evaluación**

Durante la segunda y tercera semana de mes de diciembre de cada año se tienen que realizar las entrevistas de evaluación con cada una de las personas evaluadas, la entrevista será llevada a cabo por el jefe, encargado o supervisor, la cual no debe tomar más de treinta minutos y donde se perciba un ambiente agradable que contribuya al compromiso hacia la mejora continua, que sea un medio para resolver problemas y no como una reunión para encontrar errores. En la entrevista se deben tratar los siguientes ítems:

- Primero se deben comunicar los resultados positivos y acciones que deben seguir realizándose o mejorando paulatinamente, permitiendo al colaborador exteriorizar cómo lo ha logrado para que sirva de ejemplo para las personas que han tenido un desempeño menor.

- Si el resultado de la evaluación es no satisfactorio, se debe dar a conocer las áreas de mejora y permitir al colaborador que manifieste las posibles situaciones que afectaron su desempeño. Así mismo, puede darse la situación que la persona no esté de acuerdo con el resultado; si los resultados de las tres evaluaciones son coherentes tendrá que aceptarlos, pero sí y solo si existe poca similitud en los resultados se procederá a convocar a los evaluadores para determinar las causas de las calificaciones. Consecutivamente el jefe o encargado y el evaluado deben consensuar las soluciones a aplicar para mejorar el desempeño, dando lugar a un compromiso de ambas partes.

- Se debe anotar en la boleta de “Compromiso entre colaborador y jefe” (ver anexo 5) las acciones que contribuirán a mejorar y que servirán de base para la próxima evaluación para determinar si se ha mejorado el desempeño general o en determinadas áreas, o por el contrario continúan en un bajo nivel.

3.3.4.4 Fase de desarrollo

En esta fase del sistema se considerará la información obtenida de la evaluación, además de la hoja de compromiso entre colaborador y jefe; el apoyo del Departamento de Capacitación y Desarrollo será vital para la provisión específica de conocimientos, habilidades y actitudes para los trabajadores.

Se debe enviar un informe al Departamento de Capacitación y Desarrollo que contenga las necesidades detectadas de cada persona para que evalúe las posibilidades de capacitación y las programe, siendo uno o varios cursos, talleres, seminarios o becas para seguir adquiriendo más conocimientos en beneficio de la persona y de la institución.

Con base en los resultados obtenidos y las metas propuestas para el siguiente año, el jefe del Departamento en conjunto con el Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano deben fijar una ruta de desarrollo personal dentro del Instituto, propiciando motivación a los colaboradores ya que, apreciarán que su esfuerzo es tomado en cuenta para ascensos futuros, además, las personas que demostraron un desempeño bajo sentirán el deseo de mejorar para ser partícipes de ese beneficio.

a. Almacenamiento y aplicación de la información obtenida

En el expediente de cada persona se debe guardar los resultados de las evaluaciones, la hoja de compromiso entre colaborador y jefe, las capacitaciones que ha recibido o que recibirá y la ruta de desarrollo personal. Además, basado en la información que proporcionen los documentos mencionados se debe crear una base de datos que permita obtener información objetiva, precisa y oportuna para cubrir o ascender a una persona a otra plaza, o recomendar a otro Departamento para que la persona aplique a determinada plaza.

3.3.4.5 Fase de recompensa

El sistema de evaluación funcionará eficientemente si se reconoce oportunamente el desempeño alcanzado por cada trabajador. Las recompensas que se proponen se fundamentan principalmente en las normas presupuestarias del Instituto, considerando los costos para el Departamento, siendo formas económicas y eficientes de recompensar a las personas para generar satisfacción en ellas y motivarlas a que continúen y emprendan esfuerzos hacia la mejora continua en beneficio propio, compañeros y afiliados.

a. Recompensas informales

El jefe del Departamento y encargados de área deben reconocer el esfuerzo, dedicación y esmero de los trabajadores hacia sus labores diarias, por lo tanto, es preciso recompensar frecuentemente, sin importar el día u ocasión, haciéndolo espontáneamente para producir motivación y mantener los niveles de eficiencia dentro del departamento.

- **Palmadita en la espalda**

Durante la fase de monitoreo, reconocer a corto plazo con una palmadita en la espalda el trabajo desarrollado demuestra que es apreciado por el jefe inmediato, inyectando en el trabajador el deseo de continuar de la misma forma.

- **Tarjeta de reconocimiento**

Durante la fase de monitoreo, escribir frases en una tarjeta sencilla, por ejemplo: “bien hecho, buen trabajo, sigue así, felicitaciones por la reunión, gran discurso, gracias”, con la firma del jefe inmediato, este acto indica que existe apoyo y estimula a seguir haciendo las cosas bien.

- **Anunciar el ascenso de un colaborador**

Convocar a una reunión a las personas que laborarán con el ascendido y encargados de área para felicitarlo públicamente y dar a conocer las razones por las cuales la persona amerita el ascenso.

- **Tomar café o almorzar con los trabajadores**

El hecho que el jefe se siente a tomar un café o almorzar con su personal (principalmente con aquellos que no ve o encuentra a menudo) ayuda a crear un ambiente de trabajo más cómodo, además, permite que los empleados expresen sus puntos de vista acerca del trabajo o situaciones

ajenas al mismo pero que son importantes, el jefe inmediato debe dar la importancia necesaria a ambos casos con el fin que sientan que son tomadas en cuenta e importantes para el departamento.

- **Flores a las damas**

Sin importar la ocasión, regalar un ramo de flores a todas las damas, este acto es un gesto bien visto por ser espontáneo y de buen gusto.

- **Reuniones con el personal**

Durante la primera semana de cada mes se debe programar una reunión de 45 minutos con el personal de cada área de trabajo que sea específicamente para tratar temas de mejora en el trabajo, nuevos proyectos o asuntos importantes; además el encargado y jefe deben tomar un par de minutos para conocer y apoyar en los problemas del personal en su vida cotidiana. Estas reuniones crean lazos entre los colaboradores-jefes-Instituto, el sentido de pertenencia crece generando mayor compromiso.

- **Felicitar públicamente**

El reconocimiento en público por logros personales o un acontecimiento importante para el empleado eleva la autoestima y estimula a seguir adelante. Felicitar en público por alcanzar un grado académico, casarse, el nacimiento o graduación de un hijo, fundación de un negocio propio, etc.

b. Recompensas por acciones y logros específicos

Al final de cada período de evaluación se tiene que premiar el desempeño alcanzado e incentivar a continuar y mejorar lo realizado. Las recompensas proporcionadas motivarán a los compañeros de trabajo a mejorar continuamente.

- **Placa de reconocimiento**

Durante la fase de monitoreo, basado en el control que lleva en una hoja electrónica el jefe y encargados sobre sus subalternos se debe tomar al que haya demostrado el mejor desempeño durante el mes (uno por cada área de trabajo) se le reconoce a través de una placa con su foto en el escritorio o lugar de trabajo, además, se puede elaborar un afiche con todas las personas sobresalientes, colocarlo en el pasillo principal del departamento para que sea apreciado por todos y sientan el deseo de aparecer en el, elevando en ellos el nivel de esfuerzo. Este reconocimiento se debe aplicar cada mes.

- **Reconocimiento por antigüedad**

El personal que ha laborado durante varios años para la institución demuestra que ha realizado sus funciones de forma aceptable, lo cual debe ser recompensado; para el efecto, el personal que posee 15 años o más de laborar para el Instituto se le otorgará un bolígrafo, por 10 años de servicio se otorgará un prendedor con el logotipo del IGSS y por cumplir 05 años de servicio se otorgará un diploma. Los reconocimientos por antigüedad se otorgarán cada año, premiando a las personas que cumplen con los quinquenios antes mencionados.

- **Taza, maletín o camisa polo distintiva**

Al personal que obtenga un resultado de 76% a 90% en su evaluación podrá optar por una taza, maletín o camisa tipo polo con el logo del

Instituto, de esta forma se premia, el personal se siente identificado con la institución y se motiva a mantener los estándares de desempeño.

- **Día libre**

Los trabajadores aprecian el descanso para recobrar energías y realizar paseos con la familia o trámites personales, por lo tanto se premiará con un día libre (planificado con el jefe inmediato y que se gozará en el siguiente mes después de la evaluación del desempeño) a los colaboradores que obtengan un resultado de 91% a 95% en su respectiva evaluación.

- **Bolígrafo fino**

El evaluado que obtenga una puntuación de 96% a 100% se hará acreedor de un bolígrafo fino (tendrá la opción de tomar el día libre, la taza, maletín o camisa polo distintiva, si así lo desea), los bolígrafos serán entregadas personalmente por el jefe del departamento. Este reconocimiento eleva la autoestima y moral del premiado, los compañeros de trabajo pretenderán ser los próximos en apoderarse del reconocimiento y solo lo podrán hacer a través de un trabajo efectivo.

- **Cena**

El colaborador que obtenga la calificación más alta de la evaluación del desempeño será premiado con una cena en un restaurante reconocido en el mes de noviembre, para él y su familia en compañía del jefe del departamento. Durante la cena el jefe indicará a la familia el por qué de la cena, los eventos sobresalientes que hicieron que el empleado tuviera dicho reconocimiento.

c. Acto de reconocimiento

Durante la primera semana del mes de enero de cada año se debe programar una reunión para premiar y reconocer públicamente el trabajo realizado por todos los colaboradores del departamento, haciendo mención de:

- Los logros alcanzados como departamento,
- Destacar los proyectos realizados,
- Los eventos o sucesos positivos,
- Los aportes excepcionales que hicieron los colaboradores,
- La persona que más veces recibió la placa de reconocimiento,
- Entrega de taza, maletín o camisa polo según resultados de la evaluación.
- Mención de las personas que se hicieron merecedoras de un día libre por su desempeño.
- Entrega de los bolígrafos a las personas que se hicieron acreedoras a dicho premio.
- Mención del colaborador que obtuvo la mejor calificación, el cual se hizo merecedor de una cena, además permitirle que se dirija al público para motivarlos a comprometerse con la mejora continua.

Cada año se deben analizar y actualizar las recompensas para evitar dar el mismo premio al mismo colaborador, de esta forma se evita o disminuye el pensamiento de “otra vez lo mismo”, además considerar los recursos económicos del Instituto.

Cuadro 3

Costos de las recompensas del sistema de evaluación del desempeño para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS, año 2012

| No. | Concepto | No. de personas | Valor unitario | Monto |
|----------------------------|-------------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| 1 | Flores para damas | 35 | Q 20.00 | Q 700.00 |
| 2 | Bolígrafo | 24 | Q 125.00 | Q 3,000.00 |
| 3 | Prendedor | 22 | Q 25.00 | Q 550.00 |
| 4 | Diploma | 30 | Q 0.50 | Q 15.00 |
| 5 | Placa de reconocimiento | 7 | Q 54.00 | Q 378.00 |
| 6 | Taza, maletín o camisa | 37 | Q 50.00 | Q 1,850.00 |
| 7 | Día libre | 10 | Q 80.70 | Q 807.00 |
| 8 | Bolígrafo fino | 10 | Q 200.00 | Q 2,000.00 |
| 9 | Cena | 1 | Q 400.00 | Q 400.00 |
| Costo total de recompensas | | | | Q 9,700.00 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

El número de personas es una proyección para cada recompensa. El costo de las placas de reconocimiento incluye siete placas y doce impresiones (impresas en el departamento) de la fotografía del acreedor al mérito, si fuera una persona diferente en cada mes. El costo de la taza, maletín o camisa, considera el costo más alto que corresponde a la camisa, si todos eligieran ese reconocimiento. El costo del día libre es de Q. 80.65 que es el promedio de sueldos por día del Departamento de Servicios de Apoyo.

3.4 Costos de la implementación del sistema de evaluación del desempeño

Los costos están basados para un año, posteriormente disminuirá debido a que la cantidad de personas en la reunión informativa será menor, además que determinadas recompensas ya no se darán en la misma cantidad. El costo total para implementar el sistema de evaluación del desempeño se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 4

**Costos de la implementación del sistema de evaluación del desempeño
para el Departamento de Servicios de Apoyo del IGSS**

| No. | Concepto | Monto |
|---|---|--------------------|
| 1. | Folleto informativo y afiches | Q 350.00 |
| 2. | Instrumentos de evaluación (formatos y guías) | Q 500.00 |
| 3. | Insumos para los informes (tinta, hojas, lapiceros, etc.) | Q 500.00 |
| 4. | Costo total de recompensas | Q 9,700.00 |
| 5. | Costo total del tiempo del personal / horas hombre invertidas | Q 14,350.00 |
| Costo total del sistema de evaluación del desempeño propuesto | | Q 25,400.00 |

Fuente: Elaboración propia. Año 2012.

3.4.1 Análisis costo / beneficio

Los beneficios que se pueden obtener al implementar el sistema de evaluación del desempeño son mayores a los costos que generaría, debido a que los principales gastos en los que incurre el Departamento, es el pago de tiempo extraordinario, alimentos y energía eléctrica efectos de la utilización inadecuada del horario laboral, de los recursos físicos y tecnológicos, continuidad de errores, comunicación deficiente, falta de conocimientos y habilidades para realizar las funciones asignadas a cada puesto de trabajo.

Por ejemplo, un camarero percibe el pago por hora extra de Q. 12.10, el promedio de horas extras de los camareros es de 60 horas al mes, haciendo un total de Q. 726.00 por cada uno. Por lo tanto, al mes se pagaría un total de Q. 9,438.00 por los trece camareros y al año el monto de Q. 113, 256.00.

Por medio de la evaluación, que permitirá reconocer las áreas de oportunidad se podrán tomar medidas para mejorar el desempeño de las personas, contribuyendo a proporcionar mejores servicios, que las horas extras disminuyan aproximadamente de 60 a 55 horas al mes, reduciendo el monto a Q. 103, 818.00 por un año, representando un 8.33% de disminución de costos solo en horas extras de camareros. Además que otros costos generados por el desempeño no satisfactorio se verán afectados positivamente, como la utilización de insumos, recursos tecnológicos y energía eléctrica.

CONCLUSIONES

1. En el IGSS solamente se evalúa el desempeño de mandos medios de forma cuatrimestral utilizándose el método de incidentes críticos para realizar la calificación, por consiguiente, el Departamento de Servicios de Apoyo carece de un sistema de evaluación del desempeño que permita calificar o estimar el valor, cualidades, la excelencia, el mejorar continuamente de una persona en su puesto de trabajo y reducir paulatinamente las deficiencias.
2. Al no existir un proceso e instrumentos técnicos para evaluar el desempeño se hace necesario tomar la opinión de más de una persona para que la evaluación no sea unilateral pero tampoco tan amplia, debido a que no se posee una cultura sobre el tema. Por medio de la información que proporciona la evaluación se puede aumentar el desempeño, a través del aprovisionamiento específico de conocimientos, habilidades y actitudes, se puede reducir la cantidad de errores y mejorar la utilización de los recursos.
3. Los colaboradores poseen indicios acerca de la evaluación del desempeño, obteniendo una percepción positiva hacia la misma, lo cual facilita su implementación dentro del Departamento, debido a que se disminuye la resistencia al cambio porque conocen que les ayuda a detectar los errores o debilidades en su puesto de trabajo, ayudándolos a mejorar continuamente.
4. La evaluación del desempeño evidencia la necesidad específica de conocimientos, habilidades y actitudes de cada persona, apoyando al proceso de capacitación, para que las personas ejecuten eficientemente su trabajo o tengan la oportunidad de competir por un puesto de mayor exigencia.

5. Recompensar es tan importante como evaluar y capacitar, puede ser de forma monetaria y no monetaria, durante y después de realizar las evaluaciones para que en todo momento los colaboradores estén satisfechos, motivados y realizados como trabajadores.

RECOMENDACIONES

1. Que el Departamento de Servicios de Apoyo implemente el sistema de evaluación propuesto para determinar el nivel de desempeño de cada persona, las áreas de mejora y recompensas o sanciones según sea el caso. Además, revisar, analizar y actualizar todas las fases del sistema según las necesidades del Departamento y colaboradores.
2. Al sistema de evaluación del desempeño propuesto que inicia con una evaluación 180 grados, se debe incorporar progresivamente la opinión de proveedores, clientes internos y afiliados (si aplica en un futuro) para crear una cultura de evaluación 360 grados que permita enriquecer la información obtenida y contribuir a mejorar el desempeño.
3. Aplicando la reunión informativa que se propone se disminuye la resistencia al cambio, se despejan las dudas acerca del sistema de evaluación y se exponen los beneficios colectivos que conlleva, como lo es el desarrollo personal y reconocimientos por los meritos demostrados.
4. El sistema de evaluación propuesto indica las áreas débiles o con potencial de desarrollo de cada empleado, por lo tanto, los planes de desarrollo del personal deben responder a las necesidades que se observan en los resultados de la evaluación, los cuáles deben tener el respectivo seguimiento a través del monitoreo continuo.
5. Aplicar las recompensas informales, por acciones y logros específicos propuestos, que son formas económicas y eficientes de premiar, para mantener y elevar el desempeño alcanzado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración. 1ª. Edición en español. Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2004. 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. 475 páginas.
3. González, Martín y Olivares, Socorro. Administración de Recursos Humanos. 1ª. Edición. México, D.F., Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 2005. 297 páginas.
4. González, Martín y Olivares, Socorro. Comportamiento organizacional. 1ª. Edición. México, D.F., Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1999. 343 páginas.
5. Havard, Bob. Métodos de evaluación del rendimiento. 1ª. Edición. Barcelona, España, Editorial Gedisa, S.A., 2001. 222 páginas.
6. López González, Jennifer Luisa. El sistema de evaluación de desempeño como elemento integrador de los procesos de la administración de recursos humanos en una empresa de servicios de transporte marítimo. Tesis. Guatemala, USAC, 2008. 91 páginas.
7. Ministerio de Fianzas Públicas, Dirección Técnica de Presupuesto. Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala. 4ª. Edición. Guatemala, 2008. 219 páginas.

8. Nelson, Bob. 1001 formas de recompensar a los empleados. 1ª. Edición. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, S.A., 1996. 141 páginas.
9. Pinto Villatoro, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1ª. Edición. México, D.F., Grupo Capinte, 2008. 218 páginas.
10. Robbins, Stephen P. Administración. 6ª. Edición. México, Pearson Educación, 2000. 792 páginas.
11. Sastre Castillo, Miguel Ángel y Aguilar Pastor, Eva María. Dirección de recursos humanos. 1ª. Edición. España, Mc Graw Hill, 2003. 414 páginas.
12. Plan operativo anual y anteproyecto de presupuesto 2012. Departamento de Servicios de Apoyo. Guatemala, junio 2011.

Sitios de internet

13. <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>. (octubre 2011)
14. http://www.igssgt.org/sobre_nosotros/historia_igss.html. (octubre 2011)
15. http://www.igssgt.org/sobre_nosotros/sobre_nosotros.html (octubre 2011)

ANEXOS

ANEXO 1
CRITERIOS DE VALORACIÓN

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE COLABORADORES
Sistema de Evaluación del Desempeño
Departamento de Servicios de Apoyo

Introducción

Los criterios de valoración son los factores a tomar en cuenta para evaluar a una persona, los cuales representan la importancia que tiene un comportamiento, habilidad o actitud para realizar las funciones que le corresponden y que ayudan a alcanzar los objetivos del Departamento e Instituto.

Definición operativa de los factores de evaluación

1. Conocimientos

Se refiere al conjunto de información, conocimientos y experiencias adquiridas en programas de educación formal, capacitaciones u otros, necesarios para el desarrollo de las capacidades intelectuales, habilidades, destrezas, y formas de comportamiento para el efectivo desenvolvimiento de las funciones en el puesto de trabajo.

2. Trabajo en equipo

Se refiere al compromiso adoptado para alcanzar en forma conjunta con dos o más personas del Instituto u otras organizaciones una meta común que está acorde a los intereses del IGSS, asumiendo la responsabilidad que le ha sido delegada.

3. Comunicación asertiva

Comprende la transmisión de información de forma personal e impersonal (oficios, notas, vía teléfono o correos electrónicos), siendo ésta verídica, oportuna y precisa para realizar de forma eficiente las labores.

4. Solución de problemas

Se refiere a la posición que se asume para enfrentar problemas que se pueden suscitar por las funciones inherentes al cargo o por alguna creada por él mismo, pero que ante las adversidades busca, analiza e implementa soluciones que resuelvan y ayuden en un futuro a que no se cometan los mismos errores.

5. Proactividad

Es la actitud que se posee y demuestra al tomar la iniciativa, emprendiendo acciones, actuando con decisión y determinación para alcanzar las metas personales y del Departamento, gestionando positivamente las emociones, confiando en sí mismo, asumiendo retos para los cuales genera nuevas ideas.

6. Relaciones interpersonales

Se refiere a las relaciones sociales con otras personas, demostrando respeto hacia todas y cada una de ellas en su forma de pensar y actuar, además de ser una persona abierta a las recomendaciones de los demás.

7. Cumplimiento de normas

Se refiere a la observancia de las normas internas del Departamento e Instituto además de todas aquellas leyes o reglamentos que aplican a su puesto de trabajo, siendo un ejemplo para los compañeros de trabajo.

8. Orientación al afiliado

Es la vocación de servicio hacia la población que visita las distintas unidades medico administrativas demostrando amabilidad y cortesía en todo momento, orientándoles en sus necesidades e inquietudes, demostrando comprensión y paciencia, guiándoles hacia las dependencias donde deben realizar sus trámites.

9. Producción

Es la capacidad para generar la información, producto o servicio solicitado (cantidad) asegurándose que sean los correctos según las normas internas (calidad) en el tiempo estipulado.

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE JEFES Y ENCARGADOS DE ÁREAS
Sistema de Evaluación del Desempeño
Departamento de Servicios de Apoyo

Introducción

Los criterios de valoración son los factores a tomar en cuenta para evaluar al jefe o encargado de área, los cuales representan la importancia que tiene un comportamiento, habilidad o actitud para realizar las funciones que le corresponden y que ayudan a alcanzar los objetivos del Departamento e Instituto.

Definición operativa de los factores de evaluación

1. Cumplimiento de metas

Representa el alcance de metas y objetivos, el cumplimiento del plazo establecido para lograrlos, los medios utilizados, la creatividad para buscar y aplicar soluciones a los problemas que se suscitan en el proceso.

2. Conocimientos

Se refiere al conjunto de información, conocimientos y experiencias adquiridas en programas de educación formal, capacitaciones u otros, necesarios para el desarrollo de las capacidades intelectuales, habilidades, destrezas, y formas de comportamiento para el efectivo desenvolvimiento de las funciones en el puesto de trabajo.

3. Liderazgo

Es la habilidad de influir en todos los colaboradores, la capacidad de guiarlos hacia una meta común, motivándolos en todo momento, brindándoles las herramientas necesarias para afrontar cualquier situación que se presente, siendo el primero en emprender acciones.

4. Solución de problemas

Se refiere a la posición que asume para enfrentar problemas que se pueden suscitar por las funciones inherentes al cargo, por alguna creada por él mismo o por algún miembro de su equipo de trabajo, pero que ante las adversidades busca, analiza e implementa soluciones que resuelvan y ayuden en un futuro a que no se cometan los mismos errores.

5. Trabajo en equipo

Se refiere al compromiso asumido para alcanzar en forma conjunta con dos o más personas del Instituto u otras organizaciones una meta común que está acorde a los intereses del IGSS, asumiendo la responsabilidad que le corresponde.

6. Comunicación asertiva

Comprende la transmisión de información de forma personal e impersonal (oficios, notas, vía teléfono o correos electrónicos), siendo ésta verídica, oportuna y precisa para realizar de forma eficiente las labores.

7. Proactividad

Es la actitud que se posee y demuestra al tomar la iniciativa, emprendiendo acciones, actuando con decisión y determinación para alcanzar las metas personales y del Departamento, gestionando positivamente las emociones, confiando en sí mismo, asumiendo retos para los cuales genera nuevas ideas.

8. Relaciones interpersonales

Se refiere a las relaciones sociales con otras personas, demostrando respeto hacia todas y cada una de ellas en su forma de pensar y actuar, además de ser una persona abierta a las recomendaciones de los demás.

9. Cumplimiento de normas

Se refiere a la observancia de las normas internas del Departamento e Instituto además de todas aquellas leyes o reglamentos que aplican a su puesto de trabajo, siendo un ejemplo para los compañeros de trabajo.

ANEXO 2
BOLETAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
COLABORADORES Y JEFES

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Personal administrativo y técnico de Servicios de Apoyo,
División de Mantenimiento, División de Transportes y
Sección de Correspondencia y Archivo

Nombre del colaborador: _____

Puesto que ocupa el colaborador: _____ **Fecha:** _____

Nombre del evaluador: _____

Es: Jefe o encargado de área

Compañero de trabajo

Instrucciones:

La siguiente evaluación sobre el desempeño del colaborador es estrictamente confidencial, que servirá para obtener información del evaluado para conocer el desempeño actual y establecer medios para la mejora continua, por lo que se solicita la mayor objetividad posible, marcando con una "X" la categoría que más se ajusta a lo observado en las escalas de calificación.

| Conocimientos | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida a su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | | | | |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | | | | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | | | | |
| 4. Demuestra conocimientos de otras áreas de trabajo que posee el Instituto. | | | | |
| 5. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | | | | |

| Trabajo en equipo | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | | | | |
| 2. Manifiesta su deseo de colaboración y cooperación con todos los miembros del equipo. | | | | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | | | | |
| 4. Motiva en todas las actividades del equipo. | | | | |

| Comunicación asertiva | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente. | | | | |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso. | | | | |
| 3. Utiliza de forma adecuada los medios de comunicación formales e informales (oficios, memos, notas, correos electrónicos, etc.) | | | | |

| Solución de problemas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas que son inherentes a las funciones de su puesto de trabajo. | | | | |
| 2. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas creados por él/ella mismo(a). | | | | |
| 3. Participa activamente en la solución de problemas de compañeros de trabajo. | | | | |
| 4. Prevee posibles problemas para lo cual se anticipa buscando soluciones viables para que no se susciten. | | | | |

| Proactividad | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. En las reuniones de trabajo manifiesta su deseo de colaborar generando ideas y participando activamente. | | | | |
| 2. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | | | | |
| 3. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | | | | |
| 4. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | | | | |
| 5. Asume los retos que le son asignados con responsabilidad y esfuerzo diario. | | | | |

| Relaciones interpersonales | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | | | | |
| 2. Es amable con las personas que visitan el Departamento (derechohabientes y proveedores). | | | | |
| 3. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | | | | |
| 4. Aporta sugerencias para mejorar las relaciones entre dos personas o grupos de personas. | | | | |

| Cumplimiento de normas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | | | | |
| 2. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | | | | |
| 3. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | | | | |

Fortalezas del Empleado:

Áreas de oportunidad o de mejora:

Firma del evaluador

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Personal de Taller de Imprenta
Departamento de Servicios de Apoyo

Nombre del colaborador: _____

Puesto que ocupa el colaborador: _____ Fecha: _____

Nombre del evaluador: _____

Es: Jefe o encargado de área

Compañero de trabajo

Instrucciones:

La siguiente evaluación sobre el desempeño del colaborador es estrictamente confidencial, que servirá para obtener información del evaluado para conocer el desempeño actual y establecer medios para la mejora continua, por lo que se solicita la mayor objetividad posible, marcando con una "X" la categoría que más se ajusta a lo observado en las escalas de calificación.

| Producción | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Alcanza las metas de producción establecidas. | | | | |
| 2. El producto elaborado cumple con las normas o estándares internos de calidad. | | | | |
| 3. Cuando surgen imprevistos para aumentar la producción el evaluado alcanza la meta. | | | | |
| 4. Cuando surgen imprevistos para aumentar la producción el evaluado produce según las normas internas de calidad. | | | | |
| 5. La producción que se le solicita es entregada en el tiempo programado. | | | | |

| Conocimientos | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida a su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | | | | |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | | | | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | | | | |
| 4. Demuestra conocimientos de otras áreas de trabajo afines a su puesto. | | | | |
| 5. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | | | | |

| Trabajo en equipo | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | | | | |
| 2. Manifiesta su deseo de colaboración y cooperación con todos los miembros del equipo de trabajo. | | | | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | | | | |
| 4. Motiva en todas las actividades del equipo. | | | | |

| Proactividad | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Asume con responsabilidad y esfuerzo diario los retos de producción asignados. | | | | |
| 2. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | | | | |
| 3. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | | | | |
| 4. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | | | | |
| 5. En las reuniones de trabajo manifiesta su deseo de colaborar generando ideas y participando activamente. | | | | |

| Relaciones interpersonales | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | | | | |
| 2. Es amable con las personas que visitan el Departamento (derechohabientes y proveedores). | | | | |
| 3. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | | | | |

| Cumplimiento de normas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | | | | |
| 2. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | | | | |
| 3. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | | | | |

| Comunicación asertiva | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente. | | | | |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso. | | | | |
| 3. Utiliza de forma adecuada los medios de comunicación formales e informales (oficios, memos, notas, correos electrónicos, etc.) | | | | |

Fortalezas del Empleado:

Áreas de oportunidad o de mejora:

Firma del evaluador

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Agentes de Seguridad Departamento de Servicios de Apoyo

Nombre del colaborador: _____

Puesto que ocupa el colaborador: _____ Fecha: _____

Nombre del evaluador: _____

Es: Jefe o encargado de área

Compañero de trabajo

Instrucciones:

La siguiente evaluación sobre el desempeño del colaborador es estrictamente confidencial, que servirá para obtener información del evaluado para conocer el desempeño actual y establecer medios para la mejora continua, por lo que se solicita la mayor objetividad posible, marcando con una "X" la categoría que más se ajusta a lo observado en las escalas de calificación.

| Conocimientos | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos y experiencia adquirida en su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | | | | |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | | | | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | | | | |
| 4. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | | | | |

| Trabajo en equipo | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | | | | |
| 2. Manifiesta su deseo de colaboración y cooperación con todos los miembros del equipo de trabajo. | | | | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | | | | |
| 4. Motiva en todas las actividades del equipo. | | | | |

| Orientación al afiliado | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Demuestra en todo momento amabilidad y cortesía hacia las personas que visitan las dependencias del Instituto. | | | | |
| 2. Orienta a los derechohabientes en sus inquietudes y necesidades. | | | | |
| 3. Al atender a una persona muestra comprensión y paciencia. | | | | |

| Proactividad | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | | | | |
| 2. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | | | | |
| 3. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | | | | |
| 4. En las reuniones de trabajo manifiesta su deseo de colaborar generando ideas y participando activamente. | | | | |

| Cumplimiento de normas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | | | | |
| 2. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | | | | |
| 3. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | | | | |

| Solución de problemas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente, evitando los posibles problemas. | | | | |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso para evitar posibles problemas. | | | | |
| 3. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas que son inherentes a las funciones de su puesto de trabajo o creadas por él mismo. | | | | |
| 4. Participa activamente en la solución de problemas de compañeros de trabajo. | | | | |

| Relaciones interpersonales | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | | | | |
| 2. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | | | | |

Fortalezas del Empleado:

Áreas de oportunidad o de mejora:

Firma del evaluador

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Personal de mantenimiento, talleres, servicios varios, mensajería y vehículos
Departamento de Servicios de Apoyo

Nombre del colaborador: _____

Puesto que ocupa el colaborador: _____ Fecha: _____

Nombre del evaluador: _____

Es: Jefe o encargado de área

Compañero de trabajo

Instrucciones:

La siguiente evaluación sobre el desempeño del colaborador es estrictamente confidencial, que servirá para obtener información del evaluado para conocer el desempeño actual y establecer medios para la mejora continua, por lo que se solicita la mayor objetividad posible, marcando con una "X" la categoría que más se ajusta a lo observado en las escalas de calificación.

| Conocimientos | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos y experiencia adquirida en su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | | | | |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | | | | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | | | | |
| 4. Demuestra conocimientos de otras áreas de trabajo afines a su puesto. | | | | |
| 5. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | | | | |

| Trabajo en equipo | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | | | | |
| 2. Manifiesta su deseo de colaboración y cooperación con todos los miembros del equipo de trabajo. | | | | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | | | | |
| 4. Motiva en todas las actividades del equipo. | | | | |

| Comunicación asertiva | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente. | | | | |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso. | | | | |
| 3. Utiliza de forma adecuada los medios de comunicación formales e informales (oficios, memos, notas, correos electrónicos, etc.) | | | | |

| Proactividad | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | | | | |
| 2. Asume los retos que le son asignados con responsabilidad y esfuerzo diario. | | | | |
| 3. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | | | | |
| 4. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | | | | |
| 5. En las reuniones de trabajo manifiesta su deseo de colaborar generando ideas y participando activamente. | | | | |

| Solución de problemas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas que son inherentes a las funciones de su puesto de trabajo. | | | | |
| 2. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas creados por él/ella mismo(a). | | | | |
| 3. Participa activamente en la solución de problemas de compañeros de trabajo. | | | | |

| Cumplimiento de normas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | | | | |
| 2. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | | | | |
| 3. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | | | | |

| Relaciones interpersonales | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | | | | |
| 2. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | | | | |
| 3. Es amable con las personas que visitan el Departamento (derechohabientes y proveedores). | | | | |

Fortalezas del Empleado:

Áreas de oportunidad o de mejora:

Firma del evaluador

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Personal operativo Sección de Correspondencia y Archivo
Departamento de Servicios de Apoyo

Nombre del colaborador: _____

Puesto que ocupa el colaborador: _____ Fecha: _____

Nombre del evaluador: _____

Es: Jefe o encargado de área

Compañero de trabajo

Instrucciones:

La siguiente evaluación sobre el desempeño del colaborador es estrictamente confidencial, que servirá para obtener información del evaluado para conocer el desempeño actual y establecer medios para la mejora continua, por lo que se solicita la mayor objetividad posible, marcando con una "X" la categoría que más se ajusta a lo observado en las escalas de calificación.

| Producción | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Alcanza las metas de producción establecidas. | | | | |
| 2. El producto o servicio cumple con las normas o estándares internos de calidad. | | | | |
| 3. Cuando surgen imprevistos para aumentar la producción el evaluado alcanza la meta. | | | | |
| 4. Cuando surgen imprevistos para aumentar la producción el evaluado produce según las normas internas de calidad. | | | | |
| 5. La producción que se le solicita es entregada en el tiempo programado. | | | | |

| Conocimientos | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida a su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | | | | |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | | | | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | | | | |
| 4. Demuestra conocimientos de otras áreas de trabajo afines a su puesto. | | | | |
| 5. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | | | | |

| Proactividad | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Asume con responsabilidad y esfuerzo diario los retos de producción asignados. | | | | |
| 2. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | | | | |
| 3. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | | | | |
| 4. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | | | | |
| 5. En las reuniones de trabajo manifiesta su deseo de colaborar generando ideas y participando activamente. | | | | |

| Solución de problemas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas que son inherentes a las funciones de su puesto de trabajo. | | | | |
| 2. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas creados por él/ella mismo(a). | | | | |
| 3. Participa activamente en la solución de problemas de compañeros de trabajo. | | | | |
| 4. Prevee posibles problemas para lo cual se anticipa buscando soluciones viables para que no se susciten. | | | | |

| Trabajo en equipo | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | | | | |
| 2. Manifiesta su deseo de colaboración y cooperación con todos los miembros del equipo de trabajo. | | | | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | | | | |
| 4. Motiva en todas las actividades del equipo. | | | | |

| Comunicación asertiva | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente. | | | | |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso. | | | | |
| 3. Utiliza de forma adecuada los medios de comunicación formales e informales (oficios, memos, notas, correos electrónicos, etc.) | | | | |

| Relaciones interpersonales | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | | | | |
| 2. Es amable con las personas que visitan el Departamento (derechohabientes y proveedores). | | | | |
| 3. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | | | | |

| Cumplimiento de normas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | | | | |
| 2. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | | | | |
| 3. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | | | | |

Fortalezas del Empleado:

Áreas de oportunidad o de mejora:

Firma del evaluador

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Jefaturas y Encargados de Áreas Departamento de Servicios de Apoyo

Nombre del colaborador: _____

Puesto que ocupa el colaborador: _____ Fecha: _____

Nombre del evaluador: _____

Es: Jefe inmediato superior

Colaborador

Instrucciones:

La siguiente evaluación sobre el desempeño del colaborador es estrictamente confidencial, que servirá para obtener información del evaluado para conocer el desempeño actual y establecer medios para la mejora continua, por lo que se solicita la mayor objetividad posible, marcando con una "X" la categoría que más se ajusta a lo observado en las escalas de calificación.

| Cumplimiento de metas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Alcanza las metas y objetivos de su área de trabajo. | | | | |
| 2. Cumple con el período de tiempo establecido para alcanzar una meta u objetivo. | | | | |
| 3. Es creativo para buscar y aplicar soluciones a las desviaciones que se generan para alcanzar un objetivo. | | | | |
| 4. Toma decisiones considerando las recomendaciones de sus colaboradores. | | | | |
| 5. Reacciona adecuadamente a los procesos de cambio utilizando debidamente los recursos que posee. | | | | |

| Conocimientos | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida a su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | | | | |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | | | | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | | | | |
| 4. Demuestra conocimientos de otras áreas de trabajo que posee el Instituto. | | | | |
| 5. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | | | | |

| Liderazgo | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. El evaluado influye positivamente en su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos. | | | | |
| 2. Cuando dice "hagámoslo" es el primero en emprender acciones. | | | | |
| 3. Motiva de distintas formas a todos los colaboradores según sus características y necesidades. | | | | |

| Solución de problemas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas que son inherentes a las funciones de su puesto de trabajo. | | | | |
| 2. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas creados por él/ella mismo(a). | | | | |
| 3. Participa activamente en la solución de problemas de sus subalternos. | | | | |
| 4. Prevee posibles problemas para lo cual se anticipa buscando soluciones viables para que no se susciten. | | | | |

| Trabajo en equipo | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | | | | |
| 2. Colabora y coopera con todos los miembros del equipo de trabajo. | | | | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | | | | |
| 4. Proporciona las herramientas necesarias para cumplir las tareas asignadas. | | | | |

| Comunicación asertiva | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente. | | | | |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso. | | | | |
| 3. Utiliza de forma adecuada los medios de comunicación formales e informales (oficios, memos, notas, correos electrónicos, etc.) | | | | |

| Proactividad | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|--|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. En las reuniones de trabajo genera ideas y participa activamente. | | | | |
| 2. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | | | | |
| 3. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | | | | |
| 4. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | | | | |
| 5. Asume los retos con responsabilidad y esfuerzo diario. | | | | |

| Relaciones interpersonales | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | | | | |
| 2. Es amable con las personas que visitan el Departamento (derechohabientes y proveedores). | | | | |
| 3. Se involucra para mejorar las relaciones entre dos personas o grupos de personas. | | | | |
| 4. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | | | | |

| Cumplimiento de normas | Siempre | Casi Siempre | Frecuente | Poco frecuente |
|---|---------|--------------|-----------|----------------|
| 1. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | | | | |
| 2. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | | | | |
| 3. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | | | | |

Fortalezas del evaluado:

Áreas de oportunidad o de mejora:

Firma del evaluador

ANEXO 3
FORMATO DE VACIADO DE RESULTADO INDIVIDUAL DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Resultado Individual de Evaluación del Desempeño
Personal administrativo y técnico de Servicios de Apoyo,
División de Mantenimiento, División de Transportes y
Sección de Correspondencia y Archivo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

Nombre del evaluador:

| Conocimientos | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 22% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida a su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | 25% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | 25% | | | | | - | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | 20% | | | | | - | |
| 4. Demuestra conocimientos de otras áreas de trabajo que posee el Instituto. | 15% | | | | | - | |
| 5. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | 15% | | | | | - | |
| Trabajo en equipo | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
| | 18% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Manifiesta su deseo de colaboración y cooperación con todos los miembros del equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | |
| 4. Motiva en todas las actividades del equipo. | 10% | | | | | - | |
| Comunicación asertiva | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente. | 40% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso. | 30% | | | | | - | |
| 3. Utiliza de forma adecuada los medios de comunicación formales e informales (oficios, memos, notas, correos electrónicos, etc.) | 30% | | | | | - | |

| Solución de problemas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas que son inherentes a las funciones de su puesto de trabajo. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas creados por él/ella mismo(a). | 30% | | | | | - | |
| 3. Participa activamente en la solución de problemas de compañeros de trabajo. | 20% | | | | | - | |
| 4. Prevee posibles problemas para lo cual se anticipa buscando soluciones viables para que no se susciten. | 20% | | | | | - | |

| Proactividad | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|--|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. En las reuniones de trabajo manifiesta su deseo de colaborar generando ideas y participando activamente. | 25% | | | | | - | 0.0 |
| 2. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | 25% | | | | | - | |
| 3. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | 25% | | | | | - | |
| 4. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | 15% | | | | | - | |
| 5. Asume los retos que le son asignados con responsabilidad y esfuerzo diario. | 10% | | | | | - | |

| Relaciones interpersonales | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Es amable con las personas que visitan el Departamento (derechohabientes y proveedores). | 30% | | | | | - | |
| 3. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | 20% | | | | | - | |
| 4. Aporta sugerencias para mejorar las relaciones entre dos personas o grupos de personas. | 20% | | | | | - | |

| Cumplimiento de normas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 5% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | 40% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | 30% | | | | | - | |
| 3. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | 30% | | | | | - | |

| Desempeño | Punteo | NOTA: | 0.0 |
|-----------|--------------|------------|------|
| Excelente | De 91 a 100% | DESEMPEÑO: | MALO |
| Bueno | De 76 a 90% | | |
| Regular | De 51 a 75% | | |
| Malo | 50% o menos | | |

Resultado Individual de Evaluación del Desempeño

Personal de Taller de Imprenta

Departamento de Servicios de Apoyo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

Nombre del evaluador:

| Producción | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|--|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|------------|
| | 20% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Alcanza las metas de producción establecidas. | 25% | | | | | - | 0.0 |
| 2. El producto elaborado cumple con las normas o estándares internos de calidad. | 25% | | | | | - | |
| 3. Cuando surgen imprevistos para aumentar la producción el evaluado alcanza la meta. | 20% | | | | | - | |
| 4. Cuando surgen imprevistos para aumentar la producción el evaluado produce según las normas internas de calidad. | 20% | | | | | - | |
| 5. La producción que se le solicita es entregada en el tiempo programado. | 10% | | | | | - | |

| Conocimientos | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|------------|
| | 20% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida a su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | 25% | | | | | - | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | 20% | | | | | - | |
| 4. Demuestra conocimientos de otras áreas de trabajo afines a su puesto. | 15% | | | | | - | |
| 5. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | 10% | | | | | - | |

| Trabajo en equipo | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|--|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|------------|
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Manifiesta su deseo de colaboración y cooperación con todos los miembros del equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | |
| 4. Motiva en todas las actividades del equipo. | 10% | | | | | - | |

| Proactividad | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. Asume con responsabilidad y esfuerzo diario los retos de producción asignados. | 20% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | 20% | | | | | - | |
| 3. Propone ideas para disminuir el desperdicio y mejor utilización de materiales. | 20% | | | | | - | |
| 4. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | 15% | | | | | - | |
| 5. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | 15% | | | | | - | |
| 6. En las reuniones de trabajo manifiesta su deseo de colaborar generando ideas y participando activamente. | 10% | | | | | - | |

| Relaciones interpersonales | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | 50% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Es amable con las personas que visitan el Departamento (derechohabientes y proveedores). | 25% | | | | | - | |
| 3. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | 25% | | | | | - | |

| Cumplimiento de normas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | 45% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | 45% | | | | | - | |
| 3. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | 10% | | | | | - | |

| Comunicación asertiva | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente. | 50% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso. | 35% | | | | | - | |
| 3. Utiliza de forma adecuada los medios de comunicación formales e informales (oficios, memos, notas, correos electrónicos, etc.) | 15% | | | | | - | |

| Desempeño | Punteo | NOTA: | 0.0 |
|-----------|--------------|-----------------|-----|
| Excelente | De 91 a 100% | DESEMPEÑO: MALO | |
| Bueno | De 76 a 90% | | |
| Regular | De 51 a 75% | | |
| Malo | 50% o menos | | |

Resultado Individual de Evaluación del Desempeño
Personal de mantenimiento, talleres, servicios varios, mensajería y vehículos
Departamento de Servicios de Apoyo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

Nombre del evaluador:

| Conocimientos | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|--|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|------------|
| | 25% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos y experiencia adquirida en su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | 25% | | | | | - | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | 25% | | | | | - | |
| 4. Demuestra conocimientos de otras áreas de trabajo afines a su puesto. | 15% | | | | | - | |
| 5. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | 5% | | | | | - | |
| Trabajo en equipo | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Manifiesta su deseo de colaboración y cooperación con todos los miembros del equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | |
| 4. Motiva en todas las actividades del equipo. | 10% | | | | | - | |
| Comunicación asertiva | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente. | 50% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso. | 35% | | | | | - | |
| 3. Utiliza de forma adecuada los medios de comunicación formales e informales (oficios, memos, notas, correos electrónicos, etc.) | 15% | | | | | - | |

| Proactividad | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|--|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | 25% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Asume los retos que le son asignados con responsabilidad y esfuerzo diario. | 25% | | | | | - | |
| 3. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | 20% | | | | | - | |
| 4. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | 20% | | | | | - | |
| 5. En las reuniones de trabajo manifiesta su deseo de colaborar generando ideas y participando activamente. | 10% | | | | | - | |

| Solución de problemas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas que son inherentes a las funciones de su puesto de trabajo. | 35% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas creados por él/ella mismo(a). | 35% | | | | | - | |
| 3. Participa activamente en la solución de problemas de compañeros de trabajo. | 30% | | | | | - | |

| Cumplimiento de normas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | 45% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | 45% | | | | | - | |
| 3. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | 10% | | | | | - | |

| Relaciones interpersonales | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | 50% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | 30% | | | | | - | |
| 3. Es amable con las personas que visitan el Departamento (derechohabientes y proveedores). | 20% | | | | | - | |

| Desempeño | Punteo | NOTA: | 0.0 |
|-----------|--------------|------------|------|
| Excelente | De 91 a 100% | DESEMPEÑO: | MALO |
| Bueno | De 76 a 90% | | |
| Regular | De 51 a 75% | | |
| Malo | 50% o menos | | |

Resultado Individual de Evaluación del Desempeño
Agentes de Seguridad
Departamento de Servicios de Apoyo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

Nombre del evaluador:

| Conocimientos | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|--|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|------------|
| | 20% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos y experiencia adquirida en su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | 35% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | 35% | | | | | - | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | 25% | | | | | - | |
| 4. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | 5% | | | | | - | |
| Trabajo en equipo | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
| | 20% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Manifiesta su deseo de colaboración y cooperación con todos los miembros del equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | |
| 4. Motiva en todas las actividades del equipo. | 10% | | | | | - | |
| Orientación al afiliado | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Demuestra en todo momento amabilidad y cortesía hacia las personas que visitan las dependencias del Instituto. | 35% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Orienta a los derechohabientes en sus inquietudes y necesidades. | 35% | | | | | - | |
| 3. Al atender a una persona muestra comprensión y paciencia. | 30% | | | | | - | |
| Proactividad | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | 25% | | | | | - | |
| 3. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | 25% | | | | | - | |
| 4. En las reuniones de trabajo manifiesta su deseo de colaborar generando ideas y participando activamente. | 20% | | | | | - | |

| Cumplimiento de normas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | 50% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | 30% | | | | | - | |
| 3. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | 20% | | | | | - | |

| Solución de problemas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|--|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente, evitando los posibles problemas. | 35% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso para evitar posibles problemas. | 35% | | | | | - | |
| 3. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas que son inherentes a las funciones de su puesto de trabajo o creadas por él mismo. | 20% | | | | | - | |
| 4. Participa activamente en la solución de problemas de compañeros de trabajo. | 10% | | | | | - | |

| Relaciones interpersonales | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|--|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 5% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | 60% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | 40% | | | | | - | |

| Desempeño | Punteo | NOTA: | 0.0 |
|-----------|--------------|-----------------|-----|
| Excelente | De 91 a 100% | DESEMPEÑO: MALO | |
| Bueno | De 76 a 90% | | |
| Regular | De 51 a 75% | | |
| Malo | 50% o menos | | |

Resultado Individual de Evaluación del Desempeño
Personal operativo Sección de Correspondencia y Archivo
Departamento de Servicios de Apoyo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

Nombre del evaluador:

| Producción | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|------------|
| | 20% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Alcanza las metas de producción establecidas. | 25% | | | | | - | 0.0 |
| 2. El producto o servicio cumple con las normas o estándares internos de calidad. | 25% | | | | | - | |
| 3. Cuando surgen imprevistos para aumentar la producción el evaluado alcanza la meta. | 20% | | | | | - | |
| 4. Cuando surgen imprevistos para aumentar la producción el evaluado produce según las normas internas de calidad. | 20% | | | | | - | |
| 5. La producción que se le solicita es entregada en el tiempo programado. | 10% | | | | | - | |
| Conocimientos | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
| | 20% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida a su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | 25% | | | | | - | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | 20% | | | | | - | |
| 4. Demuestra conocimientos de otras áreas de trabajo afines a su puesto. | 15% | | | | | - | |
| 5. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | 10% | | | | | - | |
| Trabajo en equipo | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Manifiesta su deseo de colaboración y cooperación con todos los miembros del equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | 30% | | | | | - | |
| 4. Motiva en todas las actividades del equipo. | 10% | | | | | - | |
| Comunicación asertiva | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente. | 50% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso. | 35% | | | | | - | |
| 3. Utiliza de forma adecuada los medios de comunicación formales e informales (oficios, memos, notas, correos electrónicos, etc.) | 15% | | | | | - | |

| Proactividad | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. Asume con responsabilidad y esfuerzo diario los retos de producción asignados. | 20% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | 20% | | | | | - | |
| 3. Propone ideas para disminuir el desperdicio y mejor utilización de materiales. | 20% | | | | | - | |
| 4. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | 15% | | | | | - | |
| 5. En las tareas y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | 15% | | | | | - | |
| 6. En las reuniones de trabajo manifiesta su deseo de colaborar generando ideas y participando activamente. | 10% | | | | | - | |

| Solución de problemas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas que son inherentes a las funciones de su puesto de trabajo. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas creados por él/ella mismo(a). | 30% | | | | | - | |
| 3. Participa activamente en la solución de problemas de compañeros de trabajo. | 25% | | | | | - | |
| 4. Prevee posibles problemas para lo cual se anticipa buscando soluciones viables para que no se susciten. | 15% | | | | | - | |

| Relaciones interpersonales | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 5% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | 50% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Es amable con las personas que visitan el Departamento (derechohabientes y proveedores). | 40% | | | | | - | |
| 3. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | 10% | | | | | - | |

| Cumplimiento de normas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por pregunta | Nota por factor |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------|
| | 5% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | | |
| 1. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | 60% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | 25% | | | | | - | |
| 3. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | 15% | | | | | - | |

| Desempeño | Punteo |
|-----------|--------------|
| Excelente | De 91 a 100% |
| Bueno | De 76 a 90% |
| Regular | De 51 a 75% |
| Malo | 50% o menos |

| | |
|-------------------|-------------|
| NOTA: | 0.0 |
| DESEMPEÑO: | MALO |

Resultado Individual de Evaluación del Desempeño

Jefaturas y Encargados de Áreas

Departamento de Servicios de Apoyo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

Nombre del evaluador:

| Cumplimiento de metas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|------------|
| | 20% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Alcanza las metas y objetivos de su área de trabajo. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Cumple con el periodo de tiempo establecido para alcanzar una meta u objetivo. | 25% | | | | | - | |
| 3. Es creativo para buscar y aplicar soluciones a las desviaciones que se generan para alcanzar un objetivo. | 20% | | | | | - | |
| 4. Toma decisiones considerando las recomendaciones de sus colaboradores. | 15% | | | | | - | |
| 5. Reacciona adecuadamente a los procesos de cambio utilizando debidamente los recursos que posee. | 10% | | | | | - | |
| Conocimientos | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Aplica eficientemente los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida a su puesto de trabajo en beneficio del Departamento. | 25% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Cumple los procedimientos de su área de trabajo. | 25% | | | | | - | |
| 3. Posee conocimientos y habilidades específicas de su área de trabajo. | 20% | | | | | - | |
| 4. Demuestra conocimientos de otras áreas de trabajo que posee el Instituto. | 15% | | | | | - | |
| 5. Participa por iniciativa propia en cursos, seminarios, talleres o diplomados para seguir adquiriendo conocimientos y habilidades. | 15% | | | | | - | |
| Liderazgo | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. El evaluado influye positivamente en su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos. | 35% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Cuando dice "hagámoslo" es el primero en emprender acciones, brindando las herramientas necesarias para hacerlo. | 35% | | | | | - | |
| 3. Motiva de distintas formas a todos los colaboradores según sus características y necesidades. | 30% | | | | | - | |
| Solución de problemas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
| | 15% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas que son inherentes a las funciones de su puesto de trabajo. | 25% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Busca, analiza e implementa soluciones a problemas creados por él/ella mismo(a). | 25% | | | | | - | |
| 3. Participa activamente en la solución de problemas de sus subalternos. | 25% | | | | | - | |
| 4. Prevee posibles problemas para lo cual se anticipa buscando soluciones viables para que no se susciten. | 25% | | | | | - | |

| Trabajo en equipo | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Persigue la meta común del equipo de trabajo. | 25% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Colabora y coopera con todos los miembros del equipo de trabajo. | 25% | | | | | - | |
| 3. Aporta ideas para mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo. | 25% | | | | | - | |
| 4. Proporciona las herramientas necesarias para cumplir las tareas asignadas. | 25% | | | | | - | |

| Comunicación asertiva | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 10% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. La información que proporciona es verídica y precisa para realizar las labores de forma eficiente. | 40% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Presenta la información en el lugar y tiempo preciso. | 30% | | | | | - | |
| 3. Utiliza de forma adecuada los medios de comunicación formales e informales (oficios, memos, notas, correos electrónicos, etc.) | 30% | | | | | - | |

| Proactividad | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|--|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 5% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. En las reuniones de trabajo genera ideas y participa activamente. | 20% | | | | | - | 0.0 |
| 2. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar sus metas personales. | 20% | | | | | - | |
| 3. En los proyectos y labores diarias actúa con decisión y determinación para alcanzar las metas del Departamento. | 20% | | | | | - | |
| 4. Para cualquier labor asignada demuestra iniciativa. | 20% | | | | | - | |
| 5. Asume los retos con responsabilidad y esfuerzo diario. | 20% | | | | | - | |

| Relaciones interpersonales | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 5% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Demuestra respeto hacia sus compañeros de trabajo. | 30% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Es amable con las personas que visitan el Departamento (derechohabientes y proveedores). | 30% | | | | | - | |
| 3. Se involucra para mejorar las relaciones entre dos personas o grupos de personas. | 25% | | | | | - | |
| 4. Toma en consideración las recomendaciones de los demás. | 15% | | | | | - | |

| Cumplimiento de normas | % por pregunta | 100% | 75% | 50% | 25% | Nota por | Nota por |
|---|----------------|---------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|
| | 5% | Siempre | Casi siempre | Frecuente | Poco Frecuente | pregunta | factor |
| 1. Cumple con las normas, resoluciones, acuerdos, leyes y reglamentos que regulan sus actividades. | 50% | | | | | - | 0.0 |
| 2. Utiliza adecuadamente los recursos que se le han asignado. | 45% | | | | | - | |
| 3. Cumple con las normas respecto a horario de trabajo, horario de almuerzo, presentación física limpia y ordenada. | 5% | | | | | - | |

| Desempeño | Punteo | NOTA: | 0.0 |
|-----------|--------------|------------|------|
| Excelente | De 91 a 100% | DESEMPEÑO: | MALO |
| Bueno | De 76 a 90% | | |
| Regular | De 51 a 75% | | |
| Malo | 50% o menos | | |

ANEXO 4
FORMATO DE RESUMEN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Resumen de Evaluación del Desempeño
Personal administrativo y técnico de Servicios de Apoyo,
División de Mantenimiento, División de Transportes y
Sección de Correspondencia y Archivo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

| No. | Factor | Ponderación % | Autoevaluación 30% | | Jefe 40% | | Compañero 30% | | Total |
|-------|----------------------------|---------------|--------------------|------|--------------|------|---------------|------|-------|
| | | | Calificación | Nota | Calificación | Nota | Calificación | Nota | |
| 1 | Conocimientos | 22% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 2 | Trabajo en equipo | 18% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 3 | Comunicación asertiva | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 4 | Solución de problemas | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 5 | Proactividad | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 6 | Relaciones interpersonales | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 7 | Cumplimiento de normas | 5% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| Total | | 100% | 0 | | 0 | | 0 | | 0.0 |

| Desempeño | Punteo |
|-----------|--------------|
| Excelente | De 91 a 100% |
| Bueno | De 76 a 90% |
| Regular | De 51 a 75% |
| Malo | 50% o menos |

Nota: 0.0
Desempeño: MALO

Resumen de Evaluación del Desempeño
Personal de Taller de Imprenta
Departamento de Servicios de Apoyo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

| No. | Factor | Ponderación % | Autoevaluación 30% | | Jefe 40% | | Compañero 30% | | Total |
|-------|----------------------------|---------------|--------------------|------|--------------|------|---------------|------|-------|
| | | | Calificación | Nota | Calificación | Nota | Calificación | Nota | |
| 1 | Producción | 20% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 2 | Conocimientos | 20% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 3 | Trabajo en equipo | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 4 | Proactividad | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 5 | Relaciones interpersonales | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 6 | Cumplimiento de normas | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 7 | Comunicación asertiva | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| Total | | 100% | 0 | | 0 | | 0 | | 0.0 |

| Desempeño | Punteo |
|-----------|--------------|
| Excelente | De 91 a 100% |
| Bueno | De 76 a 90% |
| Regular | De 51 a 75% |
| Malo | 50% o menos |

Nota: 0.0
Desempeño: MALO

Resumen de Evaluación del Desempeño
Personal de mantenimiento, talleres, servicios varios, mensajería y vehículos
Departamento de Servicios de Apoyo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

| No. | Factor | Ponderación % | Autoevaluación 30% | | Jefe 40% | | Compañero 30% | | Total |
|-------|----------------------------|---------------|--------------------|------|--------------|------|---------------|------|-------|
| | | | Calificación | Nota | Calificación | Nota | Calificación | Nota | |
| 1 | Conocimientos | 25% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 2 | Trabajo en equipo | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 3 | Comunicación asertiva | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 4 | Proactividad | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 5 | Solución de problemas | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 6 | Cumplimiento de normas | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 7 | Relaciones interpersonales | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| Total | | 100% | 0 | | 0 | | 0 | | 0.0 |

| Desempeño | Punteo |
|-----------|--------------|
| Excelente | De 91 a 100% |
| Bueno | De 76 a 90% |
| Regular | De 51 a 75% |
| Malo | 50% o menos |

Nota: 0.0
Desempeño: MALO

Resumen de Evaluación del Desempeño
Agentes de Seguridad
Departamento de Servicios de Apoyo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

| No. | Factor | Ponderación % | Autoevaluación 30% | | Jefe 40% | | Compañero 30% | | Total |
|-------|----------------------------|---------------|--------------------|------|--------------|------|---------------|------|-------|
| | | | Calificación | Nota | Calificación | Nota | Calificación | Nota | |
| 1 | Conocimientos | 20% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 2 | Trabajo en equipo | 20% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 3 | Orientación al afiliado | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 4 | Proactividad | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 5 | Cumplimiento de normas | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 6 | Solución de problemas | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 7 | Relaciones interpersonales | 5% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| Total | | 100% | 0 | | 0 | | 0 | | 0.0 |

| Desempeño | Punteo |
|-----------|--------------|
| Excelente | De 91 a 100% |
| Bueno | De 76 a 90% |
| Regular | De 51 a 75% |
| Malo | 50% o menos |

Nota: 0.0
Desempeño: MALO

Resumen de Evaluación del Desempeño
Personal Operativo Sección de Correspondencia y Archivo
Departamento de Servicios de Apoyo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

| No. | Factor | Ponderación % | Autoevaluación 30% | | Jefe 40% | | Compañero 30% | | Total |
|-------|----------------------------|---------------|--------------------|------|--------------|------|---------------|------|-------|
| | | | Calificación | Nota | Calificación | Nota | Calificación | Nota | |
| 1 | Producción | 20% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 2 | Conocimientos | 20% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 3 | Trabajo en equipo | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 4 | Comunicación asertiva | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 5 | Proactividad | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 6 | Solución de problemas | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 7 | Relaciones interpersonales | 5% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 8 | Cumplimiento de normas | 5% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| Total | | 100% | 0 | | 0 | | 0 | | 0.0 |

| Desempeño | Punteo |
|-----------|--------------|
| Excelente | De 91 a 100% |
| Bueno | De 76 a 90% |
| Regular | De 51 a 75% |
| Malo | 50% o menos |

Nota:

0.0

Desempeño:

MALO

Resumen de Evaluación del Desempeño
Jefaturas y Encargados de Áreas
Departamento de Servicios de Apoyo

Fecha

Nombre del colaborador:

Puesto que ocupa el colaborador:

| No. | Factor | Ponderación % | Autoevaluación 30% | | Subalternos 30% | | Jefe inmediato 40% | | Total |
|-------|----------------------------|---------------|--------------------|------|-----------------|------|--------------------|------|-------|
| | | | Calificación | Nota | Calificación | Nota | Calificación | Nota | |
| 1 | Cumplimiento de metas | 20% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 2 | Conocimientos | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 3 | Liderazgo | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 4 | Solución de problemas | 15% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 5 | Trabajo en equipo | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 6 | Comunicación asertiva | 10% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 7 | Proactividad | 5% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 8 | Relaciones interpersonales | 5% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| 9 | Cumplimiento de normas | 5% | | 0.0 | | 0.0 | | 0.0 | 0.0 |
| Total | | 100% | 0 | | 0 | | 0 | | 0.0 |

| Desempeño | Punteo |
|-----------|--------------|
| Excelente | De 91 a 100% |
| Bueno | De 76 a 90% |
| Regular | De 51 a 75% |
| Malo | 50% o menos |

Nota:

0.0

Desempeño:

MALO

ANEXO 5

BOLETA DE COMPROMISO ENTRE COLABORADOR Y JEFE

COMPROMISO ENTRE COLABORADOR Y JEFE

Sistema de Evaluación del Desempeño

Departamento de Servicios de Apoyo

Nombre del evaluado: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Nombre del jefe o encargado: _____

Objetivos consensuados para el colaborador:

Acciones del colaborador que contribuirán a alcanzar los objetivos:

Acciones específicas del jefe que contribuirán a alcanzar los objetivos del colaborador:

Comentarios:

Firma Empleado

Firma jefe o encargado

ANEXO 6
EJEMPLO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO
DE SERVICIOS DE APOYO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

| | |
|----------------------|--|
| Nombre del Puesto | Encargado Fondo Rotativo Interno |
| Departamento | Servicios de Apoyo |
| Categoría | Personal Administrativo |
| Horario | De lunes a viernes de 08:00 a 16:00 horas |
| Reporta a: | Encargado de área financiera |
| Puesto que supervisa | <ul style="list-style-type: none">• Emisor de cheques• Elaboración de órdenes de compra• Encargado de caja chica |

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

| | |
|-----------------|---|
| Genérica | Encargado de administrar los fondos monetarios asignados al Departamento para cubrir gastos considerados urgentes para su funcionamiento. |
|-----------------|---|

ACTIVIDADES DIARIAS

1. Recibe expedientes del Responsable de Compras para gestionar la emisión de cheques.
2. Verifica que los expedientes cumplan con los requisitos y la autorización correspondiente.
3. Documenta las compras realizadas para efectos de liquidación y reintegro del fondo rotativo.
4. Registra oportunamente el movimiento del efectivo en el libro autorizado por la Contraloría General de Cuentas y mantiene un saldo mínimo en caja.
5. Emite documentos FR-03, cheques y formularios DAB-60 "Recibos de Almacén".
6. Registra oportunamente el movimiento de documentos FR-03 en el libro de caja autorizado por la Contraloría General de Cuentas.
7. Registra el gasto en control de saldos del fondo rotativo.

8. Traslada la documentación a la mesa de entrada del Departamento de Contabilidad para liquidar.
9. Establece controles para la eficiente administración del fondo rotativo respecto a vales, expedientes de pago y cheques.
10. Otras atribuciones inherentes al cargo que le asigne el jefe inmediato superior.

ACTIVIDADES SEMANALES

1. Verifica que no existan expedientes rechazados en el Departamento de Contabilidad.

ACTIVIDADES MENSUALES

1. Realiza conciliación bancaria registrándola en el libro autorizado por la Contraloría General de Cuentas.
2. Efectúa cuadro del Fondo Rotativo Interno.

RECURSOS

- Computadora de escritorio e impresora
- Fotocopiadora
- Teléfono
- Chat interno
- Correo electrónico
- Internet

III. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

| | |
|-------------------------|---|
| Por información | Media, debido a que maneja documentos, papelería y reportes que contiene información del Departamento. |
| Por relaciones internas | Alta, comunicación y relación a nivel operativo y táctico: <ul style="list-style-type: none"> • Jefatura del Departamento. • Encargado de área financiera • Encargado de presupuesto |

| | |
|-------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de compras • Emisor de cheques • Elaboración de órdenes de compra • Encargado de caja chica |
| Por Relaciones Externas | <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores |

IV. COMPLEJIDAD

| | |
|--------------------|---|
| Toma de decisiones | Decisiones basadas en las políticas y procedimientos establecidos por el Instituto. |
| Impacto de error | Alto porque afecta la disponibilidad para compras urgentes del Departamento. |

V. ESFUERZO

| | |
|--------------------------|---|
| Esfuerzo mental y visual | Intermedio porque utiliza equipo computacional, analiza y verifica información, además del desempeño del personal a su cargo. |
|--------------------------|---|

VI. CONDICIONES DE TRABAJO

| | |
|----------|--|
| Ambiente | Oficina compartida con iluminación y ventilación, con tráfico de personas. |
|----------|--|

VI. CONOCIMIENTOS

| | |
|---|--|
| Educación Título de educación media de Perito Contador. | Experiencia 1 año de experiencia. |
| Otros conocimientos <ul style="list-style-type: none"> • Computación indispensable <ul style="list-style-type: none"> ○ Excel ○ Word | Destrezas y Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Relaciones interpersonales • Puntualidad • Comunicación • Maximización de recursos |

