

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“ALCANCES Y RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO, EN EL SERVICIO AL DERECHOHABIENTE DE LOS CENTROS DE  
ATENCIÓN MÉDICA INTEGRAL PARA PENSIONADOS, DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE  
SEGURIDAD SOCIAL”**

**LICDA. LENNY ELIZABETH RODAS VELIZ**

**GUATEMALA, JULIO DE 2018**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“ALCANCES Y RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO, EN EL SERVICIO AL DERECHOHABIENTE DE LOS CENTROS DE  
ATENCIÓN MÉDICA INTEGRAL PARA PENSIONADOS, DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE  
SEGURIDAD SOCIAL”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

**ASESOR:**  
**Dr. Caryl Alonso Jiménez, Ph.D.**

**AUTOR:**  
**Licda. Lenny Elizabeth Rodas Veliz**

**GUATEMALA, JULIO DE 2018**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla

Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ**  
**EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN**  
**EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García

Secretario: MSc. Mildred Damaris Guillen Camel

Examinador: MSc. Nohemi Clarivel Carrillo Reyes



## ACTA No. 87-2017

ACTA/EP No. 0333

En el Salón No. **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **2 de noviembre** de 2017, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Lenny Elizabeth Rodas Veliz**, carné No. **201490492**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**ALCANCES Y RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EN EL SERVICIO AL DERECHOHABIENTE DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN MÉDICA INTEGRAL PARA PENSIONADOS DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **74** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dos días del mes de noviembre del año dos mil diecisiete.

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente

MSc. Mildred Damaris Guillen Camel  
Secretario



MSc. Nohemí Clarivel Carrilo Reyes  
Vocal I

Licda. Lenny Elizabeth Rodas Veliz  
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

## ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Lenny Elizabeth Rodas Veliz, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 10 de enero de 2018.

(f) \_\_\_\_\_



MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, CUATRO DE ABRIL DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.2 del Acta 11-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de marzo de 2018, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 87-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 02 de noviembre de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos: “ALCANCES Y RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EN EL SERVICIO AL DERECHOHABIENTE DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN MÉDICA INTEGRAL PARA PENSIONADOS DE INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL”, que para su graduación profesional presentó la Licenciada **LENNY ELIZABETH RODAS VELIZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



LIC. CARLOS ROBERTO CÁBREGA MORALES  
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



M.CH

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Por ser misericordioso y permitirme llegar a este momento de culminar un grado académico más. Gracias Dios, la gloria es para ti.
- A mi madre:** Por enseñarme que con trabajo duro se alcanzan las metas en la vida y por apoyarme en esta tarea.
- A mis hermanos:** Por ser aleados en quien confiar, quienes me brindaron su apoyo y paciencia en casa al momento de realizar este trabajo.
- A mi amigo Herbert López:** Por brindarme ánimos e interés en la realización de esta tesis.
- A las autoridades del IGSS:** Por brindarme la autorización para realizar la tesis en CAMIP Pamplona.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por ser la sede del conocimiento adquirido y por la calidad de personas que la conforman, quienes siempre fueron deferentes durante mi estadía.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser una universidad que forma estudiantes con amor a su país y con alta calidad humana.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>iii</b>
<b>1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes y contexto histórico de la evaluación del desempeño .....	4
1.2. Evolución histórica de la evaluación del desempeño.....	6
1.3. Contexto histórico de la Seguridad Social .....	9
1.4. Evolución histórica del IGSS.....	11
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1. La gestión de recursos humanos.....	17
2.2. Evaluación del desempeño desde el punto de vista de recursos humanos	18
2.3. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	19
2.4. Diseño de un sistema de evaluación del desempeño .....	20
2.4.1. Fase de condiciones previas o planeación.....	24
2.4.1.1. Definición de objetivos.....	25
2.4.1.2. Elección de la población a evaluar .....	25
2.4.1.3. Definición del criterio de valoración.....	26
2.4.1.4. Decisión sobre la frecuencia de valoración .....	26
2.4.2. Selección de metodología de evaluación .....	26
2.4.2.1. Métodos de recolección de información .....	27
2.4.2.2. Métodos comparativos .....	27
2.4.2.3. Métodos de categorización.....	28

2.4.2.4. Métodos narrativos .....	28
2.4.2.5. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño .....	29
2.4.2.5.1. Escalas gráficas .....	29
2.4.2.5.2. Selección forzada .....	30
2.4.2.5.3. Investigación de campo .....	31
2.4.2.5.4. Incidentes críticos .....	31
2.4.2.5.5. Listas de verificación .....	32
2.4.2.6. Métodos modernos de evaluación del desempeño .....	33
2.4.2.6.1. Evaluación participativa por objetivos (EPO).....	35
2.4.2.6.2. Evaluación del desempeño 360 grados.....	35
2.4.3. Diseño de instrumentos de evaluación.....	36
2.4.3.1. Objetivos de un cuestionario .....	38
2.4.4. Fase de ejecución .....	38
2.4.4.1. Elección de los evaluadores.....	38
2.4.4.2. Capacitación de evaluadores .....	39
2.4.4.3. Entrevista de evaluación .....	41
2.4.5. Fase de monitoreo.....	41
2.4.5.1. Sistema de comunicación de resultados .....	41
2.4.5.2. Almacenamiento y aplicación de la información obtenida .....	42
2.4.6. Fase de recompensa.....	42
2.4.6.1. Recompensas informales .....	43
2.4.6.2. Recompensas por acciones y logros específicos .....	44
2.4.6.3. Recompensas formales.....	44

2.5.	Evaluación de la calidad de servicio .....	45
2.6.	Calidad de servicio y satisfacción usuaria .....	47
2.7.	Percepción de la calidad .....	48
2.8.	La evaluación del desempeño y su marco legal para las instituciones públicas de Guatemala .....	49
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>51</b>
3.1.	Objetivos.....	51
3.1.1.	Objetivo general.....	52
3.1.2.	Objetivos específicos.....	52
3.2.	Hipótesis.....	52
3.3.	Especificación de variables.....	52
3.3.1.	Variable independiente .....	53
3.3.2.	Definición de la variable independiente .....	53
3.3.3.	Variables dependientes .....	53
3.3.4.	Definición de la variable dependiente .....	53
3.4.	Método científico.....	54
3.5.	Técnicas de investigación aplicadas.....	55
3.5.1.	Técnica de investigación documental .....	55
3.5.2.	Técnica de entrevista de profundidad.....	57
3.5.2.1.	Metodología para la aplicación de las entrevistas en profundidad.....	57
3.5.2.2.	Metodología para el procesamiento de la información .....	58
3.5.2.3.	Tipología de sujetos claves.....	59
3.5.3.	Encuestas .....	60

3.5.3.1. Metodología de la muestra para la encuesta.....	61
3.5.3.2. Muestra.....	62
3.5.3.3. Metodología de medición.....	63
3.5.3.4. Aplicación de la encuesta.....	63
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
4.1. Análisis.....	64
4.1.1. Análisis de los marcos, criterios técnicos y temporales utilizados en el diseño de los instrumentos del sistema de evaluación de desempeño. ....	64
4.1.2. Análisis de la demanda de servicio por parte del derechohabiente .....	78
4.1.3. Análisis del conocimiento y comparación del sistema de evaluación del desempeño utilizado.....	94
4.2. Resultados.....	102
4.2.1. Resultados del estudio de los marcos, criterios técnicos y temporales ..	102
4.2.2. Resultados de la demanda de servicio por parte del derechohabiente ..	104
4.2.3. Resultados del conocimiento y comparación del sistema de evaluación del desempeño utilizado.....	105
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>113</b>
ANEXO 1.....	114
ÍNDICE DE TABLAS.....	114

ANEXO 2.....	116
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	116
ANEXO 3.....	117
ÍNDICE DE FIGURAS.....	117
ANEXO 4.....	118
ÍNDICE DE CUADROS.....	118
ANEXO 5.....	119
CUESTIONARIOS DE ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD.....	119
ANEXO 6.....	129
ENCUESTA.....	129
ANEXO 7.....	133
LISTADO DE ENTREVISTADOS.....	133
ANEXO 8.....	134
ABREVIATURAS.....	134
ANEXO 9.....	134
TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	134

## RESUMEN

La presente Tesis de la Maestría de Recursos Humanos, titulada “Alcances y Resultados de los Instrumentos del Sistema de Evaluación del Desempeño, en el Servicio al Derechohabiente, de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-” aborda de manera crítica el estudio de la efectividad de los instrumentos que se utilizan para evaluar el desempeño del personal de los Centros de dicha entidad, por la falta de calidad en el servicio.

Se requiere que a través de los instrumentos de evaluación de desempeño, se contribuya a la calidad del servicio que se brinda, para cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de los centros. Estos aspectos se concentran en el otorgamiento de servicios pecuniarios y de salud a su población derechohabiente, quienes específicamente son personas de la tercera edad (pensionados y jubilados).

Por lo que, se procedió a conocer ¿Qué resultados y alcances tienen los instrumentos de evaluación de desempeño en la calidad del servicio que los trabajadores brindan a los derechohabientes de los Centros? identificando si en el diseño de los instrumentos se contemplaba la medición de la calidad del servicio que se brinda; es decir, si se mide “cómo” el servicio se brinda por los colaboradores a los derechohabientes.

Para el efecto, se utilizaron tres técnicas de investigación siendo estas, el análisis documental, la entrevista en profundidad y la encuesta, procesando los siguientes componentes del estudio: marcos, criterios técnicos y temporales utilizados en el diseño de los instrumentos del sistema de evaluación de desempeño, demanda de servicio por el derechohabiente y conocimiento de los trabajadores de los Centros acerca del sistema de evaluación de desempeño utilizado.

La investigación se desarrolló con enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y explicativo, por medio de una metodología inductiva, de esta manera las entrevistas en profundidad a sujetos clave, permitieron obtener de fuentes primarias, como lo fueron las autoridades, los trabajadores y los derechohabientes de los Centros, información fundamental relacionada con los componentes del estudio, respondiendo a la interrogante antes mencionada, relacionada con el alcance y los resultados de los instrumentos de evaluación de desempeño.

Asimismo, para complementar la información obtenida de las entrevistas en profundidad, en relación a la variable de calidad en el servicio, se aplicó una encuesta a una muestra probabilística

simple de la población derechohabiente, con un nivel de confianza del 91%, seleccionada de forma aleatoria.

La técnica de análisis documental en la presente investigación se llevó a cabo a través de la recopilación y estudio de las normativas vigentes y de la información detallada en las boletas de quejas por el servicio deficiente, presentadas por los derechohabientes en la Unidad de Atención al Afiliado -UDAFI-, actividad que generó información valiosa para establecer los marcos y criterios aplicados en el diseño de los instrumentos de evaluación de desempeño.

La información generada de la aplicación de las técnicas de investigación, fue sometida a análisis y evaluación, a través de cuadros de doble entrada y gráficas estadísticas, lo que dio lugar a los resultados de la investigación.

Los resultados y conclusiones de la investigación, aceptaron totalmente la hipótesis planteada “Del diseño de los instrumentos de evaluación del Desempeño del personal, dependerá la medición de la calidad de los servicios que brindan los trabajadores a los derechohabientes de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados”.

Asimismo, se concluyó que los instrumentos de evaluación de desempeño utilizados no incluyen factores que evalúen la calidad del servicio que brindan los trabajadores a los derechohabientes, aun cuando la normativa establece estos factores. De la misma manera, los instrumentos de evaluación de desempeño no requieren la opinión del derechohabiente como insumo para realizar la evaluación del trabajador, siendo esta fundamental.

Se concluyó que el instrumento de evaluación de desempeño ha generado aportación positiva a la gestión de los Centros, derivado que los trabajadores conocen que están siendo evaluados y se enfocan en mejorar su desempeño en los aspectos de su evaluación, sin embargo; los alcances y resultados del instrumento de evaluación, son cortos, por lo cual, se recomienda diseñar instrumentos de evaluación que permitan medir no solo aspectos general del puesto, si no también aspectos específicos del mismo, en tal sentido se sugiere implementar el método de evaluación del desempeño 360 grados, con enfoque en competencias.

Por otro lado, las normativas vigentes poseen lineamientos claros a los cuales en su mayoría se les da cumplimiento; no obstante, se recomienda actualizarlas, e incluir un procedimiento de evaluación de desempeño para el personal médico y operativo, en virtud de que actualmente no existe uno.

## INTRODUCCIÓN

La presente Tesis de la Maestría de Recursos Humanos, titulada “Alcances y Resultados de los Instrumentos del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Servicio al Derechohabiente de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”, aborda de manera crítica el estudio de la efectividad de los instrumentos que se utilizan para evaluar el desempeño del personal de los Centros de dicha entidad, por la falta de calidad en el servicio.

Lo anterior, a través de analizar los marcos, criterios técnicos y temporales de los Instrumentos de Evaluación de Desempeño, así como la vinculación que existe entre estos y la medición de la satisfacción del derechohabiente respecto a la atención que recibe del personal.

Partiendo de la necesidad de cumplir la misión y visión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que indican entre otras cosas, que el Instituto se debe caracterizar por la excelente calidad de sus prestaciones y que debe brindar cobertura de seguridad social a la población guatemalteca que por mandato legal le corresponde (según el Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala).

La necesidad de investigación, nace por las frecuentes quejas que se reciben de los derechohabientes en la Unidad de Atención al Afiliado –UDAFI-, sobre la atención que el personal les brinda; mismas que han incrementado en los últimos cuatro años, según estadísticas. Razón por la que, es necesario implementar acciones con el fin de mejorar la atención de los derechohabientes y alcanzar los objetivos estratégicos.

Los objetivos perseguidos en la investigación fueron:

Como objetivo general: contribuir al fortalecimiento del sistema de evaluación del desempeño aplicado al personal de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados –CAMIP-Pamplona.

Y como objetivos específicos: 1) Identificar los marcos, criterios técnicos y temporales utilizados en el diseño de los instrumentos del sistema de evaluación de desempeño. 2) Determinar y categorizar las demandas que se reciben de los derechohabientes, vinculadas con el desempeño del personal. Y 3) Comparar el sistema de evaluación que utilizan, con un sistema de evaluación

de desempeño que permita obtener el rendimiento del personal que los derechohabientes necesitan, según lo manifestado en sus demandas y encuestas.

Alcanzados, los objetivos se comprobó totalmente la hipótesis, “Del diseño de los instrumentos de evaluación del Desempeño del personal, dependerá la medición de la calidad de los servicios que brindan los trabajadores a los derechohabientes de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados”.

El estudio se conforma de cuatro capítulos, siendo estos los siguientes: capítulo Uno, denominado Antecedentes, el cual contiene la exposición del conocimiento generado por estudios e investigaciones realizadas previamente, tanto a nivel nacional como internacional, relacionados con el tema de investigación.

En el capítulo Dos, se presenta el Marco Teórico de la Investigación, en el cual se desarrolla el conocimiento de la evaluación del desempeño y la calidad del servicio desde un punto de vista organizacional, así como, el desarrollo de la seguridad social en Guatemala, tomando como fuentes teóricas a Idalberto Chiavenato, Williams B. Werther y Keith Davids, entre otras.

En el capítulo Tres, se describe la Metodología y las técnicas de investigación aplicadas como lo fueron la entrevista en profundidad, el análisis documental y la encuesta, de la misma manera, se presenta el procesamiento de la información.

En el capítulo Cuatro, se dan a conocer los Resultados del estudio, los cuales responden a los componentes de la investigación, siendo estos, los marcos, criterios técnicos y temporales utilizados en el diseño de los instrumentos del sistema de evaluación de desempeño, la demanda de servicio por el derechohabiente y el conocimiento por parte de los trabajadores de los Centros acerca del sistema de evaluación de desempeño utilizado.

Asimismo, a continuación se brindan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, mismas, que se concentran en aquellos aspectos que influyen considerablemente en la efectividad del Sistema de Evaluación de Desempeño, tales como, los factores de evaluación que se contemplan en los instrumentos, modificación y aplicación de las normativas y recomendaciones para el diseño de los instrumentos de evaluación.

Lo anterior, dando cumplimiento al objetivo general de la investigación el cual es contribuir al fortalecimiento del sistema de evaluación del desempeño aplicado al personal de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados.

## 1. ANTECEDENTES

Los antecedentes, constituyen el origen del trabajo de investigación y exponen el marco referencial de investigaciones previas realizadas con relación al tema del presente estudio denominado Alcances y Resultados de los Instrumentos del Sistema de Evaluación del Desempeño, en el Servicio al Derechohabiente de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Para alcanzar los objetivos de la investigación fue necesario conocer la información existente con respecto a la evaluación de desempeño, competencias y servicio, todo vinculado en el ámbito de recursos humanos.

Interpretando a Chiavenato (2008) se considera que los objetivos de la administración de recursos humanos se basan en los objetivos propios de cada organización, generalmente toda empresa fomenta la elaboración, producción o distribución de un producto o la prestación de algún servicio, éste es uno de sus principales objetivos, paralelamente a éstos la administración de recursos humanos tiene sus propios objetivos entre los que están: mantener, desarrollar y motivar suficientemente al recurso humano, para conseguir los objetivos de la organización. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

De acuerdo con la opinión de Chiavenato, se observa que el Centro de Atención Médica Integral para Pensionados –CAMIP- Pamplona, junto con la Institución a la que pertenecen, comparten el objetivo de brindar servicios a la población guatemalteca que por mandato legal les corresponde según el Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala, asimismo, se observa que los objetivos de la administración de recursos humanos deben ir de la mano con los objetivos de los Centros.

En el caso de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados, este debe generar las condiciones necesarias para que el recurso humano brinde un servicio de calidad, incluyendo los factores que involucren su evaluación, al aplicarlo al tema del presente estudio, debe velar por el correcto diseño de los instrumentos de evaluación de desempeño.

Lo anterior, comprendiendo que la gestión de recursos humanos representa las políticas y las prácticas que se requieren cumplir con los aspectos relativos a la administración de personal o recursos humanos, dividido en subsistemas de la gestión, como lo son el reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.

Para conocer si el recurso humano está realizando un buen trabajo, es necesario evaluar su desempeño y en una entidad de servicios es fundamental contar con recurso humano eficiente y eficaz en el desempeño de su función, pues de ello dependerá la satisfacción de la población que recibe los servicios.

La vinculación que debe tener un sistema de evaluación de desempeño con el servicio que se brinda al derechohabiente, es importante y es por ello, que en el presente capítulo se dan a conocer los antecedentes existentes sobre el proceso de evaluación de desempeño, mismos que serán ampliados en el marco teórico de esta tesis.

Iniciando en que la evaluación del desempeño debe contribuir al alcance de los objetivos de la institución, se conoció la investigación realizada por Wolford (2007), quien diseñó un Sistema de Evaluación del Recurso Humano y la Medición de la Satisfacción del Cliente en la Empresa Editores del Siglo Veintiuno. En este documento la autora relaciona la creación de un correcto sistema de evaluación del desempeño que permita medir la satisfacción de los clientes de la referida empresa, presentando distintas herramientas de evaluación de desempeño.

El trabajo de investigación realizada por Wolford (2007), contribuyó como ejemplo para el presente estudio, en virtud de la relación identificada por la autora entre la evaluación de desempeño y la medición de la satisfacción del cliente en una empresa con fines de lucro y el diseño e implementación de un sistema de evaluación de desempeño efectivo, sin embargo, fue necesario indagar más, a efecto de identificar algún documento precedente que hubiera sido desarrollado en entidades autónomas no lucrativas.

Derivado de lo anterior, se consideró valioso el trabajo de tesis realizado por Carrillo (2010), denominado Evaluación del Desempeño del Claustro Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. En este documento la autora menciona la importancia de contar con un Sistema de Evaluación del

Desempeño de acuerdo a cada perfil y de la misma forma presenta el diseño e implementación de un sistema de evaluación de desempeño.

El estudio de Carrillo, aporta a la presente investigación porque hace ver la necesidad de contar con instrumentos de evaluación de desempeño exclusivos al perfil o puesto que se evaluará.

Asimismo, se analizó el proyecto de tesis realizado por López (2012), denominado Sistema de Evaluación del Desempeño del Departamento de Servicios de Apoyo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, considerando clave este estudio porque se desarrolla en un departamento administrativo específico de la Institución a la que pertenece el Centro de Atención Médica Integral para Pensionados –CAMIP- Pamplona. El autor menciona conceptos fundamentales relacionados sobre la gestión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y la evaluación del desempeño en esa área específica.

Fue relevante conocer las investigaciones realizadas en diferentes instituciones porque se comprobó lo mencionado por Gómez, (2008) quien cita a Kreps (1999) y Cascio (2006), quienes indican que el sistema que diseña cada organización debe adecuarse a las necesidades concretas de su negocio, a la cultura de la empresa e incluso a las condiciones del mercado laboral. No existe, por tanto, una plantilla de evaluación de rendimiento universalmente aplicable.

Como es importante diseñar un sistema de evaluación de desempeño adecuado a cada institución, los instrumentos deben ser diseñados de acuerdo a cada puesto idealmente resaltando las competencias, es por esto que, según Gómez, (2008) quien cita a Kendall (1963) se han extendido con rapidez las llamadas escalas basadas en comportamientos.

Diseñar un sistema de evaluación de desempeño con instrumentos que respondan a los objetivos de la institución no será útil si todos en la institución no reconocen y valoran su funcionalidad, por lo que es necesario compartir el propósito del mismo.

Asimismo, es fundamental que la alta dirección, este involucrada en el proceso, así como los directivos y gestores deben llevarlo a cabo y tener las habilidades necesarias para hacerlo.

Esta información relevante fue proporcionada por Gómez, (2008), en la coordinación del estudio realizado en Madrid España, en el año 2008, denominado La Evaluación del Desempeño en las

Administraciones Públicas, documento que fue sujeto de indagación, el cual se utilizó como guía y fundamento teórico en el presente estudio.

De la misma forma, como referencia para la presente tesis se consultó el documento científico avalado por el Observatorio Laboral Revista Venezolana y publicado en [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org), elaborado por Acosta, (2008), denominado Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana, este estudio proporcionó información fundamental sobre la gestión de recursos humanos en una entidad pública no nacional.

### 1.1. Antecedentes y contexto histórico de la evaluación del desempeño

La importancia de conocer el origen y la evolución de las variables que conforman la presente tesis, permitieron saber que la evaluación de las personas es tan antigua como la existencia misma del hombre; sin embargo, la evaluación ha sido ocasional y no de forma sistemática, haciendo necesaria la creación de sistemas de evaluación del desempeño como tal, teniendo estos sus principios como a continuación se menciona:

El contexto histórico, como parte de los antecedentes, se dividen en etapas de estudio y en fases de antecedentes históricos, particularmente del proceso histórico y marco institucional del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, desde el momento de su creación. Asimismo, se abordaron los orígenes históricos de la seguridad social como marco del bienestar ciudadano.

Como lo mencionan Castro, Palomino, Quiñonez et al (2007), aproximadamente en 1800 Robert Owens de Escocia diseñó el primer sistema individual de evaluación.

En el sector público del Siglo XIX, aparecieron otros sistemas de evaluación para administradores en Estados Unidos.

En el sector privado, los orígenes se atribuyen a Frederick Taylor y a su "Programa de Medición del Trabajo".

El crecimiento industrial de la década de 1920 condujo a una mayor formalización del proceso de evaluación de los primeros sistemas formales que empleaban formas abiertas de evaluación o listas de verificación, se pasó a la elaboración de escalas gráficas de calificación. En este sentido, la psicometría favoreció la mejora de la objetividad y la precisión. Para la elaboración de estas escalas se empleaba una lista de atributos personales además, era necesario que el evaluador

indicara con un punto en la escala gráfica la cantidad que la persona evaluada tenía de ese atributo.

En los años treinta y cuarenta se dio más importancia a la clasificación de las características de personalidad y de la conducta de los empleados.

En los años cincuenta la mayor atención puesta en las características más relacionadas con el trabajo, acompañó a la introducción de la administración por objetivos.

En los sesenta el proceso de evaluación de desempeño se utilizó cada vez más para las necesidades de capacitación y desarrollo.

En la década de 1970, muchas organizaciones ya habían formalizado el proceso de evaluación y algunos cambios en el campo legal dieron por resultado discusiones acerca de los pagos por mérito y de las decisiones sobre promoción.

Estas discusiones revivieron la preocupación por la naturaleza subjetiva del proceso de evaluación y la necesidad de hacerlo más válido y confiable. Esto intensificó el esfuerzo por apartarse de la evaluación basada en las características personales y por adoptar elementos de medición del trabajo y técnicas para distinguir la naturaleza multidimensional del desempeño.

Con los años, la búsqueda continua de métodos de evaluación más precisos y prácticos ha conducido a la elaboración de una gran variedad de técnicas.

Desafortunadamente la evolución de métodos opcionales de evaluación de desempeño no se ha estudiado de manera sistemática ni se ha elaborado una teoría sobre el tema.

Castro, Palomino, Quiñonez et al. (2007), citan a Cottis y Petit (1978), con lo siguiente: "Cuando aparece alguna nueva técnica de evaluación primero, se alaba luego se emplea, se rechaza y posteriormente es reemplazada por una técnica nueva también muy elogiada. En consecuencia, la literatura es un catálogo de formas para la evaluación del desempeño cada una con sus supuestas ventajas, partidarios y críticos".

## 1.2. Evolución histórica de la evaluación del desempeño

Según Castro, Palomino, Quiñonez et al. (2007), se puede afirmar que desde el primer momento que un hombre dio empleo a otro, el trabajo empezó a ser evaluado. La necesidad de la evaluación data de la antigüedad. La dinastía Wei (221-265 A.C.) contaba con un calificador imperial de la familia real.

En la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Más recientemente, en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor.

Estados Unidos, en 1842, fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño, y el Congreso de los Estados Unidos promulgó una ley que hacía obligatorio la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos, a partir de ahí, dichos programas de evaluación de desempeño se hicieron extensivo a todas las entidades públicas y empresas privadas.

Los defensores de este programa consideran que ésta herramienta permite mejorar las capacidades y el conocimiento de los empleados.

El uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas y en sus inicios estaba dirigido al nivel operativo, y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizó después de la 2da. Guerra Mundial.

Y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas.

Los primeros sistemas evaluaban al personal jornalero determinando aptitudes y actitudes como colaboración, habilidad para relacionarse con los demás, entre otros. No consideraban el desempeño mismo. Así, el sistema típico - vigente hasta hoy - consiste en 10 o 15 rasgos característicos personales. Tal método se utilizó debido a la dificultad de poder medir en forma directa el rendimiento.

Se trató de analizar rasgos de personalidad confundiendo el propósito principal de la evaluación del desempeño e ignorándose que esa labor le corresponde a psicólogos bien entrenados, no a ejecutivos.

Con la humanización del trabajo, la teoría administrativa pasó de preocuparse principalmente por la máquina, a considerar más al hombre.

Como consecuencia, surgieron varias interrogantes: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del individuo? ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente este potencial? ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? ¿Cómo lograr un desempeño estable y duradero? ¿Cómo lograr mejorar dicho desempeño? En respuesta a esas inquietudes se generaron una infinidad de técnicas administrativas para evaluar el desempeño de los empleados, unas más exitosas que otras. Sin embargo, los resultados no han sido del todo satisfactorios.

Castro, Palomino, Quiñonez et al. (2007) citan a Longenecker y Gioia (1998) quienes indican que el 90% de las organizaciones norteamericanas emplea algún tipo de evaluación del desempeño, lo cual es altamente interesante. Sin embargo, en opinión de los autores, menos del 20% de esas empresas la realizan de manera efectiva lo cual resulta extraordinariamente ilustrativo de la complejidad del tema.

Ellos argumentan que existe todo un marco teórico y una gran evidencia empírica que demuestra que no hay ninguna razón para creer que los sistemas de evaluación son incapaces de lograr mejoras en la productividad, la motivación, la comunicación, además de facilitar el desarrollo de la carrera y de resolver los problemas en el trabajo; sin embargo, la mayoría de los sistemas no lo logra, ocasionando descontento, ansiedad y frustración en el personal y desagrado en los supervisores, quienes lo consideran un quita tiempo burocrático e innecesario.

Dichos autores atribuyen las causas de este fracaso a la falta de planeamiento del desempeño, a la retroinformación y al seguimiento insuficientes, y a la frecuente utilización de un limitado enfoque cuantitativo. En efecto, encontraron que los estándares y calificaciones variaban considerablemente según el supervisor, porque sus valores y sesgos personales reemplazaban a las normas organizacionales.

Efectivamente, uno de los pasos importantes en la evaluación del desempeño es la retroalimentación y lastimosamente los directivos le restan tiempo y dedicación a este paso, descuidando el hecho de que la evaluación del desempeño se basa en la comunicación efectiva, y al hacer esto, ponen en riesgo el éxito de un sistema completo de evaluación del desempeño.

Haciendo referencia a los resultados de la investigación de Gary Berger, vicepresidente de *International Survey Research*, de Chicago, como lo citaron Castro, Palomino, Quiñonez et al.

(2007), en los cuales manifiesta que encontró en los miembros de una amplia muestra de personas que la retroinformación figuraba en el cuarto lugar del 'ranking' de factores de satisfacción laboral y que menos del 40% de los encuestados se hallaba satisfecho con el tipo de retroinformación recibida. Este resultado adquiere mayor relevancia si se considera el tamaño de su muestra: 6,193 gerentes y 25,465 empleados.

Castro, Palomino, Quiñonez et al (2007), citan al propio Deming quien la considera como una de las enfermedades mortales de la gerencia contemporánea cuyos efectos en el personal son descritos de la siguiente manera: "Evaluación del desempeño, calificación de méritos o revisión anual... fomenta el desempeño a corto plazo, aniquila la planificación a largo plazo, genera temor, destituye el trabajo en equipo fomenta la rivalidad y la politiquería".

Deja a la gente amargada, aplastada, lesionada, golpeada, desconsolada, abatida, acongojada, sintiéndose inferior, algunas veces incluso deprimidos, incapaces de trabajar durante semanas después de recibir la calificación, incapaces de comprender por qué son inferiores.

Es injusta, porque se les atribuye a las personas de un grupo, diferencias que pueden ser causadas en su totalidad por el sistema dentro el cual laboran.

Castro, Palomino, Quiñonez et al. (2007), interpretan a Deming y Mary Walton quienes sostienen que los sistemas de evaluación del desempeño nunca logran objetividad y coherencia porque fracasaban en controlar los sesgos naturales de los evaluadores y porque se centran solamente en metas medibles, de corto plazo y por ende "miopes". Nótese que la crítica está dirigida a la manera como se emplea la evaluación, es decir, al método empleado.

Asimismo, Castro, Palomino, Quiñonez et al. (2007), mencionan que Longenecker y Gioia (1998) piensan que el proceso debe concentrarse en la retroinformación e incluir el planeamiento del desempeño y su seguimiento, debiendo involucrar a la alta dirección y convencer a los supervisores acerca de su utilidad.

Además, sugieren verificar la precisión, honestidad, equidad y regularidad del sistema, evitándose su manipulación política. Recomiendan considerar la evaluación del desempeño como el tiempo muerto para descanso utilizado en los deportes como el básquet y el vóley.

Si observamos con atención parecería que el tema de la evaluación de desempeño siempre provoca polémica, controversia y confusión.

Como Toffler, Schein y Senge citados por Castro, Palomino, Quiñonez ...et al. (2007), señalan, de lo que podemos estar absolutamente seguros es que las organizaciones del mañana serán muy distintas a las actuales. Para ello se necesitará organizaciones eminentemente adaptativas, conformadas por personas en perpetuo estado de aprendizaje, una realidad totalmente diferente a la actual visión del mundo.

Entonces, cada vez se vuelve más necesario disponer de un sistema adecuado de evaluación del desempeño. Es imprescindible tener herramientas adecuadas para medir el trabajo de las personas, brindarles retroinformación acerca de su comportamiento y de los resultados obtenidos, y facilitarles de esta manera el aprendizaje continuo y el desarrollo efectivo de sus funciones.

Al mejorar su desempeño lograrán resultados superiores en su propio provecho y en el de su organización.

### 1.3. Contexto histórico de la Seguridad Social

Como primer antecedente en Guatemala de legislación laboral-social están las “Leyes de Indias” (compiladas en 1680), un intento de la corona española de limitar los desmanes que sus súbditos cometían contra los indígenas.

Entre sus disposiciones se encontró la regulación de la jornada de ocho horas. Si bien es cierto que su aplicación dejó mucho que desear, las Leyes de Indias fueron un curioso anticipo de la Legislación laboral profesionalista que se implementaría siglos después. Las Leyes de Indias fueron renovadas en 1835 y 1851 por las legislaturas estatales y republicanas de Guatemala, respectivamente, en 1877, se dictaron varias normas de tipo laboral.

Los preceptos laborales iniciaron cuando se dictó la Ley de Trabajadores, (1894) que contenía saludables disposiciones que lamentablemente no llegaron a cumplirse.

La Ley Protectora de Obreros sobre Accidentes de Trabajo, (1906) contiene normas que anticipan la futura previsión social, prestaciones sociales a los trabajadores en casos de accidentes profesionales; asistencia médica en enfermedad y maternidad, subsidios en dinero por incapacidades, y pensiones vitalicias para las incapacidades permanentes. Lamentablemente esta Ley tuvo poca aplicación práctica.

La Constitución de la República de Guatemala, (1921), entroniza los principios e instituciones laborales que estaban en boga a nivel internacional y es la plataforma de la legislación posterior. Sin embargo, en materia de Seguridad Social sólo se regulan algunos aspectos muy periféricamente.

La Ley del Trabajo, (1926) es el primer conjunto sistematizado de contenido laboral y de aplicación general, que incluía: protección del salario, jornada de ocho horas diarias y 48 a la semana, descanso semanal, protección al trabajo de mujeres y menores, protección a la madre obrera.

En 1932, un Decreto estableció el sistema de jubilaciones, pensiones y montepíos para funcionarios y empleados públicos.

En el Decreto 47 “La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo”, (1944), se establece como función de la Secretaría de Gobernación, Trabajo y Previsión Social, procurar la implantación y funcionamiento de los sistemas de seguro social, que cubran los casos de enfermedad, incapacidad, vejez, desempleo y muerte del Trabajador.

El 30 de octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto No. 295, “Ley Orgánica 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. 1, Art. 1º.)

A efecto, de presentar de una manera clara y concisa la evolución de la Seguridad Social en América Latina, se constituyeron datos como porcentajes de implementación en los países de América Latina, años de la implementación y tasas de cotización, información que se encuentra en la Tabla No. 1, que a continuación se puede observar.

**TABLA No.1**  
**Evolución de la Seguridad Social en América Latina**

<b>Títulos</b>	<b>Países Pioneros</b>	<b>Países Intermedios</b>	<b>Países Tardíos</b>
<b>Porcentaje de implementación</b>	15% de total de América Latina	26% de total de América Latina	59% de total de América Latina
<b>Año de implementación</b>	(1900 -1930)	(1930 -1940)	(1940 - 1960)
<b>Taza de cotización</b>	25% al 57%	18% al 28%	12% al 18%
<b>Nombre de países</b>	Chile, Uruguay, Argentina y Brasil	Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Paraguay, Perú y Venezuela	Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y el Caribe Latino

Fuente: Presentación IGSS, febrero, año 2014

La implementación de la seguridad social en América Latina se llevó acabo en 60 años, asimismo, durante esos años la tasa de cotización, se ha ido reduciendo, considerando que en los países pioneros la tasa se asignó del 25% al 57% y en los países tardíos fue del 12% al 18%.

Guatemala se encuentra dentro de los países tardíos en temas de seguridad social y tiene una tasa de cotización del 15.50% incluyendo cuota laboral y patronal.

#### 1.4. Evolución histórica del IGSS

Como una consecuencia de la segunda guerra mundial y la difusión de ideas democráticas en el mundo, el 20 de octubre de 1944 se derrocó al gobierno del General Federico Ponce Vaides y se eligió un gobierno democrático, bajo la presidencia del Doctor Juan José Arévalo Bermejo.

Al promulgarse la Constitución Política de la República de Guatemala 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 Orgánica 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).

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 porque están sometidos a 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, señala 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".

En la tabla No. 2, que a continuación se presenta, se puede observar que en la visión se indica que la Institución debe llegar a ser caracterizada por la calidad de sus prestaciones, eficiencia y transparencia en su gestión, aspectos que deben ser tomados en cuenta en el diseño de los instrumentos de un sistema de evaluación de desempeño.

**TABLA No. 2**  
**Misión y Visión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Misión	Visión
<p>“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.”</p>	<p>“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.”</p>

Fuente: Página institucional del IGSS, sección nosotros. ([www.igssgt.org](http://www.igssgt.org))

Para el diseño efectivo de un sistema de evaluación de desempeño e instrumentos de evaluación que midan el alcance de los objetivos estratégicos de la Institución y de los Centros, es necesario conocer la misión, visión y objetivos estratégicos.

En la tabla No. 3 siguiente, se incluyen los 14 objetivos estratégicos de la Institución mismos que el Centro de Atención Médica Integral para Pensionados debe respetar y trabajar para alcanzarlos, por medio de la ejecución diaria de la misión, porque esto servirá para el alcance de la visión institucional, como lo manifiesta Chiavenato (2002), las personas son las que operan, producen bienes y servicios, atienden a los clientes, compiten en los mercados y se esfuerzan por lograr y alcanzar los objetivos generales y estratégicos de la organización.

**TABLA No. 3**  
**Objetivos Estratégicos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

No.	Nombre del Objetivo
1	Ampliación de cobertura
2	Solidez financiera
3	Prestaciones de calidad
4	Efectividad, transparencia y control
5	Crecimiento y desarrollo institucional
6	Transparentar los procesos de contrataciones en general
7	Implementar la obligatoriedad de la planilla electrónica
8	Automatizar al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
9	Planificar, desarrollar y ejecutar el proyecto de la "Ciudad de la Salud"
10	Reducir el tiempo para el otorgamiento de las pensiones
11	Continuar con las acciones para evitar la corrupción
12	Dignificar a los trabajadores por medio de la meritocracia y propiciar la carrera administrativa
13	Capacitar en servicio al personal del IGSS para mejorar la atención de los afiliados y pensionados
14	Agilizar los proyectos de infraestructura que están en proceso de ejecución

Fuente: Informe Anual de Labores del IGSS, año 2014.

Presentar los objetivos estratégicos dentro de los antecedentes es fundamental para la presente tesis pues se pretende comprobar si el actual sistema de evaluación de desempeño está ligado a estos objetivos y si las autoridades, tanto como el personal persiguen estos objetivos estratégicos.

Para el éxito de la visión institucional es fundamental que el recurso humano esté comprometido con los objetivos de la institución, porque este realiza diariamente el trabajo y esto se puede lograr si se enlazan los objetivos personales con los objetivos estratégicos midiéndolos y evaluándolos por medio de un correcto sistema.

Es importante mencionar que la administración del recurso humano de los Centros, se rige por las disposiciones y normas contenidas en el Acuerdo 1090 de Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, así como en el Pacto Colectivo de condiciones de trabajo vigente.

El personal de la institución está contratado bajo diferentes renglones que incluyen personal nombrado (renglón 011 personal permanente) y personal temporal (renglones 021, 022 y 023), como se muestra en la tabla No. 4, que a continuación se presenta.

**TABLA No. 4**  
**Empleados por Tipo de Renglón, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Total general de empleados	Total personal nombrado	Total personal supernumerario
	Renglón 011	Renglón 021, 022 y 023
16,247	11,660	4,587

Fuente: Boletín Estadístico de Recursos Humanos del IGSS, Año 2015

Asimismo, es aún más importante conocer el total de trabajadores y su clasificación funcional, que integran a los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados a nivel nacional, especialmente los datos de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados, objeto clave para el presente estudio, en virtud de que en esta área se trabajará. Por lo tanto, en la Tabla No. 5 se presenta este dato.

**TABLA No. 5**  
**Total de Empleados por Tipo de Renglón y Área**  
**Centros de Atención Médica Integral para Pensionados**

Nombre del Centro	Total General	Administrativo	Ejecutivo	Enfermería	Personal de Salud	Servicios Varios de Apoyo	Técnica
Centro de Atención Médica Integral para Pensionados, Pamplona.	302	157	5	33	60	36	11
Centro de Atención Médica Integral para Pensionados II, Barranquilla.	92	55	3	21	7	2	4
Centro de Atención Médica Integral para Pensionados 3, Zunil.	90	50	3	17	13	3	4
<b>Totales</b>	<b>484</b>	<b>262</b>	<b>11</b>	<b>71</b>	<b>80</b>	<b>41</b>	<b>19</b>

Fuente: Boletín Estadístico de Recursos Humanos del IGSS, Año 2015

El estudio se realiza en el Centro de Atención Médica Integral para Pensionado –CAMIP- Pamplona, el cual cuenta con un total de 302 colaboradores, 103 de ellos contratados bajo los renglones 022, 021 y 023 denominados personal supernumerario y el resto es personal nombrado en el renglón 011.

López (2010), cita el Artículo 38 del Acuerdo 1090/2002 de Junta Directiva, 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 basa en sistemas técnicos que regulan 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.

En el año 1947 mediante la aprobación del Acuerdo No. 12 de Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se creó el Programa de Accidentes de Trabajo como la fase inicial de la aplicación total del Régimen de Seguridad Social, habiéndose iniciado la cobertura en el Municipio de Guatemala.

Posteriormente, desde el mes de agosto del año 1949 se extendió la Protección a los Accidentes Comunes, por medio del Acuerdo No. 97 de Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, "Reglamento sobre Protección Relativa a Accidentes en General". Esta cobertura fue extendiéndose gradualmente hasta cubrir toda la República en el año 1978. El Acuerdo 1002 de Junta Directiva contiene el reglamento vigente.

A partir de mayo del año 1953 se otorgaron en el Departamento de Guatemala los beneficios del Reglamento sobre Protección Materno Infantil por medio del Acuerdo No. 230 de Junta Directiva, vigente hasta el año 1968 cuando por medio del Acuerdo No. 475 de Junta Directiva, entra en vigor la aplicación del Programa de Enfermedad y Maternidad en el Departamento de Guatemala, creado por Acuerdo No. 410 del Órgano Director.

En el año 1978 y 1979, se extendió la cobertura del Programa de Enfermedad y Maternidad a los Departamentos de Sacatepéquez, Sololá, Totonicapán, Quiché, Baja Verapaz, Zacapa, Chiquimula y Jalapa.

En el año 1989 se extendió la cobertura al Departamento de Escuintla y en 1997 al Departamento de Suchitepéquez.

En el año 2002 según el Acuerdo No.1095 de Junta Directiva, se aplicó a los Departamentos de Alta Verapaz, Retalhuleu, Izabal y Quetzaltenango, y en el año 2003 según Acuerdo No.1121 de

Junta Directiva a los Departamentos de Huehuetenango, Chimaltenango, San Marcos y Jutiapa, alcanzando la cobertura a 19 de los 22 departamentos del país.

El Programa IVS fue creado por medio del Acuerdo No. 481 de Junta Directiva del 30 de diciembre de 1968, el cual entró en vigor a partir de marzo de 1977, el cual fue reformado a través del Acuerdo 788 que entró en vigor desde marzo de 1988.

El Programa de Invalidez, Vejez y Sobrevivencia –IVS- tiene cobertura nacional desde su inicio. La edad determinada para pensionarse en su inicio fue de 65 años, sin embargo, por decisiones de tipo político se decidió ofrecer como beneficio a la población afiliada en el primer quinquenio de los años noventa reducir la edad de pensionamiento a 60 años, edad que se mantiene hasta la fecha.

En el año 2008, se construyó el módulo administrativo de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados –CAMIP- PAMPLONA, ampliando la infraestructura de todo el Centro, asimismo, en el año 2009, se remodelaron todas las instalaciones de los Centros adicionando rampas, asimismo, se crea un nuevo y moderno Centro de Atención Médica Integral para Pensionados -CAMIP II- Barranquilla y en el año 2011 fue autorizado el funcionamiento del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados –CAMIP- Zunil.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión de recursos humanos

A todo lo que se vincule con la relación al empleo se le puede denominar gestión de recurso humano, si consideramos empleo como una ocupación o un oficio, tomando en cuenta la definición de la Real Academia Española.

Chiavenato (2002) aborda el tema de gestión del talento humano como “un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

La gestión o el trabajo que se realice vinculado con el tema del empleado dependerá totalmente de la organización o institución en la cual se realice, será diferente para cada institución según las necesidades y objetivos que se tengan.

Chiavenato (2002) en su libro Gestión del Talento Humano amplía este tema y lo relaciona con varios aspectos:

“La gestión de recursos humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, por medio de: análisis y descripción de cargos, diseño de cargos, reclutamiento y selección de personal, contratación de candidatos seleccionados, orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios, administración de cargos y salarios, incentivos salariales y beneficios sociales, evaluación del desempeño de los empleados, comunicación con los empleados, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional, higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo y relaciones con empleados y relaciones sindicales”

La gestión de recursos humanos aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran útiles para desarrollar a los trabajadores como factores clave de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad.

Gestión de Recursos Humanos significa entre otras cosas, planificar a los empleados idóneos con las competencias específicas en el momento justo y en el lugar adecuado. La gestión de recursos humanos, como estrategia de las organizaciones, puede definirse como una inversión en las personas para obtener la máxima productividad individual y organizacional.

## 2.2. Evaluación del desempeño desde el punto de vista de recursos humanos

“La evaluación del desempeño se perfila a la vez como un nuevo campo de aplicación de la psicología organizacional y como una herramienta que permite medir la eficacia del proceso de selección y orientar los demás procesos y las estrategias empresariales”, Giraldo (2004).

Según, Schneir (1982), “es el proceso por el cual se identifican, observan, miden y valoran los resultados y comportamientos que están bajo el control del evaluado y que resultan relevantes para una organización determinada”.

Gómez (2008) cita a Cascio (2003), quien indica que “además de los objetivos centrales, los sistemas de evaluación del desempeño cumplen otras muchas funciones muy relevantes en las organizaciones”. Interpretando a Cascio se pueden mencionar las siguientes:

Comunicación interna de las variables críticas de rendimiento: los propios formularios en los que los empleados analizan cuáles van a ser los parámetros por los que serán evaluados, se convierten en un potente instrumento de comunicación.

Asimismo, las reuniones de evaluación sirven al propósito paralelo de calificarle al empleado sus objetivos y comportamientos esperados.

Validación de otras políticas de recursos humanos: los resultados de las evaluaciones aportan una valiosa información a las áreas acerca de la adecuación de las personas a los puestos, la eficacia de los procesos de selección etc.

Identificación de potenciales y gestión de talento: una evaluación de desempeño adecuadamente diseñada aporta información no solamente del desempeño actual del empleado si no de su potencial para puestos futuros. Asimismo, los datos agregados de las evaluaciones a lo largo del tiempo pueden facilitar la toma de decisiones sobre promociones, movilidad de los trabajadores, etc.

Debido al carácter multifuncional del sistema de evaluación del desempeño, es importante que cada empresa defina claramente el fin último del mismo, para lograr tener un impacto positivo.

“La evaluación del Desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora” Byars y Rue, (1996).

Según Chiavenato, (1995), “es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”.

Asimismo, Chiavenato, (2002) “indica que la evaluación del desempeño es un proceso para evaluar qué tan bien los trabajadores están llevando a cabo sus labores. Además, se debe compartir la información con los mismos y buscar los medios más eficaces para aumentar la calidad de su trabajo”.

Gómez, (2008) cita a Harper, (1992), quien plantea que es “una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza con base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los trabajadores cuál es su nivel de cumplimiento en cuanto a su desempeño laboral, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas, esto con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento.

La información obtenida de la evaluación de los trabajadores, es utilizada para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

La evaluación de desempeño fomenta la mejora de los resultados obtenidos. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como se está desempeñando en el puesto de trabajo y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos si así se requiere. En tal sentido les aclaran las expectativas de la institución en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

### 2.3. Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Robbins (2009), “Las evaluaciones de desempeño dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias, despidos, asimismo, identifica las necesidades

de capacitación y desarrollo, las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos”.

Chiavenato (1996) plantea que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

“1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación, 2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración, 3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales”.

Al analizar la información antes presentada, se puede decir en forma específica que la evaluación del desempeño es fundamental:

- a. El mejoramiento del desempeño laboral,
- b. Reajuste de las remuneraciones,
- c. Ubicación de los colaboradores en puestos idóneos a sus conocimientos, habilidades y destrezas,
- d. Rotación y promoción de colaboradores.

No obstante, se deben considerar los objetivos, clima, cultura y estrategia de la organización a efecto de, enfocar la evaluación de desempeño a las necesidades de la misma.

#### 2.4. Diseño de un sistema de evaluación de desempeño: aspectos operativos

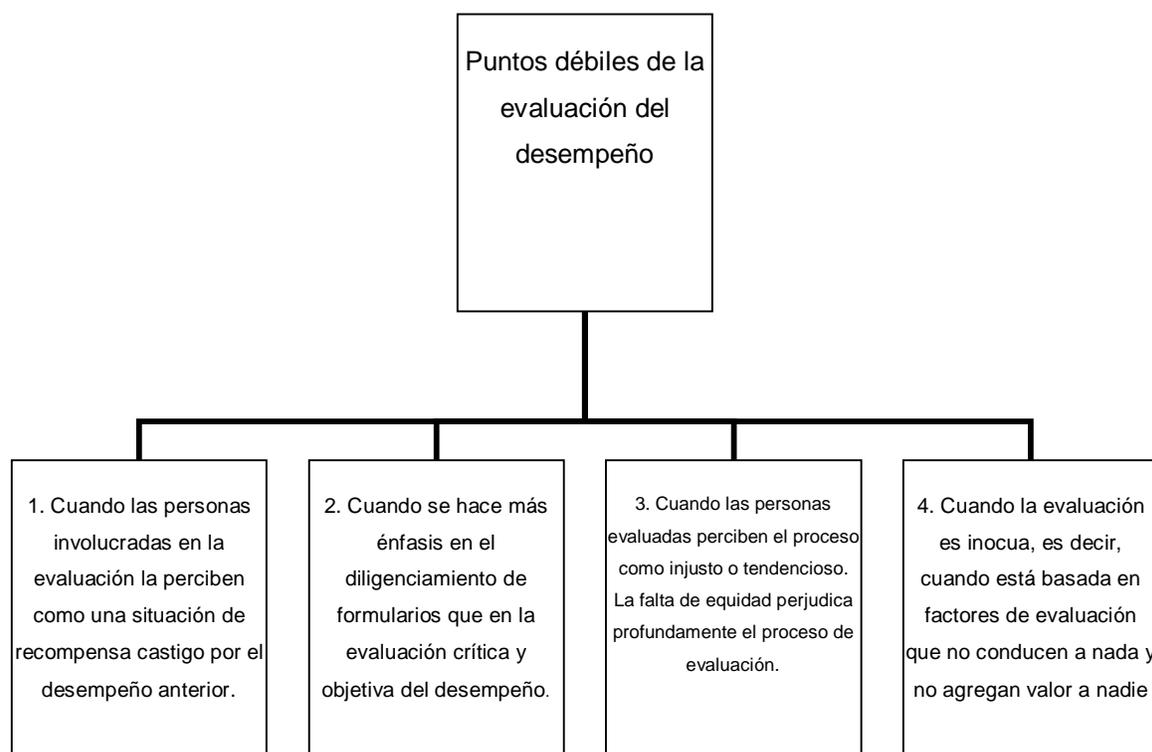
En CAMIP, se debe contar con un instrumento de evaluación del desempeño, que tome en cuenta la diversidad en la funciones de cada puesto, por lo que al momento de diseñar el instrumento se deben realizar ciertas preguntas, tal cual las indica Chiavenato, a continuación:

Chiavenato (2002), indica que existen cinco preguntas fundamentales a considerar en el diseño de la evaluación de desempeño: “1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño? 2. ¿Qué desempeño se debe evaluar? 3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño? 4. ¿Quién debe evaluar el desempeño? 5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?”.

Un sistema de evaluación del desempeño comprende todo el proceso de identificación, medición, valoración y comunicación de la calidad de los resultados conseguidos por la persona a lo largo de un período de tiempo. El diseño de este tipo de sistemas, por tanto, conlleva todo un conjunto de parámetros críticos, que en el caso de no elegirse adecuadamente puede volverse en contra del área de recursos humanos y genera efectos completamente opuestos a los propuestos (desmotivación, conflictos, refuerzo de comportamientos inadecuados, etc.).

Tal como se describe en la Figura No.1, denominada Puntos Débiles de la Evaluación del Desempeño, que a continuación se presenta:

**FIGURA No. 1**  
**Puntos Débiles de la Evaluación del Desempeño**



**Fuente:** Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, año 2002.

**Elaboración:** propia.

Las evaluaciones que son informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, es por ello, que es conveniente contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, que permita identificar a los trabajadores que cumplen con las actividades que son propias del puesto, a los que excedan las expectativas y a los que no lo hacen.

El autor Gómez, (2008) cita a Coens y Jenkins (2001) quienes en su libro manifiestan que: “el ochenta por ciento (80%) de las empresas hacen evaluaciones de desempeño; sin embargo, noventa por ciento (90%) de las que hacen evaluaciones están insatisfechas con el procedimiento”.

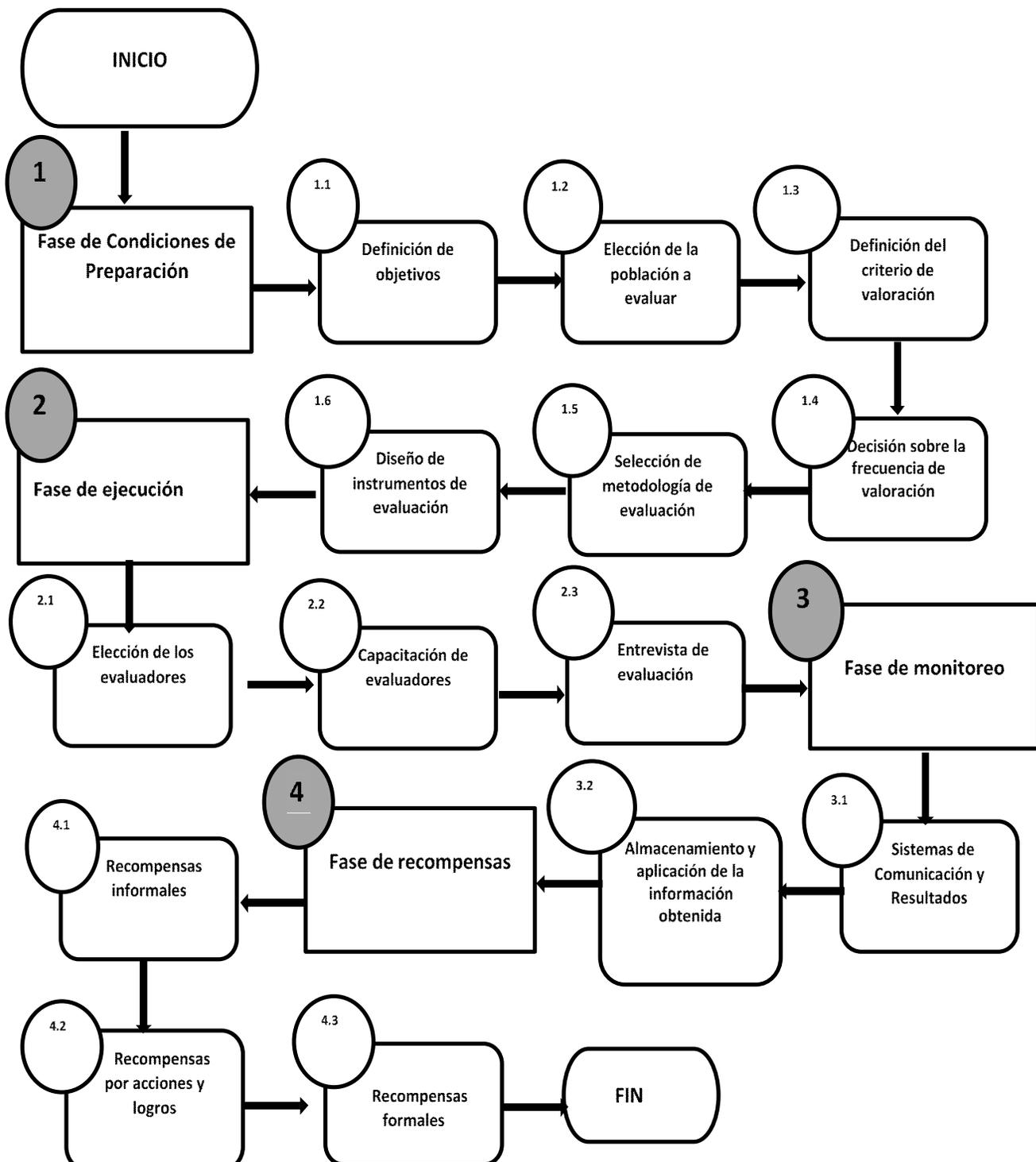
Cuando las organizaciones comienzan a reconocer la falta de eficacia y los efectos perjudiciales de las evaluaciones, emprenden la tarea de rectificarlas. La rectificación suele concentrarse en uno de los siguientes dos campos:

Mejorar el diseño del proceso (por ejemplo, nuevas escalas, mayor interacción, más evaluadores, evaluaciones más frecuentes), o mejorar su aplicación (por ejemplo, mediante una mejor capacitación, reglas más estrictas para garantizar su ejecución oportuna, vigilar a los evaluadores en cuanto a su coherencia o inclinaciones).

Una evaluación de desempeño diseñada de acuerdo a la necesidad de la institución y a los puestos jerárquicos generará un impacto positivo de manera definitiva.

Es fundamental conocer el proceso integral de evaluación de desempeño, por lo que a través de un flujograma de las fases que integran el proceso identificado según el análisis documental efectuado, será explicado a continuación:

**FIGURA No. 2**  
**Flujograma de un Sistema de Evaluación de Desempeño**



Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.1. Fase de condiciones previas o planeación

Para que un sistema de evaluación del desempeño opere de manera efectiva es necesario satisfacer ciertas condiciones previas o planeación.

Fase de planeación según López (2012) quien cita a Castillo & Aguilar (2003), indica que “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”.

Dentro de la planeación del sistema de evaluación del desempeño de CAMIP, se debe contemplar claramente en los instrumentos la medición de la calidad del servicio que los trabajadores están brindando a los derechohabientes, de esta manera se está considerando el a quién y el qué medir como lo indicó López en el párrafo anterior.

Otro aspecto importante que deben considera en CAMIP durante la planeación del sistema de evaluación del desempeño, es el involucramiento y compromiso de los líderes, en virtud que 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. López (2012).

Si las autoridades están comprometidas con la organización y con el sistema de evaluación de desempeño que esta utiliza, permitirá que la resistencia al cambio disminuya porque los líderes transmitirán la información necesaria que se debe manejar como parte de la cultura de la organización.

La información debe venir de las fuentes correspondientes hacia los empleados, los beneficios personales y organizacionales que conlleva a mejorar, por ejemplo, atender a un mayor número de personas con un nuevo enfoque de atención al cliente, ayuda a mejorar la imagen de los Centros.

Asimismo, según Castillo & Aguilar (2003) citado por López (2012), “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". Es decir, en CAMIP deben establecer desde la planeación los alcances y resultados que esperan de la evaluación del desempeño, lo cual se debe reflejar en el diseño del instrumento.

Asimismo, es importante planear la socialización del sistema de evaluación de desempeño a los trabajadores, se puede hacer por medio de una campaña para sensibilización a los colaboradores para que aprecien las ventajas de la evaluación del desempeño y comprendan el proceso del mismo.

#### 2.4.1.1. Definición de objetivos

Interpretando a Castillo & Aguilar (2003) citado por López (2012) 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.

Al analizar lo anterior, se comprende que la importancia de definir objetivos reside en direccionar las acciones a un mismo fin y que los esfuerzos no sean en vano.

#### 2.4.1.2. Elección de la población a evaluar

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

Según López (2012), esta etapa es importante ya que para poder seleccionar el método y herramienta correctos se deben conocer las condiciones de los sujetos a evaluar, su ambiente, así como, su actividad funcional y normativa, para ello se debe estudiar previamente el perfil del puesto como parte del análisis documental, así como visitar el área de trabajo para observar y conocer la forma de trabajar establecida por la organización, el departamento y por el jefe quien asigna tareas.

De no saber o no haber definido correctamente la población se pone en riesgo la efectividad de la evaluación.

#### 2.4.1.3. Definición del criterio de valoración

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.

Interpretando a López (2012) cita a Sastre y Aguilar (2003), quienes manifiestan que 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.

#### 2.4.1.4. Decisión sobre la frecuencia de valoración

Según López (2012), “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.

No obstante, siempre se le debe brindar el seguimiento correspondiente a los resultados de las evaluaciones; es decir, por medio de la realimentación y la buena comunicación entre jefe y subalterno, es fundamental direccionar o alinear las acciones a los objetivos establecidos, pues esto permitirá que la distancia entre cada evaluación no sea tan significativa en los resultados esperados, pues la evaluación básicamente será continua.

#### 2.4.2. Selección de metodología de evaluación

Una vez que se conoce qué es lo que se quiere medir y la frecuencia de la valoración, se deberá considerar cuál es la mejor forma para medirlo, tomando en cuenta la opinión de López (2012) la sensibilidad o capacidad de discriminación del 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.

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.

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

#### 2.4.2.1. Métodos de recolección de información

Interpretando a López (2012), 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.

Cuando se selecciona un método se debe considerar por completo la estrategia de recopilación de datos, el tipo de variable, la precisión necesaria, el punto de recopilación. Los vínculos entre una variable, su origen y los métodos prácticos para su recopilación pueden ayudar a escoger métodos apropiados.

#### 2.4.2.2. Métodos comparativos

Interpretando López (2012), estos métodos 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.

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.

#### 2.4.2.3. 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.

Interpretando a López (2012) 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 mencionar el de escalas gráficas, listas de verificación y escalas de elección obligada.

#### 2.4.2.4. 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.

López (2012) cita a Sastre y Aguilar (2003), quienes indican que 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.

Según López (2012), quien cita a Chiavenato indica los siguientes métodos tradicionales y modernos de evaluación del desempeño:

#### 2.4.2.5. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2002), existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación.

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son de escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. a continuación, se detallará cada uno de ellos.

##### 2.4.2.5.1. 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.

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.

Según Chiavenato, (2002), el método de escalas gráficas cuenta tanto con ventajas como desventajas; e indica que es uno de los métodos más utilizados; sin embargo, genera subjetividad como se ve a continuación.

Entre las ventajas identificadas según Chiavenato (2002), Werther y Davis (1991) están las siguientes: facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación, simplicidad y facilidad de comprensión y utilización, visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados, facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados, proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado. Por estas ventajas es uno de los métodos más utilizados.

Compartiendo la opinión de Chiavenato (2002), se mencionan como desventajas las siguientes: superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño, produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores, falla por la categorización y homogeneización de las características individuales,

limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado, rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

Para lograr eficacia de este método según los objetivos que persiga cada organización, se comprende que se puede complementar con otros métodos como lo es el registro de incidencias, con el fin de reducir la subjetividad.

#### 2.4.2.5.2. Selección forzada

Otro método tradicional de evaluación de desempeño que ha sido utilizado por su practicidad y aplicabilidad a gran número de colaboradores de las organizaciones, es el de selección forzada y para efectos de la presente tesis se adopta la siguiente definición.

Citando a Chiavenato (2002), quien indica que:

“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”.

Se comprende según lo antes citado, que el método de selección forzada permite identificar las áreas que necesitan mejorarse, pero presenta en generalidad que las frases descriptivas o afirmaciones suelen no cubrir los aspectos específicos de cada puesto, lo que dificulta la retroalimentación.

Asimismo, compartiendo las ideas de Chiavenato (2002), se identifican como ventajas de este método las siguientes: que evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación, reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad, y no requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Y de la misma manera se comparte las siguientes desventajas: complejidad para la planeación y construcción del instrumento, no proporciona visión general de los resultados de la evaluación, no

genera retroalimentación de datos ni permite comparación, no permite obtener conclusión de los resultados y ninguna participación activa del evaluado.

#### 2.4.2.5.3. Investigación de campo

A pesar de ser un método que reduce varias desventajas de los métodos antes indicados, el método de investigación de campo sigue siendo un método tradicional que requiere de establecer inicialmente objetivos claros a efecto de realizar una inversión, tanto en tiempo como monetaria, que realmente valga la pena.

Se tomará la definición de Chiavenato (2002), quien indica que:

“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.”

Siguiendo siempre a Chiavenato (2002), se comparten como ventajas para este método las siguientes: implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de staff (el director de recursos humanos asesora en la evaluación de desempeño, permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, entre otros), hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados, proporciona profundidad en la evaluación de desempeño y permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Asimismo, en su literatura se comprendió que las desventajas para este método en comparación con otros métodos, son pocas y que dependerán de los objetivos o giro del negocio, siendo las siguientes: costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista, proceso de evaluación lenta, demorada y poca participación del evaluado.

#### 2.4.2.5.4. 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.

Según Chiavenato (2002), “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; sin embargo, el método pierde valor y fortaleza al examinar solamente los desempeños excepcionales, dejando todos lo demás aislados, adquiriendo un carácter tendencioso y parcial.

Interpretando a Chiavenato, la ventaja de este método permite evaluar los aspectos destacados del colaborador, y sus desventajas son que no se realiza una evaluación integral y falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

#### 2.4.2.5.5. Listas de verificación

Como parte de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño, se basan en una relación de factores de evaluación que se establecen según cada puesto y, respetando los objetivos de cada organización y que son ponderados cuantitativamente.

Según Chiavenato (2002), 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.

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.

Siguiendo a Chiavenato (2002), “en la actualidad se han mejorado los métodos antes presentados, considerando estos como burocráticos, rutinarios, repetitivos que observan la evaluación como un fin y no como un medio”.

Interpretando a Chiavenato (2002), las organizaciones se han dado cuenta que conviene tener al colaborador como aliado y no como empleado, pues un empleado bueno hace exactamente lo que tiene que hacer, pero un aliado ve cómo hacer que la organización salga adelante, objetivo que la mayoría de empresas persiguen; por lo cual, es fundamental incluir esta nueva tendencia en los sistemas de evaluación de desempeño.

Las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación más participativos y estimulantes. La tendencia de desburocratización en los procesos de evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y los formularios que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos.

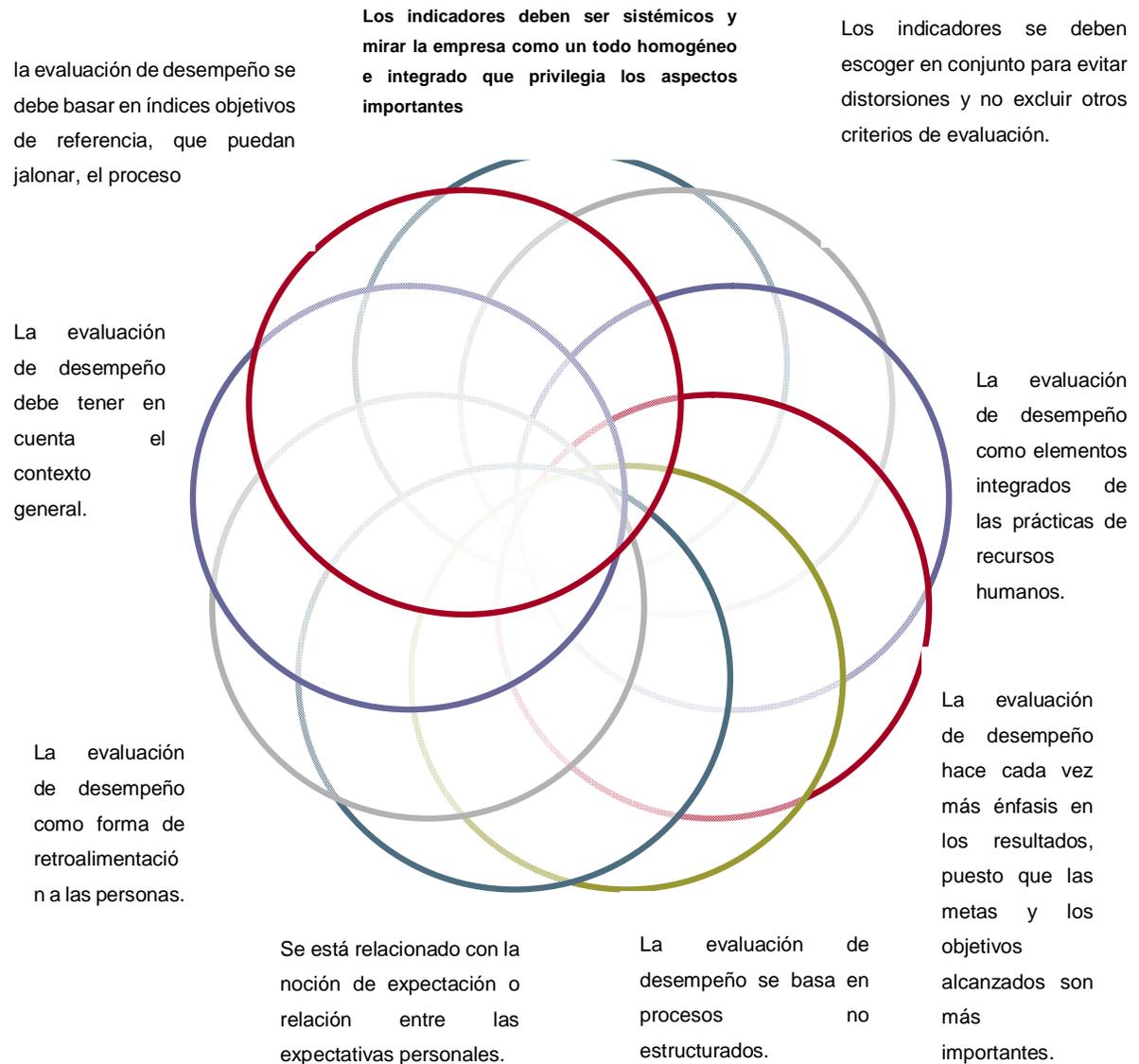
#### 2.4.2.6. Métodos modernos de evaluación del desempeño

El papeleo, lo burocrático, el considerar la evaluación como un fin y no como un medio han obligado a las organizaciones a buscar métodos de evaluación de desempeño modernos que se adapten a los constantes cambios que se viven en un mundo de globalización, en los que los colaboradores son considerados de forma individual, integral y participativa.

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.

Es necesario que en CAMIP, el personal se involucre en la misión y visión de este, por lo que dentro de la evaluación de desempeño se debe medir el involucramiento del colaborador, asimismo, no descuidar incluir dentro del sistema de evaluación los enfoques que presentan los métodos de evaluación modernos, en especial el énfasis en los resultados.

**FIGURA No. 3**  
**Nuevos Enfoques de los Métodos de Evaluación de Desempeño**



Fuente: Libro de Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2008).

#### 2.4.2.6.1. Evaluación participativa por objetivos (EPO)

Tomando en cuenta los orígenes de los métodos de evaluación de desempeño modernos, se crea un método en el cual el empleado participa de forma dinámica completamente en la evaluación de desempeño, lo que genera compromiso de su parte en el proceso de evaluación.

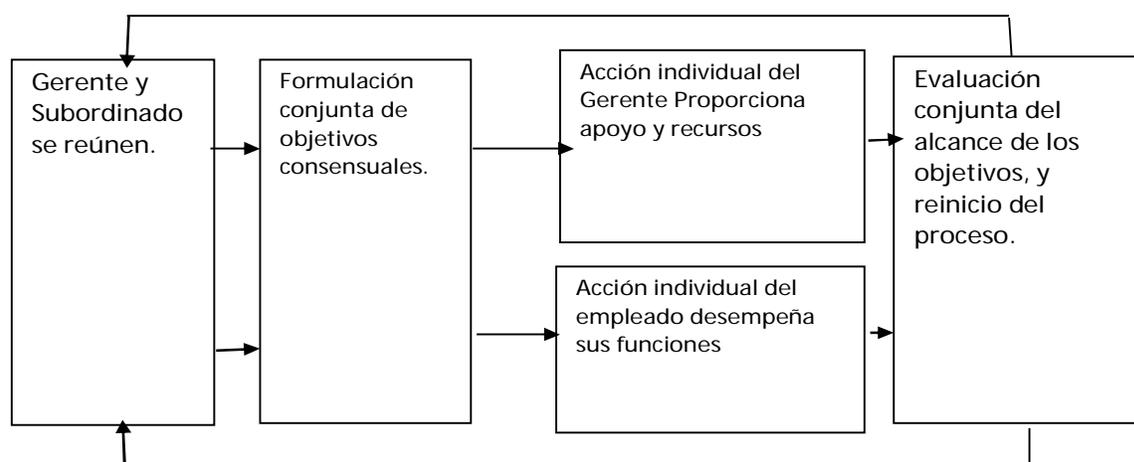
Citando a Chiavenato (2002) quien indica que:

“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.”

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.

En La figura No.4 se presenta de forma gráfica la evaluación del desempeño por objetivos.

**FIGURA No. 4**  
**Evaluación del Desempeño por Objetivos**



Fuente: Libro de Gestión de Talento Humano, Chiavenato, (2008)

Una de las evaluaciones modernas que permite conocer diferentes opiniones, incluyendo la de personas externas a la organización como la de los clientes, quienes son los que realmente califica a las empresas.

Para ser más explícitos se cita a Chiavenato (2002), quien indica que:

“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.”

#### 2.4.2.6.2 La evaluación del desempeño 360 grados

Se ha ido utilizando cada vez más 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, se elimina la subjetividad, se reducen los sesgos, la tendencia central y varias desventajas de otros métodos de la evaluación de desempeño, 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, así como, diseñar los instrumentos adecuados a la población que se evaluará, y socializar el método a nivel institucional desde distintos puntos, a través de capacitaciones por medio de afiches etc.

#### 2.4.3. Diseño de 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, aun 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.

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, por lo cual el instrumento debe poseer validez.

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

Según Alonso (2008), cita en su documento Diseño de Cuestionarios para Recolección de Datos a Bayarre & Artiles (2004) quienes indican que el cuestionario debe ser:

“Razonable y comprensible: comprensión de los diferentes ítems que evalúan el fenómeno o evento que se pretende medir. Sensible a variaciones en el fenómeno que se mide. Con suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables: sí se justifica la presencia de cada uno de los ítems que se incluyen en el instrumento. Con componentes claramente definidos: sí cada ítem está definido claramente. Derivable de datos factibles de obtener: sí es posible obtener la información deseada a partir de las respuestas dadas al instrumento.” Bayarre y Artiles (2004).

Para construir el instrumento a utilizar en la recolección de datos, Corral (2008) también cita a Ruiz (2002) quien recomienda seguir los siguientes pasos o fases:

“Determinar el propósito del instrumento, tomar decisiones sobre la finalidad del instrumento, para qué lo queremos. Decidir sobre el tipo de instrumento, es la segunda decisión en el proceso de diseño y elaboración del instrumento de medición. Conceptualizar el constructor, es indispensable para ello realizar una revisión detallada y cuidadosa de la literatura especializada a fin de definir el constructo. Operacionalizar el constructor, en esta fase se conceptualiza el constructo en procedimientos concretos a través de un conjunto de tareas, reactivos, preguntas o ítems, que permitan validar de manera empírica el constructor”. Ruiz (2002).

Para la operacionalización del constructo, Corral (2008), menciona que Ruiz (2002) señala cinco (5) pasos a seguir:

- a. Definir el propósito del instrumento.
- b. Definir el constructo.

- c. Establecer las dimensiones del constructo.
- d. Desglosar los indicadores de cada dimensión.
- e. Elaborar los ítems, reactivos, preguntas o tareas.

#### 2.4.3.1. Objetivos de un cuestionario

Para Malhotra (1997), “todo cuestionario tiene tres objetivos específicos: Traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los participantes puedan contestar”.

Motivar y alentar al informante para que colabore, coopere y termine de contestar el cuestionario completo, por ello, debe buscar minimizar el tedio y la fatiga. Minimizar el error de respuesta, adaptando las preguntas al informante y en un formato o escala que no se preste a confusión al responder.

#### 2.4.4. Fase de ejecución

Interpretando a López (2012) 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.

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

##### 2.4.4.1. Elección de los evaluadores

Interpretando a López (2012), para enriquecer la información obtenida y que sea lo más objetiva posible se puede recurrir a la Evaluación 360 grados, 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.

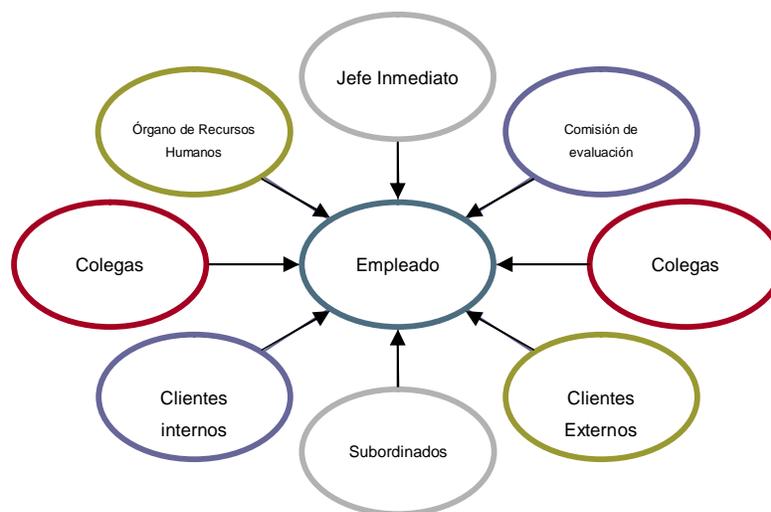
Es posible que puedas contratar evaluadores, o puedas escoger voluntarios del personal o de la comunidad con la cual trabajas. O simplemente puedes elegir un equipo de planificación que pueda seleccionar a los evaluadores.

Dattner (2004), “en cualquiera de estos casos, los individuos concretos seleccionados podrían influenciar la forma de la evaluación que obtienes, y qué tipo de resultados logras de ésta”.

Según Dattner (2004), “los evaluadores pueden ser el empleado evaluado, el gerente, los subordinados, los pares y los clientes”.

A continuación en la figura No. 5, aplicando la teoría de Chiavenato (2002), se presentan quienes podrían ser los responsables de la evaluación.

**FIGURA No. 5**  
**¿De quién es la responsabilidad de la evaluación del desempeño?**



**Fuente: Libro de Gestión de Talento Humanos de Idalberto Chiavenato, (2002)**

#### 2.4.4.2. Capacitación de evaluadores

Alles, (2008) indica que “el entrenamiento a un evaluador es una instrucción específica que hace parte del proceso de evaluación y su importancia radica en que es una herramienta para medir el desempeño de los empleados y los aportes individuales en sus puestos de trabajo mostrados por cada uno de ellos, para el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización”.

De la misma forma, interpretando a Alles (2008), se comprende que el entrenamiento a evaluadores debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, cuando se incorporan nuevos evaluadores y que los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas.

Citando a Alles (2008) "la evaluación debe ser justa y objetiva".

Interpretando a Alles, (2008), se entrenaran a los evaluadores en los siguientes aspectos en relación con la entrevista de evaluación:

Preparación previa para la entrevista,

¿Qué errores se deben evitar?

Desarrollo de habilidades de comunicación aplicadas a la entrevista de evaluación,  
La entrevista de progreso.

El entrenamiento para evaluaciones de 360° o de 180°

Para el diseño del entrenamiento de las evaluaciones de 360° se debe tener en cuenta que estas van de la mano con la evaluación de desempeño.

Según Alles, (2008) se puede iniciar con una capacitación sobre estas evaluaciones, describiendo el método y sus etapas.

Relacionar los objetivos de la evaluación de 360° con los de la organización, al igual que con su cultura y su estrategia, explicar detalladamente la organización de la evaluación de 360°, de igual manera como se garantiza la confidencialidad, aclarar debidamente las fórmulas de cálculo de las puntuaciones y los informes que se elaboraran.

Según Alles, (2008), "en toda organización es indispensable preparar adecuadamente los manuales de instrucción e importante recalcar la conveniencia de una buena capacitación y un buen entrenamiento".

Asimismo; se debe tener en cuenta:

1. La importancia de completar todos los temas,
2. Identificar sus consecuencias al no diligenciarlos,
3. Tener claridad y simplicidad apoyada con ejemplos para mayor comprensión.

#### 2.4.4.3. Entrevista de evaluación

Interpretando a López (2012), quien cita Sastre y Aguilar (2003), 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.

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.

#### 2.4.5. Fase de monitoreo

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.

Citando a López (2012) "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."

Fase fundamental para conocer los alcances y resultados del sistema de evaluación de desempeño.

##### 2.4.5.1. Sistema de comunicación de resultados

La evaluación del desempeño pretende entre otros objetivos identificar al colaborador con la organización creándole un sentido de pertenencia demostrándole el interés que se tiene en él como persona activa, por lo que no preparar un adecuado sistema para comunicar los resultados puede contravenir a la efectividad de la evaluación del desempeño.

Chiavenato (2002), manifiesta que el 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".

La privacidad y un ambiente agradable permitirán comunicar los resultados de mejor manera a efecto de obtener del empleado la percepción esperada.

#### 2.4.5.2. Almacenamiento y aplicación de la información obtenida

Como todo trámite administrativo y documento oficial deben contar con su archivo correspondiente y confidencialidad respectiva, lo cual debe, permanecer en el expediente del colaborador como registro de su historial laboral, el cual tiene diferentes utilidades en la vida laboral de las personas.

Según López (2012) 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.

#### 2.4.6. Fase de recompensa

La evaluación del desempeño permite identificar tanto el desempeño malo como el bueno, la cual por dicha benevolencia en la mayoría de organización la utilizan para asignar las compensaciones laborales; por lo que, tener un buen desempeño laboral o uno que sobrepase los estándares establecidos, genera una recompensa.

Se toma la definición de recompensa para la gestión de recursos humanos, según Chiavenato (2002), quien indica que:

"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." Chiavenato (2002).

En la fase de planeación también 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.

#### 2.4.6.1. Recompensas informales

Las recompensas informales por ser espontáneas, producen efectos inmediatos en el empleado, debido a que no se les 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.

López (2012), cita a Bob (1996), quien indica que “son recompensas espontáneas y formas de reconocimiento que pueden poner en práctica cualquier gerente con un mínimo de planificación y esfuerzo”.

De la misma forma, se reconocen las siguientes técnicas como considerables para motivar a los empleados, a través del reconocimiento verbal.

- a. Que el gerente felicite personalmente a los empleados que hayan hecho un buen trabajo, se considera que el reconocimiento verbal de la máxima autoridad de la organización genera impacto valorativo.
- b. Que la máxima autoridad de la organización envíe notas personales de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño.
- c. Que la empresa se base en el desempeño para ascender a los empleados.
- d. Que la máxima autoridad haga público reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
- e. Que la máxima autoridad de la institución haga reuniones que suban la moral de los empleados, para celebrar los triunfos.

Todo ser humano posee motivación propia, el trabajo de la organización es despertar esa motivación y para ello se debe conocer a cada trabajador según sus aspiraciones.

#### 2.4.6.2. Recompensas por acciones y logros específicos

Para reconocer un buen desempeño se puede aplicar las recompensas por acciones y logros específicos, es decir medir el cumplimiento de las metas establecidas que deben ser establecidas tomando en cuenta los objetivos de la organización.

Citando a López (2012), quien indica que:

“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”.

Se recompensan las acciones que son importantes para la organización, tales como, las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de las metas de ventas.

Según López (2012), 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.

#### 2.4.6.3. 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.

Según López (2012), quien cita a Bob (1996), indica que 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.

Se debe considerar que las recompensas formales requieren de disponibilidad presupuestaria, por lo que se deben planificar y programar teniendo claro hacia dónde 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 paulatinamente durante el período de evaluación, con el fin de propiciar satisfacción, sentido de propiedad, motivación y los resultados deseados.

## 2.5. Evaluación de la calidad de servicio

Según Gallardo y Grandón etc... (2014) citan a Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985), quienes desarrollaron una herramienta para medir la calidad de servicio denominada SERVQUAL (Service Quality), enfocándose en la medición de la brecha existente entre percepciones y expectativas de los usuarios respecto del servicio otorgado. Cuando se habla de percepción nos referimos a cómo el cliente estima que la institución cumple al proporcionar los servicios. Expectativas se define como lo que espera que sea el servicio que entrega la organización.

Estos factores que influyen en la satisfacción usuaria son aspectos cada vez más estudiados según Chiavenato, (2002) la calidad del servicio depende del empleado, pues este es quien al final brinda el servicio.

Citando a Chiavenato (2002), quien indica que:

“Estudios recientes demuestran que las empresas adoptan algunas prácticas comunes para administrar los servicios con excelencia. concepto estratégico: las empresas que prestan servicios de alto nivel se obsesionan con los consumidores, perciben con claridad a sus clientes objetivo y las necesidades que pretenden satisfacer, y desarrollan una estrategia exclusiva para satisfacerlas, de modo que consiguen conquistar la lealtad de los consumidores”.

Interpretando a Chiavenato se entiende que para brindar servicios con excelencia se parte de buscar satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual, se considera como una estrategia que

busca conquistar la lealtad de los clientes, quienes son al final los que reciben una buena o mala percepción del servicio que se les brinda.

En el caso de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados, quienes persiguen la visión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, buscan ser reconocidos por la calidad de sus servicios, para tal efecto, la alta gerencia debe estar comprometida con la calidad.

Citando nuevamente a Chiavenato (2002), quien pone de ejemplo a:

“Alta gerencia comprometida con la calidad: la administración no solo tiene en cuenta el desempeño financiero mensual, sino, en especial el desempeño de los servicios. Mcdonald’s insiste en la medición continua de cada punto de ventas frente a un estándar de atención que tiene en cuenta la calidad, el servicio, la limpieza y el valor. Los franquiciados que no cumplen con estas exigencias se cancelan”.

Interpretando a Chiavenato se entiende que el compromiso con la calidad, demanda especial atención en el desempeño, como lo hacen empresas como Mcdonald’s.

Asimismo, para evaluar el desempeño se deben crear indicadores de medición en la calidad del servicio, ponderándolos con alto puntaje pues estos direccionarán a medir la satisfacción del derechohabiente, tal como lo menciona, Chiavenato (2002), quien indica que:

“Establecimiento de estándares elevados: las mejores empresas prestadoras de servicios establecen elevados estándares de calidad. Citibank establece como meta atender las llamadas telefónicas en 10 segundos y responder las castas de los consumidores dentro de dos días”.

Lo anterior hace necesario evaluar el desempeño del colaborador en la prestación de los servicios, para el efecto; existen diferentes métodos que permitirían lograr este objetivo; sin embargo, continuando con la opinión de Chiavenato (2002), se observa que:

“Sistemas para monitorear el desempeño de los servicios: las empresas de servicios de alta categoría auditan con regularidad el desempeño de sus servicios y de sus competidores. Para medir el desempeño, utilizan varios medios: compra comparativa, compradores fantasmas, investigación de consumidores, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditoria en servicios y cartas al presidente”.

Según lo citado anteriormente, se hace ver la importancia de conocer la opinión del cliente o del derechohabiente en relación a la satisfacción del servicio que recibe y para conocer esa opinión Chiavenato indicó la utilización de un sistema de monitoreo, a través de quejas, sugerencias, compradores fantasmas, entre otros puntos de supervisión u observación.

Las empresas de servicios ágiles atienden con rapidez y generosidad las quejas de sus consumidores y proporcionan otros servicios gratuitos cuando su desempeño es deficiente o cuando el cliente espera mucho tiempo y hacen esto, porque su prioridad es la calidad del servicio para obtener la satisfacción de su cliente.

Considerando al trabajador como factor fundamental y clave al momento de brindar un servicio, se hace necesario reconocer el buen desempeño y el mal desempeño y para el efecto se debe utilizar un sistema de evaluación de desempeño debidamente diseñado.

La percepción del cliente es la que le dará la categórica de empresa que el mundo exterior conocerá, haciendo altamente importante llenar las expectativas, darles seguimiento y solución a sus demandas de forma efectiva.

## 2.6. Calidad de servicio y satisfacción usuaria

Interpretando a Gallardo y Grandón et al (2014), el cliente ahora está más informado, es más selectivo, tiene mayor capacidad de elección, es más segmentado, tiene mayor nivel de vida, entre otros. Por esto se requiere monitorizar el nivel de satisfacción de los clientes hacia los servicios y productos, así el reto de la institución es hacia la innovación constante, con calidad del personal y orientación al cliente.

Para lograr este enfoque hacia el cliente se debe empezar a identificar qué factores inciden sobre la satisfacción del usuario. Estos factores en muchas ocasiones no se evidencian de manera consciente, sin embargo, pueden ser detectados y recogidos con el fin de poder entregar servicios que aspiren a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Según Vargas, Valencillos, Hernández (2013), quienes indican que con independencia del tipo de servicio considerado, los determinantes de la calidad del servicio según Parasuraman et al. (1988) son: Elementos tangibles o la consideración del aspecto físico de las instalaciones, equipos, personal, materiales de comunicación e información; fiabilidad.

Asimismo, interpretando a Vargas, Valencillos, Hernández (2013) se entiende que la fiabilidad: se refiere a la habilidad para la realización del servicio de manera cuidadosa y confiable; capacidad de respuesta: está referida a la celeridad y voluntad con la cual el personal se dispone a prestar el servicio, en forma oportuna seguridad implica los conocimientos y habilidades mostrados por el personal de manera tal que inspire confianza y credibilidad al usuario; y empatía, la cual aborda aspectos tales como: cortesía, accesibilidad, información oportuna, comprensión al usuario.

La fiabilidad para el presente estudio fue factor relevante, considerando que la misma es generada por las personas, aspecto fundamental a tomar en cuenta en la evaluación del desempeño.

Y de acuerdo con Malagón-Londoño (1999), también citado por Vargas, Valencillos, Hernández (2013), en un servicio de salud se consideran parámetros de calidad: puntualidad, presentación personal, prontitud en la atención, cortesía, amabilidad, respeto, trato humano, diligencia para utilizar medios de diagnóstico, agilidad para identificar el problema, destreza y habilidad para solucionarlo, efectividad en los procedimientos, comunicación con el usuario y su familia, interpretación del estado de ánimo de los usuarios, capacidad profesional, ética, equidad, presentación física de las instalaciones, presentación adecuada de los utensilios y elementos, educación continua a personal del servicio y usuarios.

Estos factores fueron representativos en la investigación, por considerarse aspectos que están vinculados directamente con el desempeño del personal.

## 2.7. Percepción de la calidad

Según Wolford (2007) "La percepción de calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor". Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente, que recién lo emplee, o sea ya, un usuario del mismo.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. La clientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. En el mundo de los servicios, calidad no significa

necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado.

## 2.8. La evaluación del desempeño y su marco legal para las instituciones públicas de Guatemala

La Oficina Nacional de Servicio Civil, es la institución responsable de administrar en forma técnica, y eficiente el sistema de recursos humanos de la Administración Pública, para garantizar al país el desempeño idóneo y efectivo de la labor institucional del Gobierno, en beneficio de la ciudadanía.

Sus actividades las desarrolla dentro del marco jurídico que establece la Constitución Política de República de Guatemala, la Ley de Servicio Civil, y la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado y sus Reglamentos y otras disposiciones complementarias, en las cuales se indica que le corresponde a la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-, regular las relaciones entre la Administración Pública y sus servidores.

Por lo anterior, debe entenderse como tal, a todos los órganos administrativos que dependen del Organismo Ejecutivo y sus entidades descentralizadas y autónomas adscritas a dicha normativa; así como todo lo concerniente a la administración de las diferentes pensiones que son otorgadas a los ex-trabajadores y beneficiarios del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado.

**TABLA No. 6**  
**Análisis de Artículos de Evaluación de Desempeño**  
**Reglamento de la Ley de Servicio Civil**

No. DE ARTÍCULO	CONTENIDO	ASIMILACIÓN CON EL TEMA DE TESIS
ARTÍCULO 44	Evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral. Se establecerá un Programa de evaluación del Desempeño y Rendimiento Laboral, que servirá de base para ascensos, capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas. La evaluación del desempeño constituye un conjunto de normas procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de los servidores públicos. Las evaluaciones tienen efecto correctivo y motivacional según sea el caso deben ser realizadas por el Jefe superior Inmediato del evaluado, y los resultados que se obtengan deberán tomarse en cuenta para las correcciones pertinentes y las acciones de personal que correspondan. Dichos resultados serán enviados a la Oficina Nacional de Servicio Civil para los registros correspondientes. Las evaluaciones son de tres clases de ingreso, ordinarias y extraordinarias.	Este artículo establece claramente cómo será el programa de evaluación de desempeño y quién realizará la evaluación, cuáles son sus objetivos tanto para la institución como para el empleado. Esto no afecta al IGSS, porque tiene su propio plan de clasificación, según la Ley de Salarios Decreto No. 11-73 de Guatemala y Acuerdo Gubernativo 185-2008, Artículo 5 y 10.
ARTÍCULO 48	Artículo 48. Instrumentos de Evaluaciones. El Manual de Evaluación del Desempeño, y los instrumentos de aplicación, deberán ser diseñados por cada Ministerio o Institución, de acuerdo a sus características específicas, con base al reglamento General de Evaluación del Desempeño que elaborará la Oficina Nacional de Servicio Civil".	Establece como se deben trabajar los instrumentos de evaluación de desempeño. Si el IGSS no indica en su normativa claramente qué aspectos se deben respetar en la elaboración de instrumentos se deberá tomar como base esta información.
ARTÍCULO 49	Evaluación de Desempeño en el Periodo de Prueba. Todo trabajador de primer ingreso, reingreso o que hubiere ascendido a un puesto dentro del Servicio por Oposición, debe ser evaluado en su desempeño laboral mensualmente, durante el tiempo que la Autoridad Nominadora estime conveniente, a fin de poder establecer capacidad para el desempeño del puesto y declarado empleado regular, o bien lo que determina el segundo párrafo del artículo 56 de la Ley. Los resultados deberán ser notificados a la Oficina Nacional de Servicio Civil o para los registros correspondientes.	Todos los trabajadores deben ser evaluados, hasta los de nuevo ingreso, el tiempo lo estimará la autoridad.
ARTÍCULO 50	Facultad de las Autoridades. La Autoridad Nominadora por medio de la Unidad de Recursos Humanos o de personal, deberá efectuar las evaluaciones al servidor público dentro del período de prueba, para declararlo empleado regular en caso de primer ingreso, o conformarlo en el cargo en caso de ascenso. Si como resultado de las evaluaciones mensuales, se determinará que el servidor nombrado o ascendido es la persona idónea para el desempeño del puesto, no habrá necesidad de que se cumplan con los periodos máximos que fija para el efecto la Ley.	Este artículo establece quién debe realizar las evaluaciones de desempeño; sin embargo, da pauta únicamente para las evaluaciones tradicionales y no para las modernas.

Fuente: Reglamento Ley de Servicio Civil de Guatemala Decreto 1898.

En caso de que el servidor como resultado de las evaluaciones mensuales de su desempeño y rendimiento laboral, demuestre incapacidad para el desempeño del cargo, así como la inconveniencia de que continúe en el puesto, la Autoridad Nominadora deberá emitir la resolución o acuerdo correspondiente separándolo del puesto o cargo. Dicha decisión deberá ser informada a la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Toda entidad pública en Guatemala, se debe regir y dar cumplimiento por lo establecido dentro de del Reglamento de Ley de Servicio Civil, por lo que es importante tomar en cuenta los artículos antes mencionados.

### 3. METODOLOGÍA

Con el propósito de brindar solución al problema planteado, el presente trabajo de investigación pretende identificar el alcance y resultados de los instrumentos del sistema de evaluación del desempeño, en el servicio al derechohabiente de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para el efecto, se llevó a cabo un estudio con alcance descriptivo y explicativo desde una perspectiva cualitativa.

La problemática de contar con instrumentos de evaluación de desempeño mal diseñados dio origen al presente estudio y se justifica en la necesidad de dar cumplimiento a la visión de los Centros, la cual indica que el Centro debe ser caracterizado por la excelente calidad de sus prestaciones y en la frecuente recepción de quejas emitidas por los derechohabientes, en relación al mal trato que reciben de los trabajadores de los Centros; por lo cual, la investigación busca aportar al mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño actual aplicado al personal de CAMIP Pamplona.

En el desarrollo de la investigación, se aplicaron los conceptos establecidos por Hernández (2006), quien indica que los estudios descriptivos “miden, evalúan y recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones, componentes del fenómeno a investigar”, así mismo, en los estudios explicativos como su nombre lo indica, “su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”.

Interpretando a Chiavenato (2002), los recursos humanos son quienes mueven a las organizaciones por medio de la ejecución de sus diversas tareas, razón de la importancia de contar con instrumentos efectivos para la medición del desempeño de estos.

Por lo antes mencionado, la presente investigación busca alcanzar los siguientes objetivos:

#### 3.1. Objetivos

Los conceptos anteriormente mencionados, se utilizaron en la búsqueda de los siguientes objetivos:

### 3.1.1. Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño, aplicado al recurso humano que brinda servicios a los derechohabientes, de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados del IGSS.

### 3.1.2. Objetivos específicos

Identificar los marcos, criterios técnicos y temporales utilizados en el diseño de los instrumentos del sistema de evaluación de desempeño.

Determinar y categorizar las demandas que se reciben de los derechohabientes, vinculadas con el desempeño del personal.

Comparar el sistema de evaluación del desempeño actual, con un sistema de evaluación del desempeño mejorado que permita dar respuesta a las demandas de los derechohabientes, relacionadas con el servicio que les brinda el recurso humano.

## 3.2. Hipótesis

“Del diseño de los instrumentos de evaluación del Desempeño del personal, dependerá la medición de la calidad de los servicios que brindan los trabajadores a los derechohabientes de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados”

### 3.3. Especificación de variables

Las variables establecidas se enfocaron en encontrar la relación entre los instrumentos utilizados en la evaluación del desempeño del recurso humano de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados del IGSS y la satisfacción del derechohabiente en el otorgamiento del servicio brindado por parte del recurso humano.

Los modelos de evaluación de desempeño definen ciertas bases; sin embargo, la selección del modelo y diseño del mismo, depende claramente del tipo de organización donde se quieran implementar, pues eso determinará los factores a medir y qué objetivos se perseguirán.

### 3.3.1. Variable independiente

#### Instrumentos del Evaluación de Desempeño

### 3.3.2. Definición de la variable independiente

Es una herramienta destinada a documentar el desempeño de una persona, verificar los resultados obtenidos (logros) y evaluar los productos elaborados o servicios brindados, de acuerdo con una norma o parámetro previamente definido en la que se establecen los mecanismos y criterios que permiten determinar si una persona es competente o no, considerando las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores puestas en juego en el ejercicio de una acción en un contexto determinado.

TABLA No. 7  
Indicadores de la Variable Independiente

INDICADORES	DEFINICIÓN OPERATIVA
1. Instrumentos diseñados para cada puesto que incluyan factores de medición que evalúen el servicio que se brinda, enlazados con la misión, visión y plan estratégico del Centro.	Se conocieron y analizaron los instrumentos de evaluación de desempeño, a efecto de identificar si los mismos respondían a la evaluación de cada persona según el puesto o categoría de su puesto y si incluían factores que evaluaban el servicio que la persona brindaba. Dichas acciones se llevaron a cabo por medio del análisis documental, análisis de las respuestas brindadas en la entrevista de profundidad.
2. Normativas establecidas para la evaluación de desempeño	Se investigó y verificó si existían normativas que establecieran claramente cómo se debía evaluar el desempeño del personal del centro y qué instrumentos utilizar, así como los factores de medición que se debían evaluar.
3. Aplicación de la normativa	Se verificó si el diseño de los instrumentos de evaluación de desempeño cumplían con lo establecido en la normativa establecida.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3. Variables dependientes

Calidad de los servicios que brindan los trabajadores a los derechohabientes.

### 3.3.4. Definición de la variable dependiente

Implica la orientación de servicio y empatía hacia el usuario interno o externo de la dependencia. Centrar la atención en elevar el nivel de la calidad del servicio y la satisfacción del usuario; promover actitudes, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.

TABLA No. 8  
Indicadores de la Variable Dependiente

No.	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERATIVA
1	Porcentaje de satisfacción del derechohabiente en los tiempos establecidos para la atención médica de pacientes y entrega de medicamentos.	Se conoció la opinión del usuario respecto al tiempo asignado en sus consultas médicas, tiempo de espera para ser atendido y tiempo de espera para la entrega de su medicamento. Este resultado se obtuvo por medio de las respuestas que los derechohabientes brindaron a la encuesta realizada. Fórmula $= (\text{Cantidad de puntos obtenidos en el indicador} / \text{el valor total del indicador No. 1} * 100)$ .
2	Porcentaje de satisfacción del derechohabiente en el trato que le brinda el trabajador al atenderlo, empatía del trabajador al derechohabiente.	Se conoció el porcentaje de satisfacción del derechohabiente respecto a la calidad de servicio que le brindan los trabajadores, por medio del trato, el vocabulario, las actitudes de servicio, profesionalismo en el área de su competencia, lo cual se midió por medio del análisis de las quejas presentadas a la Unidad de Atención al Afiliado por parte del derechohabiente en relación al servicio que le brinda el personal, asimismo, se analizaron las respuestas brindadas por los derechohabientes a la encuesta realizada. Fórmula $= (\text{Cantidad de puntos obtenidos en el indicador} / \text{el valor total del indicador No. 2} * 100)$ .
3	Porcentaje de satisfacción del derechohabiente en los procesos (la revisión del expediente, la atención exclusiva de médico a paciente, información de derechos y obligaciones, información del procedimiento de presentación de quejas, participación en la evaluación del personal, entre otros aspectos).	Se conoció el porcentaje de satisfacción del derechohabiente en lo que respecta al cumplimiento de los procesos en la atención mínima que deben cumplir los trabajadores para medir la satisfacción del derechohabiente. Fórmula $= (\text{Cantidad de puntos obtenidos en el indicador} / \text{el valor total del indicador No. 3} * 100)$ .

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Método científico

Para llevar a cabo este estudio de investigación, se utilizó el método científico inductivo con enfoque cualitativo, que permitió obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares, explicar fenómenos observados, relacionarlos tras el análisis y llegar a conclusiones que postularon y confirmaron la hipótesis que se generó del problema planteado.

El estudio es de tipo descriptivo-explicativo, porque buscó exponer por qué ocurre un fenómeno o suceso; es decir, explicar cuáles son los instrumentos de evaluación de desempeño, qué diseño utilizan y por qué, en qué condiciones, dónde y a quienes se aplican, obedece a ser de tipo descriptivo porque detalló con base a qué se percibe el fenómeno objeto de estudio, se comparó el diseño del instrumento actual con un instrumento que la teoría manifiesta ser más idóneo a la necesidad de los Centros, desde su aplicabilidad en el Centro ósea su lugar de origen y ambiente

natural, así como la relación que existe entre las dos variables identificadas, cómo influye el diseño del instrumento en la calidad del servicio que brindan los colaboradores a los derechohabientes.

Las técnicas utilizadas fueron el análisis documental, la entrevista en profundidad y la aplicación de encuestas, lo cual, fue fundamental para verificar la utilidad del instrumento de evaluación del desempeño.

Lo anterior, tomando en cuenta un contexto particular siendo este el Centro de Atención Médica Integral para Pensionados –CAMIP- Pamplona.

### 3.5. Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas seleccionadas tomaron en cuenta el enfoque de la investigación y su alcance, partiendo de sus objetivos, es decir, que se buscaron las técnicas adaptables de forma eficiente para la investigación, asimismo, se realizó un plan para llevar acabo adecuadamente el trabajo de campo.

#### 3.5.1. Técnica de investigación documental

Se recopiló y analizó información relacionada con el tema objeto de estudio, misma que se identificó en las normativas vigentes de la institución, como lo fueron los Acuerdos 23/2007,24/2007 y 25/2007 los cuales establecen el procedimiento a respetar para realizar la evaluación del desempeño.

Así como, el Acuerdo 30-89 que establece los procedimientos a respetar por las Unidades Médicas, para la atención del derechohabiente, también se analizaron las quejas y las demandas de servicio presentadas por los derechohabientes en la Unidad de Atención al Afiliado -UDAFI-, correspondientes al período de enero de 2013 a mayo 2016.

El análisis de las normativas permitió, alcanzar el objetivo específico número uno, que buscaba identificar los marcos, criterios técnicos y temporales utilizados en el diseño de los instrumentos de evaluación de desempeño, asimismo, se ejecutó el indicador uno punto dos, que establecía la búsqueda de las normativas existentes relacionadas con la evaluación del desempeño.

De la misma forma, se tuvo a la vista el instrumento de evaluación del desempeño que se utiliza en el Centro, para evaluar el desempeño del personal, se analizó la forma y el contenido. El instrumento no se incluye en los anexos del estudio, por ser confidencial.

Conocer el instrumento de evaluación de desempeño ayudo también al alcance del objetivo uno y ejecutó los indicadores uno punto uno y uno punto tres.

La información relevante se vació en matrices cruzadas y cuadros de doble entrada, los cuales fueron debidamente elaborados y en ellos se depositó la mayor parte de la información que se recopiló, los cuales, permitieron el análisis de la información de una forma más ordenada, además generaron ahorro de tiempo y espacio.

Las demandas de servicio se clasificaron por categorías de inconvenientes generados por el recurso humano de los Centros, manifestados por los derechohabientes, estas categorías fueron: factores actitudinales, cognitivos y de procedimientos y malas prácticas, asimismo, se clasificaron por área de servicio, siendo estas: Área Administrativa y Área Médica.

La categorización se efectuó agrupando las demandas según se iban identificando a qué grupo de los tres tipos de factores establecidos pertenecían, las demandas que se incluyeron en cada categoría según su frecuencia, fueron las que se presentan en la tabla No. 9.

TABLA No. 9  
Factores de Servicio que Generan Inconformidad en el Derechohabiente

No.	Factores Actitudinales	Factores Cognitivos y de Procedimientos	Malas Prácticas
1	Ignora	Mala información de trámites	Habla por teléfono mientras atiende
2	Grosera y enojada	Asigna incorrectamente las citas	Vestimenta escotada
3	No le vanta la mirada al hablarle al paciente	Se tarda demasiado para hacer una orden	Abandona su lugar de trabajo
4	Actitud negativa no busca soluciones		
5	Pesada, falta de amabilidad		
6	Grita		
7	Abusiva		
8	Abuso de Autoridad		
9	Desconsiderada		
10	Prepotente		

**Fuente:** Elaboración propia.

Analizar las demandas de los derechohabientes se alcanzó el indicador dos, que buscaba determinar y categorizar las demandas relacionadas con el desempeño del recurso humano, presentadas por los derechohabientes, asimismo, se ejecutó el indicador dos.

### 3.5.2. Técnica de entrevista de profundidad

Las entrevistas de profundidad son técnicas cualitativas de investigación que se estructuran a partir de objetivos concretos, en este sentido, resulta complicado determinar un número mínimo o máximo de entrevistados, pues la finalidad no obedece a una representación estadística, sino que consiste en el estudio minucioso de la información que se obtenga de los valores en profundidad obtenidos en las entrevistas con los sujetos claves.

Por tanto, se inició con entrevistar a los sujetos claves en línea vertical jerárquica, conforme se cubrieron los tópicos del guion, se reveló qué información hacía falta y, a partir de ahí, se determinó cuántas entrevistas más era necesario llevar a cabo, haciendo un total de 11 entrevistas.

#### 3.5.2.1. Metodología para la aplicación de las entrevistas en profundidad

Se realizó un calendario de entrevistas, respetando la disponibilidad de horarios de las autoridades de los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados -CAMIP- Pamplona. Con base a la estructura organizacional vertical del centro se hizo necesario iniciar las entrevistas con la Administradora del centro, a efecto, que fuera ella quien brindara la autorización y girara el aviso a los sujetos clave a nivel de jefatura, para que estos brindaran el tiempo necesario para que se les pudiera realizar la entrevista.

Con la autorización de la Administradora y con su instrucción girada, se procedió a entrevistar a los sujetos clave a nivel de jefatura tanto del área médica como administrativa, asimismo, se solicitó autorización a estos, para entrevistar a algunos colaboradores a su cargo y a algunos derechohabientes del centro.

La entrevista se inició con la presentación del entrevistador y del tema de la investigación de tesis, manifestando el objetivo de la entrevista, a manera de relajar al entrevistado e involucrarlo cortésmente en el proceso, considerando que su aportación era valiosa y fundamental. Asimismo, se solicitó al entrevistado realizar los comentarios y las contribuciones que deseara.

### 3.5.2.2. Metodología para el procesamiento de la información

La información se vació en formato Excel se procesó e identificó lo relevante de la misma, lo que permitió obtener los valores relacionados con el conocimiento básico que posee el personal del centro, en relación al sistema de evaluación de desempeño, la estrategia de la institución y la satisfacción del derechohabiente sobre el servicio que le brinda el personal. Con el propósito de identificar los alcances y resultados del actual sistema de evaluación del desempeño especialmente de los instrumentos utilizados enfocándolos a la calidad en los servicios que brinda el personal.

Para el efecto, se elaboró en el programa de Microsoft Excel, tablas comparativas conformadas de dos categorías, siendo estas las siguientes:

1. Tipo de entrevista: (A) para Autoridades de los centros, (B) para el personal operativo administrativo como médico, (C) para los derechohabientes y (D) para la Encargada de Recursos Humanos que tiene a su cargo el Sistema de Evaluación del Desempeño.
2. Contenido de las preguntas por tipo de entrevista: conocimiento básico del sistema de evaluación del desempeño, conocimiento sobre la estrategia de la institución, satisfacción del derechohabiente y para Recursos Humanos sobre el diseño del instrumento de evaluación del desempeño.

En el encabezado de las tablas se contempló, el tipo de entrevista, nombre, puesto y área de trabajo, de forma horizontal: es decir, por filas, aquí se colocó la información de los entrevistados, así mismo, de forma vertical por columnas, se incluyó la categoría de contenido, el número de pregunta, la pregunta, las respuestas y al final una síntesis concluyente, tal como se muestra en la tabla a continuación:

TABLA No.10  
Ejemplo de las Matrices Cruzadas Utilizadas para Tabular Información

TIPO DE ENTREVISTA:					SINTESIS CONCLUYENTE
NOMBRE Y PUESTO:					
ÁREA DE TRABAJO:					
NOMBRE DE CATEGORÍA	No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	
Conocimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
Conocimiento de la estrategia de la Institución	7				
	8				
	9				
Satisfacción al derechohabiente del servicio que recibe	10				

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.2.3. Tipología de sujetos claves

#### 1. Autoridades

Directores del centro: persona responsable del funcionamiento del centro, que posea nombramiento o delegación escrita oficial e institucional. (1 persona)

Administradora del centro: persona responsable de las gestiones administrativas del centro, que posea nombramiento o delegación escrita oficial e institucional. (1 persona)

Jefe del área médica: persona responsable del funcionamiento de los servicios médicos que se brindan en el centro. Quien debe poseer nombramiento o delegación escrita oficial e institucional. (1 persona)

Jefe del área de servicio: persona responsable de velar por la calidad del servicio que se brinda en el centro, tanto a nivel administrativo como operativo. Quien debe poseer nombramiento o delegación escrita oficial e institucional. (1 persona)

Encargada del Sistema de Evaluación del Desempeño con designación oficial emitida por el Subgerente de la Subgerencia de Recursos Humanos. (1 persona)

## 2. Personal operativo tanto administrativo como médico

Secretarias de las clínicas: Secretaria del área que más personas atiende y secretaria de las clínicas de especialidades, deben tener más de un año de labores en el puesto de secretaria en ese centro, debe atender personalmente a los derechohabientes. Debe poseer nombramiento institucional oficial, ya sea en el renglón de contratación 011 o 022. (2 personas)

Enfermeras: Jefe de enfermeras y supervisora de enfermería deben tener más de un año de estar desempeñando el puesto, debe atender personalmente a los derechohabientes y debe poseer nombramiento institucional oficial, ya sea en el renglón de contratación 011 o 022. (2 personas)

## 3. Derechohabientes

Pacientes de género indistinto (femenino o masculino), que de enero 2016 a la fecha se hayan presentado más de tres veces al centro, edad de 55 años en adelante (por ser un centro de pensionados). (3 Personas) seleccionados aleatoriamente.

El realizar las entrevistas en profundidad ayudó a alcanzar los objetivos uno y dos del presente estudio.

### 3.5.3. Encuestas

Para lograr tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la presente investigación, se utilizó también el instrumento de investigación denominado encuesta, adicional a los ya mencionados como lo fueron la entrevista de profundidad y el análisis documental.

La encuesta es un instrumento de medición, usualmente aplicado por medio de un procedimiento escrito para recabar datos, sin embargo, en este caso por ser personas de la tercera edad se les aplicó de forma verbal.

Las encuestas fueron diseñadas con preguntas abiertas y respuestas de selección múltiple, en marcadas en la medición de la opinión de los derechohabientes en relación a la calidad del servicio que los trabajadores les brindan, en lo que respecta a tiempos, procesos y actitudes.

La encuesta constó de cuatro secciones, que ejecutaron los indicadores de medición de la variable dependiente, en la sección uno, se incluyeron solo preguntas demográficas de la población, en la sección dos, se incluyeron preguntas que dan respuesta al indicador uno, que mide la satisfacción de los tiempos de atención, en la sección tres, se incluyeron preguntas, que ejecutan el indicador dos, que miden la satisfacción del derechohabiente en el trato que le brindan los trabajadores y por último en la sección cuatro, se incluyeron preguntas, que ejecutan el indicador tres y que miden la satisfacción del derechohabiente en los procesos básicos de la atención que le brindan.

La encuesta se conformó de 15 preguntas, adicionales a las preguntas demográficas, tres de ellas fueron preguntas dicotómicas y las otras 13 preguntas de selección múltiple basadas en la escala de Likert.

En consecuencia, la encuesta se utilizó para conocer la conformidad o satisfacción de los derechohabientes sobre la atención que reciben de los trabajadores, especialmente en los servicios médicos, en el área secretarial y de farmacia, lo que ayudó al alcance de los objetivos de investigación número dos y tres.

#### 3.5.3.1. Metodología de la muestra para la encuesta

El método que se utilizó para obtener la muestra, fue el de muestreo probabilístico aleatorio simple, considerado el más idóneo para obtener, la percepción general de los derechohabientes en lo que respecta al servicio que les brinda el personal y su aportación en la evaluación del desempeño del mismo.

La población mensual atendida en el centro es de 3,965 derechohabientes, información que fue proporcionada por el Encargado del Área de Estadística del Centro. Para realizar el cálculo de la muestra se aplicó un nivel de confianza de 91% y un error del 9%, lo que generó una muestra de 86 derechohabientes, sin embargo; para conocer más opiniones de los derechohabientes, en el estudio se encuestaron a 101 derechohabientes, cantidad que no superó el nivel de confianza ni el margen de error establecidos.

Los niveles de confianza y error del cálculo de la muestra se determinaron tomando en cuenta, que la opinión del derechohabiente respecto a cómo le brinda el servicio el personal, se utilizó como referencia para conocer de una manera más personalizada el alcance que tiene el instrumento de evaluación de desempeño aplicado al personal en la medición de la calidad del servicio, esto adicional al análisis de las demandas de servicio que fueron proporcionadas por la Unidad de

Atención al Derechohabiente -UDAFI-, por lo que no se consideró necesario ni conveniente elevar el nivel de confianza, para la presente investigación.

La población objeto de estudio fueron los usuarios de los servicios del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados.

### 3.5.3.2. Muestra

En el Centro se atiende a una población mensual de 3,965 derechohabientes, lo que integra la población a utilizar en el presente estudio, (Fuente: MEDI-IGSS, Sistema Integral de Información, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, reporte de población atendida años del 2014 al 2016) la muestra se generó por medio de la aplicación de la siguiente fórmula:

CUADRO NO. 1  
Fórmula Estadística para la Muestra

<b>FÓRMULA EMPLEADA</b>	
<b>Muestra Probabilística Aleatoria Simple</b>	
n=	86
e=	0.09
Z=	1.69
N=	3,965
P=	0.5
q=	0.5
$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$	
Sustituyendo tenemos que:	
$n = \frac{(1.69)^2 (0.5) (0.5) (3,965)}{(0.09)^2 (3,965-1) + (1.69)^2 (0.5) (0.5)}$	
Ajustado tenemos que:	
$n = \frac{2,834.97}{32.82} = 86$	
La población de derechohabientes es de 3965 mensuales.	
El tamaño de muestra es n = 86, con un nivel de confianza de 91 % un error del 9%	

Fuente: Elaboración propia.

El inicio de la aplicación de las encuestas se determinó por el azar, se entrevistaron derechohabientes desde la puerta principal, a todos aquellos que ingresaban y se retiraban del centro.

### 3.5.3.3. Metodología de medición

La codificación de las encuesta se basó en escala de satisfacción o de conformidad de Likert (1932), que va de muy malo con una calificación de 1, malo con calificación de 2, regular con calificación de 3, bueno con calificación de 4, muy bueno con una calificación de 5 puntos y solamente para algunas preguntas se utilizó la calificación de 0 para terrible, asimismo, se utilizó la escala de dos opciones, para las preguntas dicotómicas, con respuesta de “sí” o “no”, con un valor de 5 puntos para “sí” y de 0 puntos para “no”, dentro de la encuesta, estas escalas se encuentran como se describen en la tabla siguiente:

TABLA No. 11  
Escala de Medición de la Encuesta

Escala de medición	Puntos asignados	Descripción	Puntos asignados	Descripción	Puntos asignados	Descripción	Puntos asignados
Muy Bien	5	Proactividad	5	Médico y enfermera	5	5 de 5	5
Bien	4	Actitud de Servicio	4	Jefe de servicio	4	4 de 5	4
Regular	3	Cortesía	3	Enfermera	3	3 de 5	3
Malo	2	Conocimiento	2	Auxiliar de enfermería	2	2 de 5	2
Muy malo	1	Más rápido	1	Encargada del Centro	1	1 de 5	1
						0 de 5	0

Fuente: elaboración propia

### 3.5.3.4. Aplicación de la encuesta

Se aplicaron las encuestas en el Centro de Atención Médica Integral para Pensionados Pamplona –CAMIP- Pamplona del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con el método de selección aleatoria.

Se abordó al derechohabiente, por medio de un saludo y explicándole el motivo de la encuesta y su importancia, por ser personas de la tercera edad se les leyeron las preguntas una por una y se marcaba en su presencia la respuesta brindada.

La población representativa del centro, se cubrió según la muestra establecida y se obtuvo la información requerida.

## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Análisis

Considerando que se partió del problema que ocasiona en el servicio de atención, el contar con instrumentos de evaluación de desempeño mal diseñados y aplicados al personal del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados, la investigación buscó conocer el diseño de los instrumentos, el alcance y resultados que estos generan en la atención que el personal brinda a los derechohabientes, derivado de esto, los resultados obtenidos se analizaron bajo los siguiente componentes:

- a. Marcos, criterios técnicos y temporales utilizados en el diseño de los instrumentos del sistema de evaluación de desempeño.
- b. Demanda de servicio por parte del derechohabiente.
- c. Comparación del diseño del sistema de evaluación del desempeño utilizado, con otro diseño ideal al del servicio.

#### 4.1.1. Análisis de los marcos, criterios técnicos y temporales utilizados en el diseño de los instrumentos del sistema de evaluación de desempeño.

Se determinó que existen tres acuerdos aplicables al Centro de Atención Médica Integral para Pensionados –Pamplona-, que tienen relación con el Sistema de Evaluación del Desempeño, siendo estos: el Acuerdo 23-2007, 24-2007 y 25-2007, creados en el año 2007, los cuales a la fecha siguen vigentes.

Asimismo, se constató, que la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en el IGSS es aplicable a todas las unidades que lo integran (médicas y administrativas) no separa la actividad funcional, por lo que los aspectos a evaluar se enfocan únicamente en el rendimiento administrativo no así, en la atención al paciente siendo esto un factor muy importante ya que es la razón de ser de la Institución

Como parte del análisis de la normativa, se elaboraron tablas descriptivas con el contenido más relevante de cada uno de los acuerdos vigentes, las cuales permitieron presentar los resultados de forma sencilla debajo de cada tabla, mostrados a continuación:

**TABLA No. 12**  
**Análisis de la Autorización de la Normativa Vigente de**  
**Evaluación del Desempeño**

No. de Acuerdo	Fecha	Contenido	Descripción
23/2007	20 de agosto de 2007	Aprobación del Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano del Instituto, para su implementación gradual, por parte de la Gerencia.	En este acuerdo únicamente se autoriza la utilización de un Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual se deberá implementar de forma paulatina, en las distintas áreas de trabajo del Instituto y se designa un comité de medición.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de este acuerdo se observa que la normativa respalda la implementación y funcionamiento de un sistema de evaluación del desempeño, es decir, debe existir tal evaluación en el CAMIP.

**TABLA No. 13**  
**Análisis de la Normativa Vigente de Evaluación de Desempeño**  
**para Personal del Área Ejecutiva y Mandos Medios**

No. de Acuerdo	Fecha	Contenido	Descripción
24/2007	20 de agosto de 2007	Metodología de Evaluación del Desempeño del Personal que Ocupa Puestos del Área Ejecutiva y Mandos Medios.	Indica 10 factores de medición para el personal, la periodicidad, los instrumentos de medición, el procedimiento específico para evaluar al personal de mandos medios y del área ejecutiva, indica que se pueden apoyar en indicadores, plan operativo anual, plan estratégico y en los objetivos del área a su cargo, asimismo, indica que los evaluadores pueden ser el usuario interno y externo.

Fuente: Elaboración propia.

Esta normativa es clara al incluir directrices específicas para evaluar el desempeño del personal del Área Ejecutiva y de Mandos Medios; sin embargo, no contempla a los puestos administrativos, ni técnicos, ni operativos y tampoco del área médica.

Asimismo, da la pauta para que en el instrumento de evaluación se tome en cuenta en la evaluación la opinión del usuario interno y externo, así como, apoyar la evaluación en los indicadores de gestión.

TABLA No. 14

**Análisis de la Normativa Vigente de Evaluación de Desempeño  
Para Personal Administrativo**

No. de Acuerdo	Fecha	Contenido	Descripción
25/2007	20 de agosto de 2007	Metodología de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	Se indica que se debe realizar una vez al año, y designa al personal del Departamento de Recursos Humanos como responsable de la planificación, supervisión, monitoreo, control y seguimiento en el cumplimiento de metas. Indica qué es lo que se debe evaluar del personal administrativo, en factores, siendo estos 10 factores de medición, siendo el primero la calidad de atención.

Fuente: Elaboración propia.

En esta normativa se comprueba que existen directrices y criterios específicos para evaluar el desempeño del personal administrativo; no obstante, al igual que la anterior no contempla al personal de puestos técnicos u operativos ni del área médica.

**TABLA No. 15  
Acuerdo 24-2007, Capítulo II, Normas del Sistema, Artículo 4,  
Procedimientos e Instrumentos**

Contenido	Interpretación
"ARTÍCULO 4. Procedimientos e Instrumentos. La evaluación debe ser realizada conforme los procedimientos que se indican en el presente Acuerdo y utilizando los instrumentos establecidos por el Departamento de Recursos Humanos. Las evaluaciones que se practiquen con factores, procedimientos o instrumentos distintos a los autorizados, carecen de validez."	Por medio de este artículo la Gerencia responsabiliza directamente al Departamento de Recursos Humanos, para la elaboración de instrumentos y procedimientos de Evaluación de Desempeño. Sin embargo; no establece quien auditaría dichos instrumentos y procedimientos, cabe mencionar que actualmente jerárquicamente le corresponde a la Subgerencia de Recursos Humanos. Asimismo, es importante resaltar que ningún instrumento que no haya sido establecido por la Subgerencia de Recursos Humanos carece de validez, por lo que, ninguna unidad puede implementar diferentes evaluaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Los instrumentos de evaluación de desempeño no pueden respetar criterios que no hayan sido contemplados en el Acuerdo 24-2007, a menos que sean autorizados de forma oficial por la Subgerencia de Recursos Humanos. Tal como, se menciona claramente en el Artículo 4 del referido Acuerdo, el cual fue copiado literalmente en la parte izquierda de la tabla No. 15, porque se responsabiliza al área de recursos humanos del funcionamiento del sistema de evaluación de desempeño.

**TABLA No. 16**  
**Actualización de la Normativa**

Contenido	Interpretación
<p><b>"ARTÍCULO 22. Actualizaciones.</b> El Departamento de Recursos Humanos evaluará periódicamente la metodología aprobada en el presente Acuerdo y presentará a la Gerencia las propuestas de mejora que considere pertinentes."</p>	<p>Después de 9 años de implementado el sistema de evaluación de desempeño el contenido de los instrumentos de evaluación no ha cambiado. Aunque fue sistematizado el año pasado (2015). Tarea a cargo de la Subgerencia de Recursos Humanos.</p>

**Fuente: Acuerdo 25/2007**

El diseño de los instrumentos de evaluación del desempeño ha sido el mismo desde el año 2007, a pesar de que en el Artículo No. 22 de Capítulo IV, denominada Disposiciones Finales, del Acuerdo 25/2007 se establece que el área de recursos humanos debe evaluar periódicamente el funcionamiento del sistema de evaluación de desempeño para presentar mejoras al mismo.

**TABLA No. 17**  
**Criterios Técnicos para la Elaboración de la Normativa**

Contenido	Interpretación
<p><b>"ARTÍCULO 10. Técnicas.</b> Con la finalidad de obtener información objetiva y confiable para la evaluación del desempeño, se utilizarán técnicas tales como encuestas a los usuarios internos y externos, grupos focales, entrevistas, escalas gráficas, registro de incidentes críticos, análisis del expediente personal, auto evaluaciones y otras que establezca el Departamento de Recursos Humanos, de acuerdo con la naturaleza funcional de los puestos de trabajo."</p>	<p>El sistema de evaluación del desempeño tiene la disponibilidad de utilizar diferentes técnicas para recopilación de información. Los instrumentos están diseñados con escalas gráficas, mismos que son exigidos por la Subgerencia de Recursos Humanos.</p>

**Fuente: Acuerdo 25/2007**

Los instrumentos de evaluación del desempeño deben ser diseñados, tal cual lo establecen los Acuerdos 24-2007 y 25-2007 antes mencionados y como se observa, los acuerdos dejan la libertad de diseño de los instrumentos a los responsables del Departamento de Recursos Humanos.

**TABLA No. 18**  
**Acuerdo 25-2007, Capítulo II, Normas Específicas, Artículo 11,**  
**Instrumentos**

Contenido	Interpretación
<p>“<b>ARTÍCULO 11. Instrumentos.</b> Los instrumentos de evaluación del desempeño serán diseñados por el Departamento de Recursos Humanos de acuerdo con los factores establecidos, los evaluadores que participen en el proceso, las técnicas a utilizar en el proceso, y” la naturaleza funcional de los puestos de trabajo.”</p>	<p>Este artículo claramente enmarca el campo de trabajo que debe realizar el Departamento de Recursos Humanos en la elaboración de instrumentos, indicando dichos instrumentos deben diseñarse de conformidad con los factores establecidos en el acuerdo y a la naturaleza funcional de los puestos de trabajo.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

No obstante, dichos acuerdos establecen factores a medir en la evaluación de desempeño, mismos que a continuación se dan a conocer, tanto para el personal del área ejecutiva y de mandos medios como para el personal administrativo.

**TABLA No. 19**  
**Factores Específicos de Evaluación**  
**Puestos del Área Ejecutiva y Mandos Medios**

No.	Factor	Descripción del Factor
1	Gestión	Califica el compromiso y cumplimiento de los objetivos y metas establecidas y la calidad de los resultados obtenidos, en el tiempo y en las condiciones esperadas.
2	Productividad	Se refiere a la relación entre recursos y resultados obtenidos. La capacidad del trabajador para hacer uso racional y óptimo de los recursos que le han sido asignados (humanos, materiales, financieros); dar más resultados con menos recursos.
3	Planificación	Capacidad para elaborar planes de trabajo, programar actividades y darles seguimiento. Los Planes incluyen objetivos y metas específicas de su área de trabajo, con base en los objetivos estratégicos de la Institución.
4	Fomento de la Transparencia	Acciones realizadas para garantizar la transparencia de los procesos que se lleven a cabo en el área a su cargo, Incluye la administración transparente de los recursos, basándose en la normativa interna y externa vigente.
5	Calidad y Mejora Continua	Se refiere a la evaluación y rediseño constante de procesos y procedimientos que permiten mejorar la calidad de los resultados de su área de trabajo y de los servicios prestados.
6	Toma de Decisiones	Capacidad para resolver los asuntos de su competencia en forma asertiva, autónoma y oportuna; hacer uso adecuado de su nivel de autoridad y responsabilidad; acudir a otros niveles únicamente cuando la decisión a tomar sobrepasa las facultades que tiene conferidas, proponiendo soluciones factibles.
7	Clima Organizacional	Acciones realizadas para promover un ambiente agradable en la dependencia a su cargo, fomento de relaciones de trabajo constructivas y de cooperación; incluye comunicación adecuada, trato respetuoso y equidad en la administración del recurso humano a su cargo.
8	Servicio al Usuario Interno y Externo	Implica orientación de servicio y empatía hacia el usuario interno o externo de la dependencia. Centrar la atención en elevar el nivel de la calidad del servicio y la satisfacción del usuario; promover actitudes, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.
9	Desarrollo Profesional para el Puesto	Emprende acciones para continuar su preparación técnico profesional y hace esfuerzos para mantenerse actualizado en las tendencias, prácticas y enfoques propias de su área de trabajo.
10	Administración del Tiempo	Se refiere al cumplimiento oportuno de los compromisos que adquieren, asignar las tareas al equipo de trabajo en forma efectiva y priorizar adecuadamente las actividades y las del personal a cargo.

Fuente: Acuerdo 24-2007 de Gerencia del IGSS.

Al conocer los factores que la normativa institucional establece para la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño, específicamente para el personal del área ejecutiva y de mandos medios, se observan tres factores sumamente ligados al servicio los cuales, hacen ver que todos los instrumentos de evaluación deben medir el servicio, mismo que debería ser medido con alta ponderación, por ser la naturaleza de la institución.

Los factores claramente relacionados que dan la vinculación entre la evaluación de desempeño y el servicio (razón de ser de la Institución), son:

- a) Calidad y Mejora Continua, se refiere a la evaluación y rediseño constante de procesos y procedimientos que permiten mejorar la calidad de los resultados de su área de trabajo y de los servicios prestados.
  
- b) Servicio al Usuario Interno y Externo, implica orientación de servicio y empatía hacia el usuario interno o externo de la dependencia. Centrar la atención en elevar el nivel de la calidad del servicio y la satisfacción del usuario; promover actitudes, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.
  
- c) Administración del tiempo, se refiere al cumplimiento oportuno de los compromisos que adquieren, asignar las tareas al equipo de trabajo en forma efectiva y priorizar adecuadamente las actividades y las del personal a cargo.

**TABLA No. 20**  
**Factores Específicos de Evaluación del Personal Administrativo**

No.	Factor	Descripción del Factor
1	Calidad de atención	Aplicación de estándares de atención para garantizar la satisfacción del usuario, comportamientos como saludarle, identificarse, darle la bienvenida cuando así proceda, llamarle por su nombre, escucharle atentamente, mostrar respeto por sus necesidades, ideas y conductas, atenderle con amabilidad, disposición de servicio, evitar distraerse en actividades ajenas. También se refiere a proporcionarle orientación, información e indicaciones en forma clara, resolverle dudas y problemas, entregarle la documentación que el caso amerite, atenderle en el menor tiempo posible y otros aspectos que se consideren relevantes.
2	Responsabilidad en el trabajo	Realización del trabajo de acuerdo con procedimientos, protocolos, guías de atención, estándares o instrucciones y cumplimiento de las atribuciones, actividades y tareas asignadas.
3	Productividad y efectividad	Capacidad para hacer uso racional y óptimo de los recursos asignados para el logro de los resultados esperados y cumplimiento de metas en el tiempo establecido.
4	Transparencia	Cumplimiento de las normas internas y externas, comportamiento apegado a la ética y la integridad, manejo honesto de recursos, equidad en la atención al usuario, manejo apropiado de la información y evitar conductas que afecten los intereses de la Institución.
5	Puntualidad	Cumplimiento de los horarios de trabajo, evitar retrasos sin causa justificada, respetar los horarios de alimentación y cumplir con los procedimientos de control establecidos.
6	Asistencia	Evitar faltas o ausencias de labores sin causa justificada y cumplir con los procedimientos de control establecidos.
7	Presentación Personal	Cuidado de la higiene; utilización de vestuario y arreglo personal adecuado al tipo de actividad que realiza; uso de gafete y, cuando así proceda, uso de uniforme.
8	Trabajo en Equipo	Mantener y fomentar relaciones interpersonales constructivas, comunicación efectiva, uso de lenguaje apropiado, respeto, tolerancia, discreción y disposición a colaborar con los demás.
9	Habilidad para solucionar problemas	Capacidad para prevenir e identificar problemas, generar alternativas de solución y formular propuestas de mejora.
10	Conocimiento y habilidades para realizar el trabajo	Se refiere al conocimiento de la visión, misión y organización administrativa del Instituto, programas de régimen de seguridad social, objetivos, procesos, normativa específica y organización interna de la dependencia. Asimismo, a los conocimientos y habilidades técnicas que requiere el puesto de trabajo.

Fuente: Acuerdo 25-2007 de Gerencia del IGSS.

Asimismo, el Acuerdo 25/2007, establece que factores se deben evaluar en el personal administrativo y claramente incluye factores vinculados directamente con la atención al derechohabiente, como lo son, calidad en la atención, presentación personal, habilidad para solucionar problemas, conocimiento y habilidades para realizar el trabajo, así como, puntualidad, asistencia, productividad y efectividad.

Asimismo, por medio de la técnica de análisis documental se conoció el instrumento de evaluación que utilizan en CAMIP Pamplona, instrumento que no fue permitido presentar abiertamente en el presente estudio por ser confidencial, sin embargo; se permitió su observación y análisis.

Solamente existe un instrumento de evaluación, el cual es de selección forzada y que está diseñado de forma que pueda ser aplicable a cualquier puesto dentro de la institución, es decir; este formato se aplica a todos los puestos, por lo cual, incluye factores de evaluación básicos en el desempeño de cualquier trabajador, estos factores se presentan en la siguiente tabla:

**TABLA No. 21**  
**Factores de Medición Incluidos en el Instrumento Actualmente Aplicado a los Trabajadores**

<b>1</b>	<b>Desarrollo de Su Trabajo</b> Posee los conocimientos necesarios para un buen desempeño de su trabajo y los aplica efectivamente. Tiene dificultad en adquirir conocimientos nuevos y necesita instrucciones especiales.	Demuestra deficiencia en el conocimiento de su trabajo. Tiene fallas constantes en su trabajo. Posee capacidad para adquirir nuevos conocimientos con rapidez.	Tiene conocimientos limitados de trabajo. Manifiesta algunas fallas en su trabajo. Posee gran capacidad para adquirir nuevos conocimientos con rapidez y eficiencia.	Conoce en alto grado su trabajo. Tiene amplios conocimientos. Su trabajo es óptimo. Tiene poca dificultad para adquirir conocimientos nuevos y necesita instrucciones adicionales.
<b>2</b>	<b>Relaciones Interpersonales</b> Sus relaciones interpersonales crean un ambiente positivo de trabajo. Colabora, es respetuoso, cordial, simpático y se adapta fácilmente. Hay frecuentes comentarios positivos de su	Mantiene relaciones muy buenas con todo el personal y los usuarios. Conserva la calma, su estado de ánimo es estable. Nunca hay quejas de su atención.	Mantiene buenas relaciones con el personal y el usuario. De vez en cuando recibe quejas de su atención.	A menudo provoca conflictos con el personal y el usuario. Siempre se altera, es hostil. Los usuarios frecuentemente se quejan de su atención.
<b>3</b>	Se interesa por conocer y ejecutar su trabajo en forma aceptable. Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios.	Se interesa por conocer y ejecutar su trabajo en forma aceptable. Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios.	Muestra interés por mejorar en la ejecución de su trabajo.	Se interesa por conocer su trabajo para realizarlo mejor, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos. Tiene un marcado deseo de mejorar.
<b>4</b>	<b>Productividad y Calidad del Trabajo</b> No realiza su trabajo en el tiempo estipulado, y evita la ejecución de algunas de sus atribuciones. Frecuentemente los resultados son inferiores en el trabajo asignado. Se le debe guiar siempre. No utiliza su criterio para resolver problemas rutinarios. En el cumplimiento de su trabajo el rendimiento es efectivo.	Realiza su trabajo en el tiempo requerido. Cumple con sus funciones de manera adecuada. Ocasionalmente no cumple con el trabajo asignado. En ocasiones presenta sugerencias útiles y/o valiosas y resuelve situaciones adicionales a sus atribuciones. El cumplimiento de su trabajo es excelente.	Realiza su trabajo antes del tiempo requerido. Toma decisiones oportunas, muestra esmero y dedicación. Cumple con el trabajo asignado. Muestra capacidad y con dirección. Es capaz de adoptarse a situaciones nuevas, relacionadas con sus labores. Ocasionalmente tienen problemas con el cumplimiento del rendimiento de su trabajo.	Regularmente realiza en forma deficiente, incompleta y/o tardía las labores por las que debe responder. Cumple y frecuentemente excede el trabajo asignado. Siempre presenta sugerencias útiles y/o valiosas y resuelve situaciones adicionales a sus atribuciones. Generalmente comete errores en la elaboración de su trabajo.
<b>5</b>	<b>Iniciativa y Cooperación</b> Colabora siempre y cuando se le solicita, a veces más de lo requerido.	Ocasionalmente colabora con trabajos adicionales.	Colabora espontáneamente más de lo normal, sin importarle el tiempo que emplee.	Casi nunca colabora y al hacerlo muestra disgusto.
<b>6</b>	<b>Asistencia y Puntualidad</b> Nunca se retrasa sin una razón poderosa, da más del tiempo contratado. Tiene de 1 a 2 inasistencias justificadas por mes.	Rara vez llega tarde ( de 1 a 3 ingresos por mes). Tiene de 1 a 3 inasistencias por mes sin causa justificada.	Algunas veces se presenta tarde (de 4 a 6 ingresos por mes). Tiene más de 3 inasistencias por mes sin causa justificada.	Rara vez llega a la hora debida. Frecuentemente se retira antes de la hora de salida. Se ha presentado a su trabajo el 100% del tiempo contratado.
<b>7</b>	<b>Cumplimiento de Normas y Lealtad a la Institución</b> Se apega a las normas y reglamentos establecidos, dando ejemplos para otras personas.	Se apega a las normas y reglamentos sin infringirlos.	Ocasionalmente no cumple con las normas y reglamentos establecidos.	Constantemente infringe las normas y reglamentos establecidos.

**Fuente: Instrumento de Evaluación de Desempeño, de la Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS.**

Como se puede observar, el instrumento de evaluación de desempeño actualmente aplicado, no incluye la totalidad de los factores de medición establecidos en las normativas que establecen los criterios de evaluación para el personal Ejecutivo y de Mandos Medios ni para el personal Administrativo. Y sobre todo, no incluye factores que evalúen directamente el servicio que brindan a los derechohabientes.

El formato es estándar por lo que no permite evaluar aspectos específicos de cada puesto, ni de cada área y no existe normativa que establezca los criterios de medición del personal del área médica, es decir médicos y enfermeras, ni personal técnico operativo, como lo son anfitriones, camareros, encargados de bodega, quienes son los que directamente atienden a los derechohabientes.

Asimismo, no incluye factores que evalúen directamente la calidad del servicio que brindan los colaboradores a los derechohabientes.

La técnica de Entrevista en Profundidad, proporcionó información sobre la opinión que tienen las autoridades del Centro, respecto al instrumento de evaluación del desempeño, tal como se presenta en la siguiente tabla:

**TABLA No. 22**  
**Percepción de las Autoridades en Relación a la Evaluación del Servicio por Medio de los Instrumentos de Evaluación del Desempeño**

INSTRUMENTO:		Entrevista de Profundidad "A"				SINTESIS CONCLUYENTE
NOMBRE DE ENTREVISTADO:		Licda. Elda Tello, Administradora B	Julio Eduardo Arango Ordoñez, Jefe de Especialidad Médica	Sofía Garzona, Encargada de Servicio		
ÁREA DE TRABAJO:		Autoridad del Centro	Autoridad del Centro	Autoridad del Centro		
NOMBRE DE CATEGORÍA	No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	
Satisfacción al derechohabiente del servicio que recibe	1	¿Cree que la evaluación de desempeño, evalúa aspectos de calidad en el servicio que se brinda a los derechohabientes?	Si, de forma general.	Si, en los horarios de servicio de los médicos.	No esta vinculada, no toca aspectos de atención directa.	No está vinculada y no toca aspectos de atención directa, de forma general evalúa aspectos que tienen repercusión en algún momento en la atención al derechohabiente.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que al único que no se entrevistó de las autoridades del Centro de Atención Médica para Pensionados fue al Director de la Unidad, por falta de tiempo por parte de él, no obstante; las autoridades entrevistadas son quienes directamente aplican el sistema de evaluación de desempeño y emiten los informes correspondientes.

Según la estructura organizacional del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados se identificaron como columnas de la dirección a la Administradora, al Jefe de Especialidad Médica y a la Encargada de Servicio, quienes deben claramente conocer la evaluación de servicio, así mismo, manifestaron que los lineamientos y directrices para realizar la evaluación de desempeño eran brindados por el personal de la Subgerencia de Recursos Humanos, quienes instruían de forma oficial aplicar ese instrumento de evaluación de desempeño.

También, por medio de la entrevista en profundidad se conoció la opinión de los trabajadores en relación al conocimiento que tienen de cómo les evalúan el servicio que están brindando a los derechohabientes, por lo cual, se entrevistó a cinco empleados que cumplieron con el perfil, mencionado en el capítulo de metodología de este documento.

Para la entrevista se utilizó de base la pregunta ¿Considera que los instrumentos de evaluación de desempeño son adecuados para evaluar su desempeño en relación al servicio que brinda al derechohabiente? ¿Por qué?.

Cabe mencionar, que con estas preguntas únicamente se buscaba conocer la opinión de los trabajadores respecto a si consideraban si eran evaluados directamente en el tema de servicio al derechohabiente, sin embargo; efectivamente ellos respondieron que si, a pesar de que el instrumento no incluye factores que midan directamente el servicio que brindan.

Lo que genera el resultado que el personal realmente no sabe qué aspectos de su desempeño repercuten directamente en el servicio que le brindan al derechohabiente, por no manejar una cultura de servicio en su evaluación de desempeño, tal como se muestra en las respuestas que emitieron, a la entrevista realizada.

**TABLA No. 23-A**  
**Percepción de los Empleados en Relación a la Evaluación del Servicio por Medio de los Instrumentos de Evaluación del Desempeño**

INSTRUMENTO:		Entrevista en Profundidad B		SINTESIS CONCLUYENTE	
		No. 1	No. 2		
NOMBRE Y PUESTO:		Vilma Estrada, Secretaria de especialidad de cirugía	Ester Franco, camarera		
ÁREA DE TRABAJO:		Operativo administrativo	Operativo administrativo		
NOMBRE DE CATEGORÍA	No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	
Satisfacción al derechohabiente del servicio que recibe	1	¿Considera que los instrumentos de evaluación del desempeño son adecuados para evaluar su desempeño en relación al servicio que brinda al derechohabiente? ¿Por qué?	Si.	A mi me evalúan a través de supervisión visual.	El personal considera que los instrumentos son adecuados para su evaluación, aunque se observó con base a las respuestas que no son utilizados con todo el personal.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla No. 23 se divide en A y B, pues se entrevistaron a cinco trabajadores, al esquematizar la información un solo cuadro no fue suficiente, por lo que se realizaron dos cuadros que contienen las respuestas emitidas por los distintos trabajadores, al lado derecho del cuadro se encuentra la síntesis correspondiente, se colocó síntesis por tabla, las cuales no tienen variación la una de la otra.

**TABLA No. 23-B**  
**Percepción de los Empleados en Relación a la Evaluación del Servicio por Medio de los Instrumentos de Evaluación del Desempeño**

INSTRUMENTO:		Entrevista en Profundidad B			SINTESIS CONCLUYENTE	
		No. 3	No. 4	No. 5		
NOMBRES Y PUESTOS:		Maria Iracema Hernández, Enfermera Graduada	Marisol Sandoval Recinos, Jefe de Enfermería	Sury Reyes		
AREA DE TRABAJO:		Operativo médico	Operativo médico	Secretaria		
NOMBRE DE CATEGORÍA	No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	
Satisfacción al derechohabiente del servicio que recibe	1	¿Considera que los instrumentos de evaluación de desempeño son adecuados para evaluar su desempeño en relación al servicio que brinda al derechohabiente? ¿Por qué?	Si, porque evalúan aspectos de comportamiento.	No tiene debilidades pero deben medirse las suspensiones o los permisos, se deben agregar aspectos sobre el colaborador como cuántos derechos tiene de pedir permisos sin abusar de ellos, pues se descuida el servicio y se recarga al resto del personal, cuando alguien falta demasiado.	Si.	El personal considera que los instrumentos son adecuados para su evaluación, aunque se observó en base a las respuestas que no son utilizados con todo el personal.

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, por medio de la entrevista en profundidad, se entrevistó a la Encargada del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Subgerencia de Recursos Humanos, quien brindó las siguientes respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Han considerado cambiar o actualizar el instrumento de evaluación de desempeño?

R/ Si, realmente todo es un proceso, se está trabajando en diseñar un instrumento más completo y que proporcione más resultados a la gestión de recursos humanos, actualmente se trabajar en sistematizar el instrumento.

2. ¿Por qué no utilizan un instrumento específico para cada área de servicio?

R/ Por el tamaño de la institución somos más de 16,000 trabajadores en distintos renglones de contratación y la estructura administrativa es muy compleja, por lo que, se busca la simplicidad y practicidad, sin embargo; se trabaja en mejorar el sistema de evaluación de desempeño, se ha considerado la evaluación 360 grados, no obstante; por el momento estamos trabajando en otros aspectos.

3. ¿Podría proporcionar información de cómo realizan la calificación de la evaluación de desempeño y como utilizan sus resultados?

R/ El procedimiento es confidencial por lo que no le puedo compartir mayor información, existen normativa vigentes que puede consultar.

4. ¿Cuál es la periodicidad que utilizan para realizar la evaluación de desempeño?

R/Una vez al año y actualmente se utiliza para promociones o desvinculaciones de la institución.

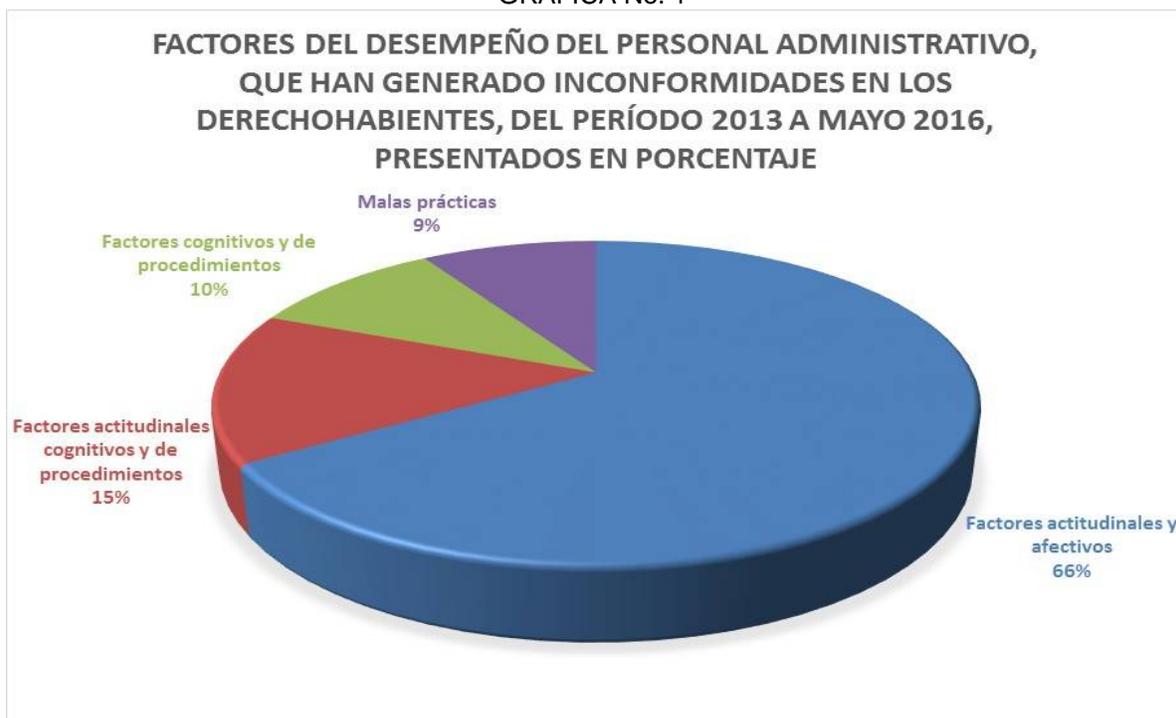
#### 4.1.2. Análisis de la demanda de servicio por parte del derechohabiente

En el estudio de este componente se conoció la percepción de los derechohabientes en relación al servicio que reciben de los trabajadores en el Centro de Atención Médica Integral para Pensionados, para el efecto, se utilizaron las tres técnicas de investigación mencionadas en el capítulo de metodología de este documento.

Por medio de la técnica de análisis documental, se conocieron las quejas de servicio relacionadas con el recurso humano del Centro, que los derechohabientes han presentado del 2013 al 2016, en la Unidad de Atención al Afiliado –UDAFI- , lo cual, permitió categorizar estas demandas y concretarlas en una opinión general del derechohabiente respecto a los factores que le generan inconformidad sobre el servicio que le brinda el personal.

El la gráfica siguiente se pueden observar cuales son los factores que han generado inconformidad en el derechohabiente en los últimos cuatro años:

GRÁFICA No. 1



Fuente: Elaboración propia con datos de UDAFI.

TABLA No. 24

Factores del Desempeño del Personal Administrativo que han Generado Inconformidad al Derechohabiente

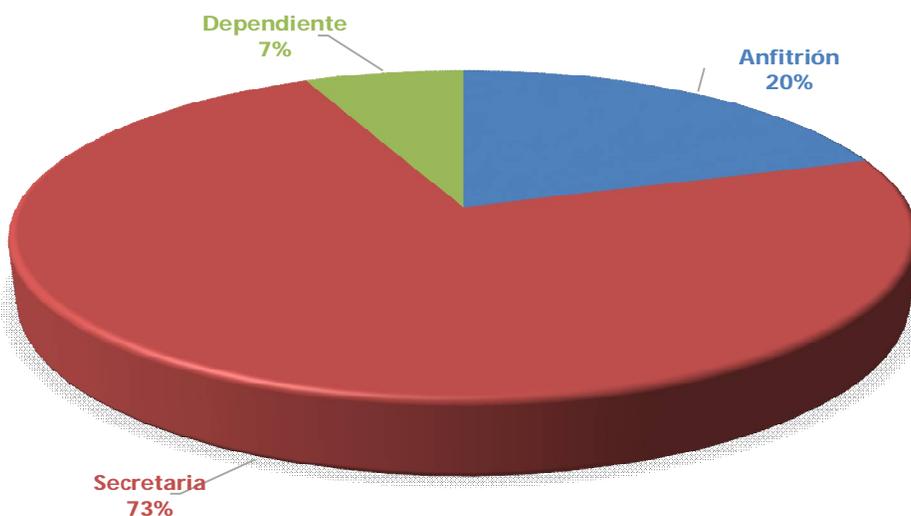
Nobre del Factor	Cantidad de Inconformidades	Porcentaje
Factores actitudinales y afectivos	119	66%
Factores actitudinales cognitivos y de procedimientos	27	15%
Factores cognitivos y de procedimientos	18	10%
Malas prácticas	16	9%
Total	180	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de UDAFI.

Como se puede observar en la gráfica antes presentada, la moda se presenta en los factores actitudinales y afectivos, quiere decir que el personal brinda servicios con mala actitud y no tiene empática con el derechohabiente.

GRÁFICA No. 2

**PUESTOS ADMINISTRATIVOS QUE HAN GENERADO  
INCONFORMIDADES EN LOS DERECHOHABIENTES, DURANTE  
EL PERÍODO DEL 2013 AL 2016**



Fuente: Elaboración propia, con datos de UDAFI.

TABLA No. 25

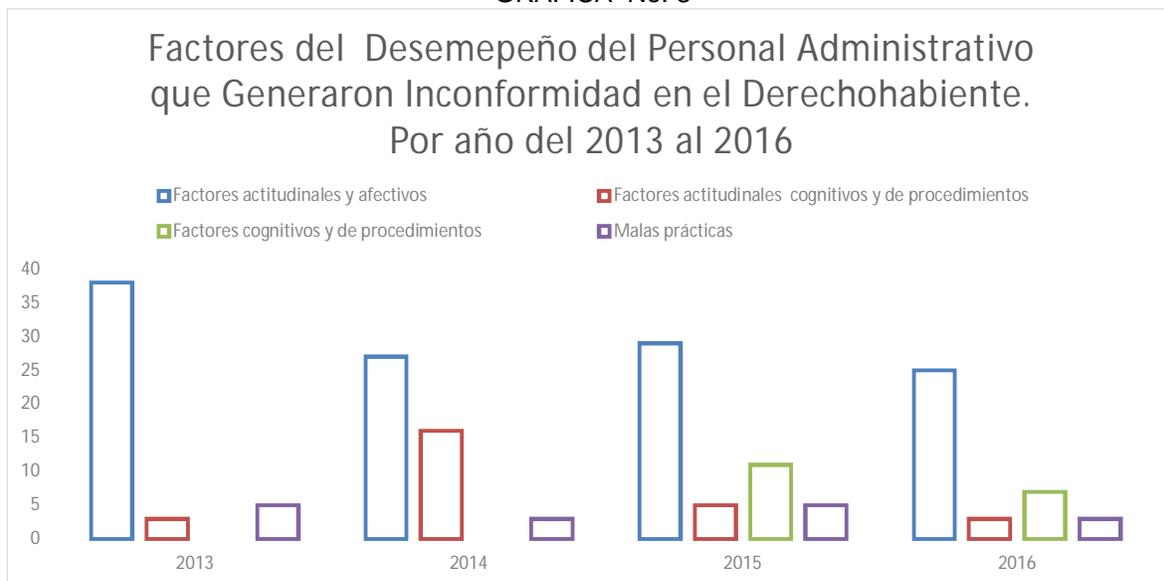
Puestos Administrativos que han Generado Inconformidad al Derechohabiente durante el Periodo del año 2013 a mayo 2016

Puesto	Cantidad de quejas	Porcentaje
Anfitrión	36	20%
Secretaria	132	73%
Dependiente	12	7%
Total	180	100%

Fuente: Elaboración propia, con datos de UDAFI.

Como se puede observar, las inconformidades según los derechohabientes son causadas en su mayoría por las secretarias, es decir; las secretarias poseen una mala actitud al atender al derechohabiente, siendo ellas un elemento clave en el servicio que brinda CAMIP a sus derechohabientes.

GRÁFICA No. 3



Fuente: Elaboración propia con datos de UDAFI.

TABLA No. 26

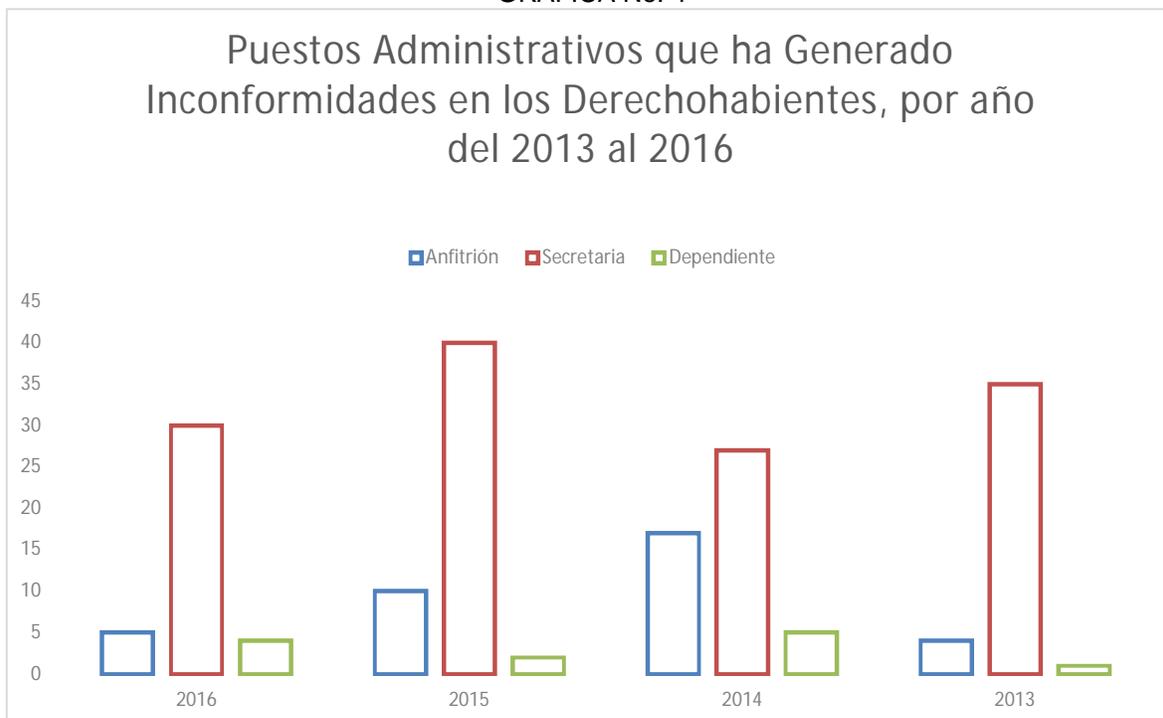
Factores del Desempeño del Personal Administrativo que han Generado Inconformidad al  
Derechohabiente por Año del 2013 a Mayo de 2016

Año	Factores actitudinales y afectivos	Factores actitudinales cognitivos y de procedimientos	Factores cognitivos y de procedimientos	Malas prácticas	Total
2013	38	3	0	5	46
2014	27	16	0	3	46
2015	29	5	11	5	50
2016	25	3	7	3	38
Total	119	27	18	16	180

Fuente: Elaboración propia con datos de UDAFI.

El resultado que genera esta gráfica nos permite conocer que las demandas están de forma ascendente y que probablemente el año 2016, termine con una cantidad mayor de inconformidades que el año anterior, el cual hasta el momento era el más alto en inconformidades.

GRÁFICA No. 4



Fuente: Elaboración propia con datos de UDAFI.

TABLA No. 27

Puestos Administrativos que han Generado Inconformidad al Derechohabiente, por Año del 2013 a mayo de 2016

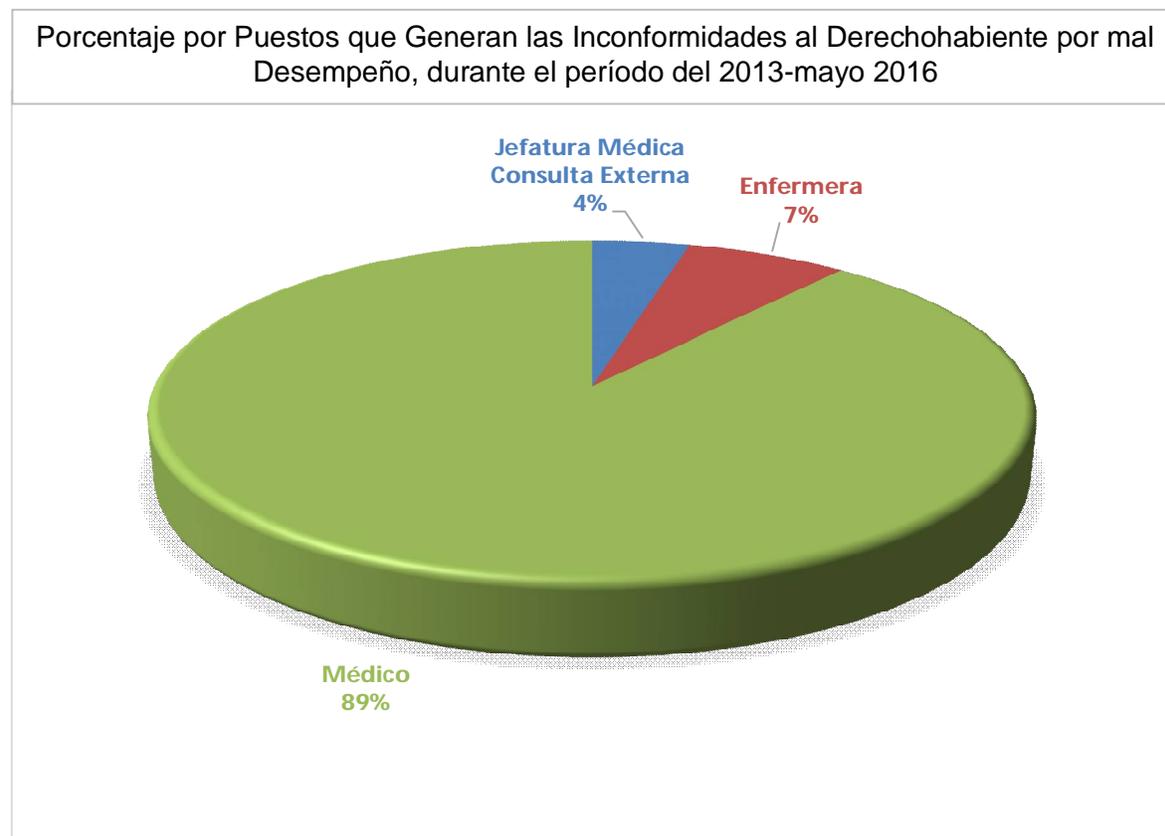
Puesto	2016	2015	2014	2013	Total
Anfitrión	5	10	17	4	36
Secretaria	30	40	27	35	132
Dependiente	4	2	5	1	12
Total	39	52	49	40	180

Fuente: Elaboración propia con datos de UDAFI.

El resultado del análisis nos permite evidenciar que todos los años son los mismos puestos los que generan inconformidades en la atención, siendo el más elevado el puesto de secretaria, hay que tomar en cuenta que la opinión de la atención que se brinda en el Centro, la determinará el derechohabiente en cuanto a las personas que directamente le brindan los servicios, en este caso, las secretarías, anfitriones y dependientes.

Los resultados para el área médica se observan a continuación:

GRÁFICA No. 5



Fuente: Elaboración propia con datos de UDAFI.

TABLA No. 28

Puestos del Área Médica que han Generado Inconformidades al Derechohabiente durante el periodo del año 2013 a mayo de 2016

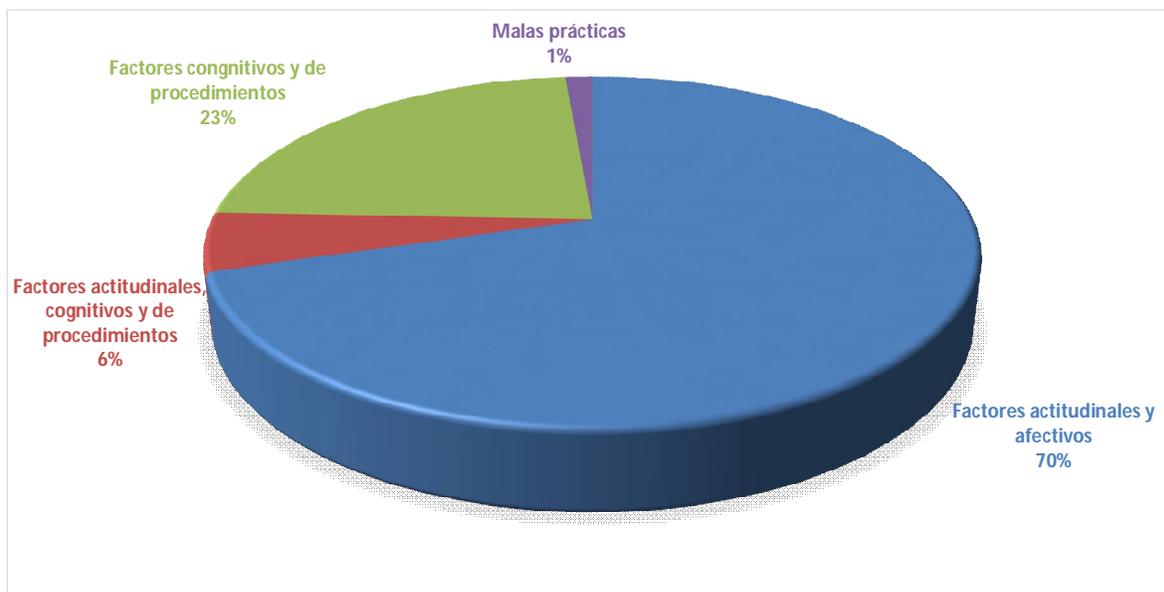
Puestos	Cantidad Inconformidades	de	Porcentaje
Jefatura Médica Consulta Externa		3	4%
Enfermera		5	7%
Médico		65	89%
Total		73	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de UDAFI.

En el área médica se presenta la moda en inconformidades, superando el percentil 80, la Jefatura tiene una representación del 4%, en informidades manifestadas por los derechohabientes en el servicio que esta les brinda.

GRÁFICA No. 6

**Porcentaje por Tipo de Inconformidades Generadas por el Desempeño del Personal Médico, del Período del 2013-mayo 2016**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de UDAFI.

Es importante notar que el área médica es el corazón de los servicios que se brindan en el Centro, y que es altamente preocupante que el 23% de las inconformidades, se presenten en aspectos de conocimientos y procedimientos mal ejecutados y el 70% en la actitud de servicio, evidencia que los colaboradores no quieren hacer el trabajo.

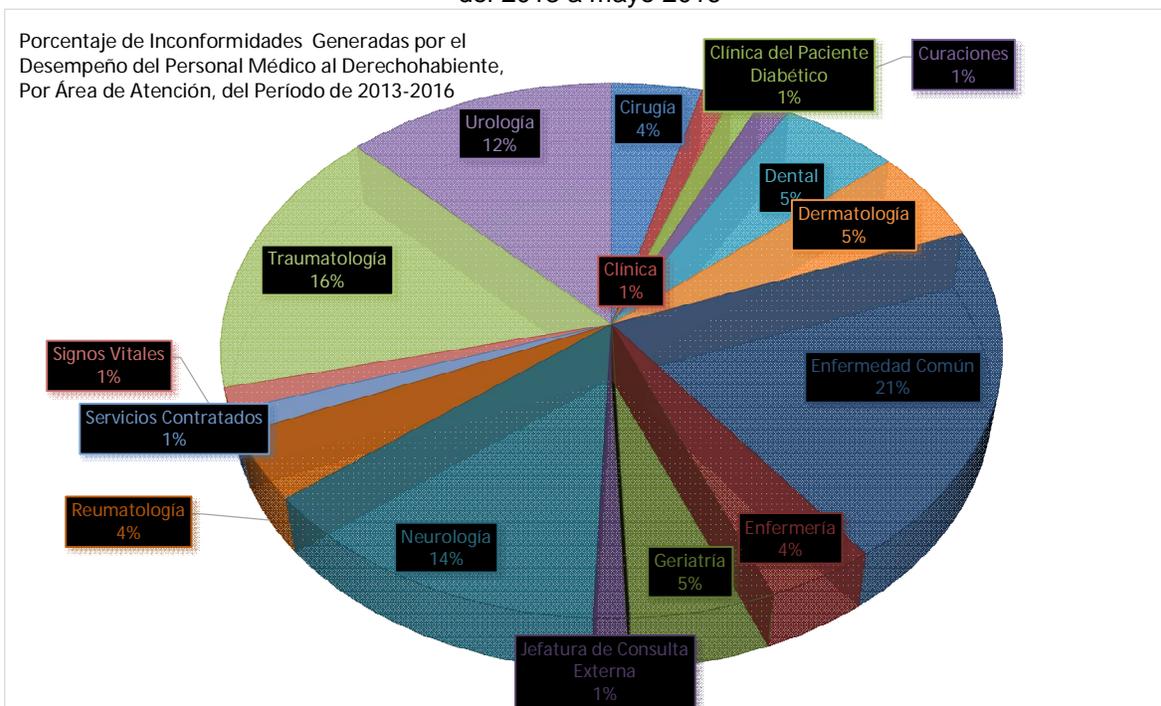
TABLA No. 29

Factores que han Generado Inconformidades en los Derechohabientes durante el Periodo del año 2013 a mayo 2016

Nombre del factor	Cantidad de Inconformidades	Porcentaje
Factores actitudinales y afectivos	52	70%
Factores actitudinales, cognitivos y de procedimientos	4	6%
Factores cognitivos y de procedimientos	17	23%
Malas prácticas	1	1%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de UDAFI.

GRAFICA No. 7  
Áreas de Atención que han Generado Inconformidades en los Derechohabientes durante los años del 2013 a mayo 2016



Fuente: Elaboración propia con datos de UDAFI.

TABLA No. 30  
Cantidad y Porcentaje de Inconformidades Generadas por Áreas de Atención durante el Período del año 2013 a mayo 2016

Nombre	Cantidad	Porcentaje
Cirugía	3	4%
Clínica	1	1%
Clínica del Paciente Diabético	1	1%
Curaciones	1	1%
Dental	4	5%
Dermatología	4	5%
Enfermedad Común	15	21%
Enfermería	3	4%
Geriatría	4	5%
Jefatura de Consulta Externa	1	1%
Neurología	10	14%
Reumatología	3	4%
Servicios Contratados	1	1%
Signos Vitales	1	1%
Traumatología	12	15%
Urología	9	14%

Fuente: Elaboración propia con datos de UDAFI.

Como se puede observar en la gráfica No. 7, el personal de las clínicas de Enfermedad Común, Traumatología, Neurología y Urología, son los que más inconformidades han generado en los derechohabientes, por la calidad de servicio que les brindan, no obstante; es importante resaltar, que se debe a que son las clínicas que más pacientes reciben.

Cabe mencionar que por medio de la técnica de análisis documental se analizó el Acuerdo No. 30/89 de Gerencia del IGSS, que establece el Manual de Normas Médico Administrativas en la Atención de Pacientes de Consulta Externa y los resultados que se obtuvieron de ese análisis se presentan en la siguiente tabla:

TABLA No. 31  
Permanencia en el Puesto de Trabajo según Acuerdo 30-89

No. de Acuerdo	Fecha	Nombre	Contenido	Descripción
30/89	29 de noviembre de 1989	Manual de Normas Médico Administrativas en la Atención de Pacientes en Consulta Externa	<p>Artículo 50. Son deberes y obligaciones del personal médico que labora en Unidades de Consulta Externa, las siguientes: a) Ser responsable de sus acciones y actuaciones dentro del Instituto, debiendo observar orden, disciplina, espíritu de servicio y demás virtudes inherentes al correcto ejercicio de la profesión médica; b) Cumplir estrictamente con los reglamentos, normas y procedimientos técnicos, científicos y administrativos vigentes en el Instituto, para mantener la más alta calidad en la prestación de los servicios médicos; Emplear tratamientos que a la vez de eficientes y económicos permitan el pronto retorno al trabajo de los afiliados al Instituto, tanto para evitar la pérdida de días laborales como para conservar los costos del régimen de seguridad social al nivel más bajo posible. d) Actuar de acuerdo con las normas científicas más aceptadas que regulen sus respectivas especialidades y funciones, así como con plena comprensión del sentido social que inspira a las actividades del Instituto; e) Velar por los cuidados que se presten a los pacientes bajo su responsabilidad y exigir el mismo comportamiento al personal que dirige; y, f) Permanecer en el sitio específico del desempeño de sus labores por el tiempo que fuere contratado, atendiendo directamente a los pacientes bajo su responsabilidad.</p>	<p>Según el artículo 50, el personal debe estar siempre en su lugar de trabajo en el horario establecido, con el propósito de que los pacientes no sean descuidados es decir no se queden sin atención en el horario hábil de servicio.</p>

Fuente: Acuerdo 30/89 del IGSS.

Tabla No. 32  
Tiempos de Atención al Paciente según Acuerdo 30-89

No. de Acuerdo	Fecha	Acuerda	Contenido	Descripción
73/2013	21 de agosto de 2013	Reformar el Artículo 51 del Acuerdo 30-89 del Gerente del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, el cual queda de la siguiente manera:	Artículo 51. El Médico que labore en Consulta Externa deberá atender por hora de trabajo y de acuerdo con la cuota fisiológica establecida en el Instituto, a un (1) paciente nuevo, tres (3) reconsultas y una (1) consulta extemporánea. El médico Especialista atenderá, por hora de trabajo a dos (2) pacientes nuevos y (2) reconsultas y/o consulta extemporánea. La cuota diaria de pacientes que deberán ser atendidos en las clínicas odontológicas durante la jornada de trabajo de ocho horas, es la siguiente: a) Clínicas Generales: pacientes citados 14, pacientes no citados y que se presenten en calidad de pacientes nuevos, extemporáneos o emergencias 5, total 19. b) Clínicas de Accidentes: pacientes citados 10, pacientes no citados y que se presenten por emergencias 3, total 13. En las especialidades médicas de las ciencias de la conducta y rehabilitación, serán los Directores de Unidades Médicas los que determinen las cuotas fisiológicas correspondientes.	Según lo mencionado en el Artículo 51, los médicos de enfermedad común deberán brindar a los pacientes, 15 minutos por consulta, pues deben atender a 4 pacientes por hora, asimismo, los médicos de especialidades como lo son los médicos de odontología deben brindar media hora a cada paciente, pues deben atender a dos pacientes por hora y a 19 pacientes en una jornada de 8 horas.

Fuente: Acuerdo 30/89 del IGSS.

El Acuerdo 30/89 de IGSS, indica que el tiempo que el médico le debe otorgar a cada paciente por consulta es de 15 minutos para las consultas de enfermedad común y de 30 minutos para las consultas de especialidades, asimismo, indica que el personal debe permanecer en su lugar de trabajo durante su horario laboral, porque estos factores son importantes dentro de la evaluación de desempeño, porque tienen contacto directo con la percepción del derechohabiente.

Asimismo, por medio de la técnica de investigación de la entrevista de profundidad se obtuvieron los siguientes resultados, en lo que se refiere a la opinión que los derechohabientes poseen sobre los servicios que les brindan los trabajadores:

En la Tabla 33, se puede observar el resumen de la entrevista de profundidad realizada a tres derechohabientes.

**TABLA No. 33**  
**Derechohabientes y su Percepción con el Servicio que Reciben**

INSTRUMENTO:		Entrevista de Profundiad "C"				SÍNTESIS CONCLUYENTE
NOMBRES Y PUESTOS:		Rodolfo Figueroa	Rafael Lemus	Francisco Gutiérrez		
ÁREA DE TRABAJO:		Derechohabiente	Derechohabiente	Derechohabiente		
NOMBRE DE CATEGORÍA	No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	
Satisfacción del servicio por parte del Derechohabiente	1	¿El desempeño de los trabajadores en la atención que le brindan es de su satisfacción?	Creo que los trabajadores fallan sin culpa, el problema es que las instalaciones están muy saturadas, algunos trabajadores son amables y otros atienden molestos como que piensan que los adultos de la tercera edad somos tontos.	Maravilloso tanto en médicos como en enfermeras.	El trato es de mi satisfacción.	Los derechohabientes manifiestan satisfacción con la atención que les brindan los médicos, sin embargo; en su mayoría están descontentos con el servicio que reciben por medio de los procesos, instalaciones y el trato del resto de personal.
	2	¿Qué aspectos del desempeño de los trabajadores considera que deberían evaluarse?	La atención de los pacientes más afectados, en estado terminal, no hacerles varios traslados, hay personas que trabajan por un salario y no por vocación de servicio.	Atención y educación.	La falta de medicamento, el trato de la atención, aun que los doctores son muy buenos.	Atención y educación, entre otros factores que no involucran directamente el desempeño de los colaboradores.
	3	Si pudiera cambiar algo en el desempeño de los colaboradores qué cambiaría y por qué?	Evaluar aspectos de atención y servicio, necesitan retroalimentación y capacitación.	Si es de mi satisfacción.	Es de mi satisfacción.	Aspectos de servicio.

Fuente: Elaboración propia.

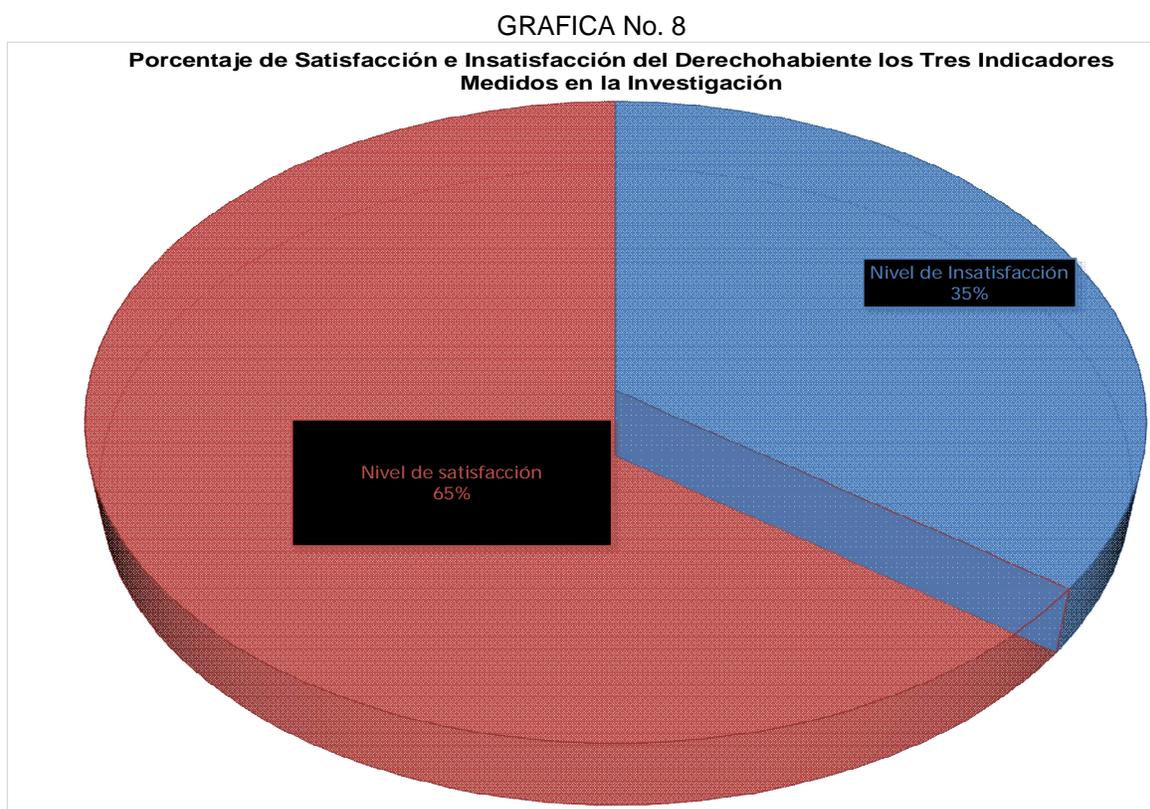
En concreto se puede observar, que los tres derechohabientes entrevistados manifestaron estar satisfechos con la atención que reciben del personal, sin embargo; mencionan que algunos

trabajadores son amables y otros no, asimismo, hicieron relevancia en que su satisfacción radica en el servicio que brindan los médicos y también recomendaron poner atención en la educación y en aspectos de servicio.

Conocer la opinión de los derechohabientes en relación al servicio que reciben es fundamental, por lo cual, se llevaron a cabo estas entrevistas de profundidad, a efecto de conocer profundamente esa opinión.

Por medio de la técnica de la encuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

La encuesta permitió conocer que el porcentaje de satisfacción de los derechohabientes en relación al servicio que reciben se encuentra en un 65%, medido con base a los tres indicadores que evaluaban las preguntas que se incluyen en la encuesta, por lo que, se debe trabajar en el 35% de insatisfacción. Tal como lo muestra la siguiente gráfica:



**Fuente:** Elaboración propia, respuestas que brindaron los derechohabientes a la encuesta.

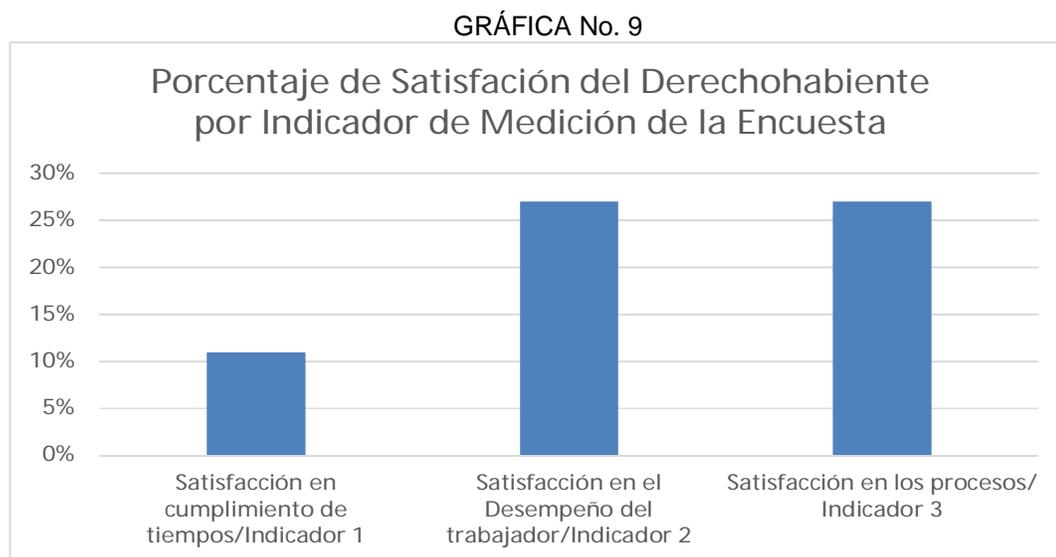
**TABLA No. 34**  
**Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción de los Derechohabientes sobre el Servicio que Reciben, Según la Encuesta Aplicada en CAMIP Pamplona**

	Porcentaje	Valor de la Encuesta	Puntos Obtenidos
Nivel de Insatisfacción	35	7,575	4,997
Nivel de satisfacción	65		

Fuente: Elaboración propia con las respuestas que brindaron los derechohabientes a la encuesta.

El 65%, de satisfacción que reveló la encuesta se conforma del 27% en aspectos relacionados directamente con el desempeño del colaborador es decir en su actitud, otro 27% de satisfacción en el cumplimiento de procesos y conocimiento al brindarle atención y el 11% en el cumplimiento de los tiempos, esto quiere decir que hay mayor insatisfacción por parte de los derechohabientes en el tiempo que los trabajadores utilizan para brindarles los servicios.

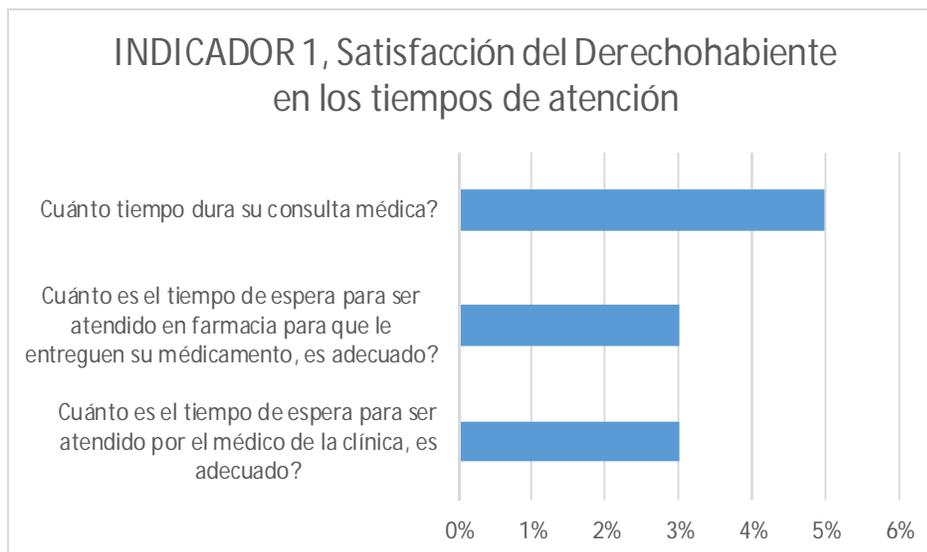
Como se muestra en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia, resultados de la Encuesta

Del 65% de satisfacción que manifestó el Derechohabiente por medio de sus respuestas de la encuesta, el 11% se centra en la satisfacción de los tiempos de atención, como se puede observar en la siguiente gráfica, el nivel de satisfacción en los tiempos es mínimo y se debe al tiempo de espera para que le entreguen sus medicamentos y para que le atienda el médico.

GRAFICA No. 10



Fuente: Elaboración propia, resultados de la Encuesta

En la siguiente tabla se puede observar, con mayor claridad las respuestas brindadas a las preguntas, que representan menor satisfacción en los tiempos:

TABLA No. 35

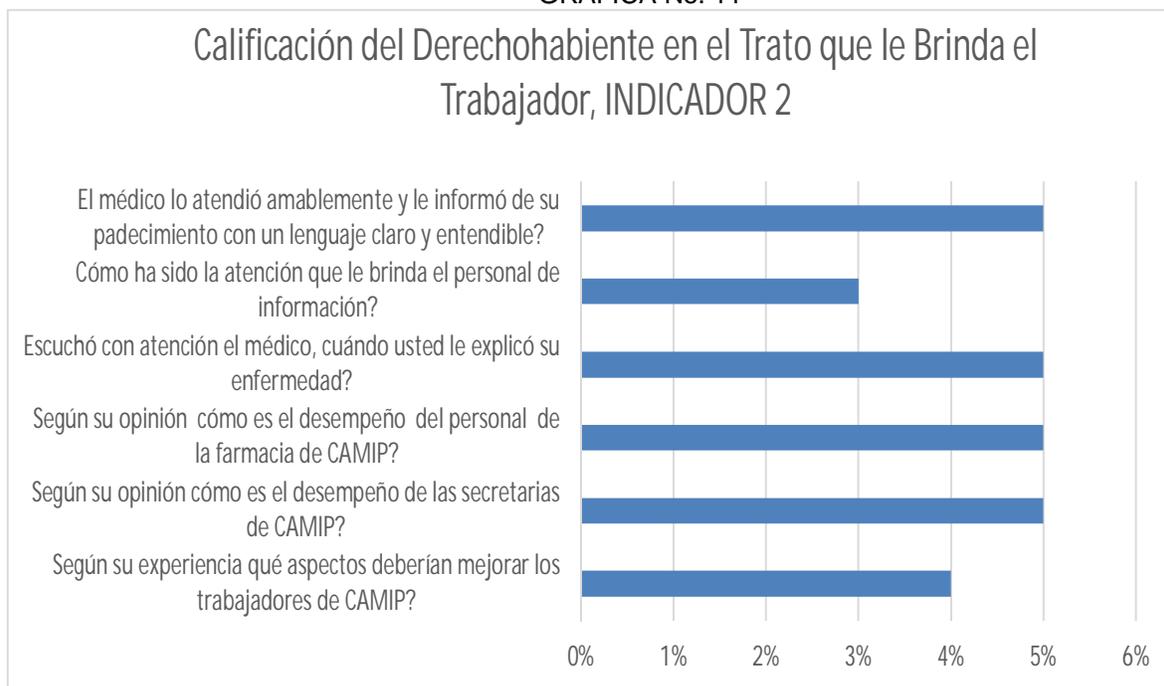
Tabulación de Respuestas Brindadas a las Preguntas del Indicador No. 1

	Respuestas	valor	Puntos	Respuestas	valor	Puntos	Respuestas	valor	Puntos	Respuestas	valor	Puntos	Respuestas	valor	Puntos
Cuánto es el tiempo de espera para ser atendido por el médico de la clínica, es adecuado?	Muy malo (más de 60 min)			Malo (de 46 min a 60 min)			Regular (de 31 min a 45 min)			Bien (de 16 min a 30 min)			Muy bien (hasta 15 min)		
	41	.(1)	41	14	.(2)	28	19	.(3)	57	21	.(4)	84	6	.(5)	30
Cuánto es el tiempo de espera para ser atendido en farmacia para que le entreguen su medicamento, es adecuado?	Muy malo (más de 60 min)			Malo (de 46 min a 60 min)			Regular (de 31 min a 45 min)			Bien (de 16 min a 30 min)			Muy bien (hasta 15 min)		
	38	.(1)	38	36	.(2)	72	12	.(3)	36	15	.(4)	60	0	.(5)	0
Cuánto tiempo dura su consulta médica?	Muy malo (más de 60 min)			Malo (de 46 min a 60 min)			Regular (de 31 min a 45 min)			Bien (de 16 min a 30 min)			Muy bien (hasta 15 min)		
	0	.(1)	0	10	.(2)	20	28	.(3)	84	12	.(4)	48	51	.(5)	255

Fuente: Encuesta de medición de la satisfacción de servicio, elaboración propia.

El Indicador 2, en el nivel de satisfacción del derechohabiente representa un 27%, identificando gravemente, que de las preguntas que conformaron este indicador en la encuesta, la atención que menos satisfacción representa para el derechohabiente es la que le ha brindado el personal de información.

GRÁFICA No. 11

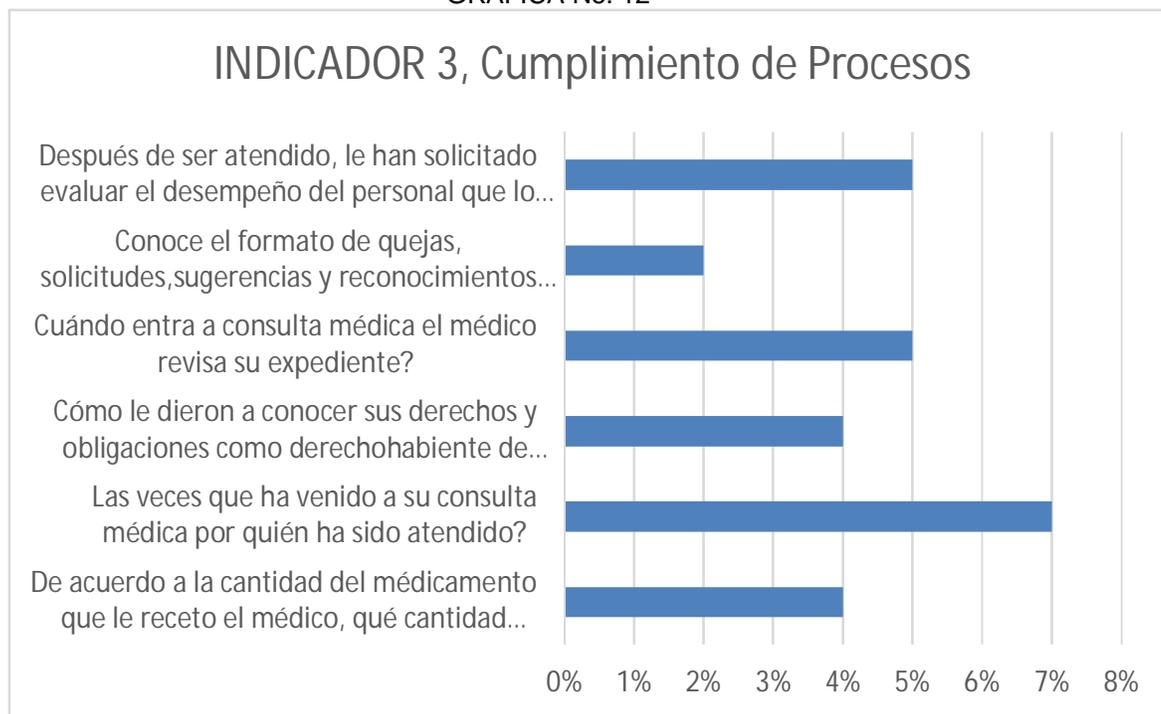


**Fuente: Elaboración propia, resultados de la Encuesta**

Asimismo, el Indicador 3, representa un 27% en el nivel de satisfacción del derechohabiente, y como se puede observar en la siguiente gráfica los derechohabientes no conocen los formatos de quejas, solicitudes o sugerencias, esto es fundamental que el derechohabiente los conozca, pues por medio de esto emite su opinión sobre los servicios que le brinda el personal.

También se puede observar, que otro factor donde se concentra la molestia del derechohabiente es en la entrega del medicamento, factor que no es representativo directamente en el desempeño del personal, sin embargo; se incluyó en la encuesta derivado a que la mayoría de encuestados, manifestaron inconformidad en este aspecto.

GRÁFICA No. 12



Fuente: Elaboración propia, resultados de la Encuesta

#### 4.1.3. Análisis del conocimiento y comparación del sistema de evaluación del desempeño utilizado

En el desarrollo de este componente, se utilizó la técnica de investigación denominada entrevista de profundidad y los resultados obtenidos del análisis documental y la encuesta aplicados en los componentes anteriores.

En las siguientes tablas se presenta, el conocimiento que poseen las autoridades y los trabajadores sobre el sistema de evaluación de desempeño, resultado de la entrevista en profundidad.

**TABLA No. 36**  
**Conocimiento que Poseen las Autoridades del Sistema de Evaluación del Desempeño**

INSTRUMENTO:		Entrevista de Profundidad "A"	
NOMBRE DE ENTREVISTADO:		Licda. Eida Tello, Administradora B	Julio Eduardo Arango Ordoñez, Jefe de Especialidad Médica
ÁREA DE TRABAJO:		Autoridad del Centro	Autoridad del Centro
NOMBRE DE CATEGORÍA	PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS
1	¿Qué es para usted la evaluación de desempeño?	Es la forma de desarrollo de funciones, verificar si cumple con las responsabilidades y normativas éticas de conducta, casi siempre es subjetiva.	Evaluar el comportamiento de las personas evaluadas, en un tipo de trabajo para el cual fueron contratadas.
1	¿Qué es para usted la evaluación de desempeño?	Es la forma de desarrollo de funciones, verificar si cumple con las responsabilidades y normativas éticas de conducta, casi siempre es subjetiva.	Evaluar el comportamiento de las personas evaluadas, en un tipo de trabajo para el cual fueron contratadas.
2	¿Para usted cuál es el objetivo de la evaluación de desempeño?	Mejorar el desempeño.	Medir la calidad con la que se desempeña el trabajo, descubrir debilidades y mejorar en el personal evaluado.
3	¿Existe algún procedimiento normado para realizar la evaluación de desempeño? ¿Cuáles?	Si, existe el proceso actualmente se debe ingresar al sistema y evaluar al trabajador en su presencia.	Tengo entendido que los médicos son evaluados por medio de encuestas que realizan los educados a los pacientes, además, el paciente debe llenar una boleta de satisfacción, también, existe un instrumento con preguntas establecidas que se les realizó a los médicos el año pasado.
4	¿Cuáles son los acuerdos o normativas que regulan la evaluación del desempeño?	Se tiene una circular, existen un acuerdo para evaluar el desempeño de mandos medios, pero los números de acuerdo no los recuerdo.	No, tengo conocimiento.
5	¿El sistema de evaluación del desempeño ha cambiado en los últimos años?	Si, porque antes solo se implementó la utilización del sistema institucional para la evaluación del desempeño, sin embargo, el cuestionario sigue siendo el mismo de todos los años.	Si, porque ahora según una circular se debe evaluar cada año al personal, sin embargo, los médicos no pueden ser evaluados porque ellos son profesionales en lo que hacen, ellos son los que conocen como hacer su trabajo.
6	¿Los instrumentos de evaluación del desempeño miden el desempeño esperado?	Si, lo básico.	Si, miden la colaboración, comportamiento, horario, son como 10 preguntas.
7	¿Considera que el sistema de evaluación del desempeño contribuye a la mejora del desempeño?	Si, porque antes solo se evaluaba a los mandos medios, ahora se evalúa a todo el personal y saben que si realizan mal su trabajo sin embargo, los mandos medios al menos una vez al año se les evalúa, al menos una vez al año se les evalúa, al menos una vez al año se les evalúa, al menos una vez al año se les evalúa.	Si, aunque los médicos se desempeñan según su conocimiento.
8	¿Si pudiera mejorar el sistema de evaluación del desempeño qué mejoraría?	La ponderación, porque no se comprende cómo el sistema calcula el total de la evaluación, también considero que se debería incluir a los que se desempeñan bien y capacitar a los que son mal evaluados.	Nada, para mí está bien.

Fuente: Elaboración propia.

**SINTEISIS CONCLUYENTE**

<p>Conocen que la evaluación del desempeño les permite medir el rendimiento del colaborador, no así, manifiestan que casi siempre la evaluación es subjetiva.</p> <p>Conocen que la evaluación de desempeño les permite medir el rendimiento del colaborador, no así, manifiestan que casi siempre la evaluación es subjetiva.</p> <p>Conocen el objetivo principal de la evaluación del desempeño, sin embargo, no conocen los procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño, pero si conocen algunas áreas de mejora.</p> <p>Manifiestan que si existe el un procedimiento establecido, sin embargo, todos manifiestan uno diferente.</p> <p>Tienen conocimiento de que existen normativas, pero ninguno sabe cuáles son.</p> <p>El año pasado la evaluación de desempeño tuvo un cambio a nivel institucional, en virtud de que sistematizaron la herramienta de evaluación, no obstante el formulario de preguntas sigue siendo el mismo implementado en el año 2007, cuando se crearon las primeras normativas de evaluación del desempeño.</p> <p>Si miden aspectos generales y básicos del desempeño de cualquier trabajador, porque el instrumento está estandarizado.</p> <p>Efectivamente consideran que el sistema de evaluación del desempeño, permite mejorar el desempeño ya que el resultado que se tiene cuando se realiza la evaluación del desempeño, se debe a que el año pasado implementaron la evaluación del desempeño para todo el personal de la institución, lo cual ha generado un impacto positivo en el personal evaluado, ya que los médicos califican aspectos básicos, manifiestan la necesidad de mejorar el sistema de evaluación de desempeño en la necesidad de mejorar algunos aspectos de ponderación, incluir el sistema de compensaciones y desarrollo, así como, incluir áreas que evalúan directamente la atención al derechohabiente.</p>	<p>Forma para establecer parámetros del comportamiento, capacidades y habilidades de un trabajador.</p> <p>Forma para establecer parámetros del comportamiento, capacidades y habilidades de un trabajador.</p> <p>Determinar áreas de mejora.</p> <p>Si, existe un acuerdo y una circular de la Subgerencia de Recursos Humanos, los números no los se.</p> <p>No, los recuerdo.</p> <p>Si, anteriormente solo se evaluaba a los mandos medios y debían presentar informes cada cuatro meses, ahora se realiza la evaluación de desempeño a todo el personal y se realiza a través del sistema, pero el cuestionario es el mismo de años anteriores.</p> <p>Si, pero no tanto en la atención que se brinda al derechohabiente.</p> <p>Si, pero son susceptibles a mejora.</p> <p>Colocarla más aspectos de atención.</p>
---	---

**TABLA No. 37-A**  
**Conocimiento que Poseen los Empleados del Sistema de Evaluación de Desempeño**

INSTRUMENTO:	Entrevista en Profundidad B		SINTESIS CONCLUYENTE
	No. 1	No. 2	
NOMBRE Y PUESTO:	Vilma Estrada, Secretaria de especialidad de cirugía		Ester Franco, camarera
ÁREA DE TRABAJO:	Operativo administrativo		Operativo administrativo
NOMBRE DE CATEGORÍA	PREGUNTAS		RESPUESTAS
Conocimiento del Sistema de Evaluación de Desempeño	2	¿Conoce cuál es el objetivo de la evaluación del desempeño?	Si, evaluarme.
	3	¿Considera que la evaluación del desempeño le ha ayudado a mejorar su desempeño?, ¿Por qué?	El jefe es el que determina si su desempeño es bueno, siempre estoy de acuerdo con él.
	4	¿Con qué frecuencia le realizan una evaluación del desempeño?	En enero hicieron una y antes habian hecho otra hace dos años. No las hacen seguidas.
	5	¿Conoce qué aspectos serán evaluados de su desempeño? ¿cuáles son?	Si trabajo en grupo, tiempo que damos, puntualidad, responsabilidad, colaboración.
	6	¿Recibe retroalimentación de su desempeño?	Si, porque así le dicen a uno en qué falla, y tambien por las quejas uno se da cuenta en qué falla.

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA No. 37-B**  
**Conocimiento que Poseen los Empleados del Sistema de Evaluación de Desempeño**

INSTRUMENTO:		Entrevista en Profundidad B			No. 5	SINTESIS CONCLUYENTE	
		No. 3	No. 4	No. 5			
<b>NOMBRES Y PUESTOS:</b>		Maria Iracema Hernández, Enfermera Graduada		Sury Reyes			
<b>AREA DE TRABAJO:</b>		Operativo médico		Secretaría			
<b>NOMBRE DE CATEGORIA</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>			
Conocimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño	1 ¿Qué es para usted la evaluación del desempeño?	La evaluación se realiza para verificar la atención que estamos brindando al derechohabiente.	Monitorea que el personal esté actualizado, que atienda sus responsabilidades. Permite tomar como base el resultado de la evaluación para realizar nombramientos.	Evaluar como realizo mi trabajo.			
	2 ¿Conoce cuál es el objetivo de la evaluación del desempeño?	Verificar la preparación del personal.		Mejorar la atención.		La evaluación del desempeño es bien vista por el personal, en su mayoría saben para que se utiliza, sin embargo; se debe aclarar el concepto para todos, reforzar el tema de retroalimentación, así como informar qué es lo que persigue la evaluación del desempeño.	
	3 ¿Considera que la evaluación del desempeño le ha ayudado a mejorar su desempeño?, ¿Por qué?	Si, hace ver los errores, debilidades y fortalezas.	Ayuda pero es necesario modificar para agregar algunos aspectos, por ejemplo que controlen las suspensiones.		No, porque depende de uno.		
	4 ¿Con qué frecuencia le realizan una evaluación del desempeño?	1 vez al año.	Cada año entre octubre y noviembre.		1 vez al año.		
	5 ¿Conoce qué aspectos serán evaluados de su desempeño? ¿cuáles son?	Si, toma de decisiones, resolución de problemas, valores éticos morales, preparación académica entre otros.	Desarrollo de trabajo, relaciones interpersonales, interes por el trabajo, iniciativa, productividad y calidad.		Puntualidad, presentación, como realizar el trabajo, la atención y trato con el paciente, la colaboración.		
	6 ¿Recibe retroalimentación de su desempeño?	Si, el ambiente les permite esto.		Si, se le llama al personal es individual y usa testigos, el trabajador no pierde el derecho se lee lo que se evaluará, donde se ubica como se calificará y ambos firmamos la evaluación.	No.		

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA No. 38**  
**Conocimiento que Poseen las Autoridades en Relación al Plan Estratégico de la Institución**

INSTRUMENTO:		Entrevista de Profundidad "A"			SINTESIS CONCLUYENTE
NOMBRE DE ENTREVISTADO:		Licda. Eida Tello, Administradora B	Julio Eduardo Arango Oroñoñez, Jefe de Especialidad Médica	Sofía Garzona, Encargada de Servicio	
ÁREA DE TRABAJO:		Autoridad del Centro	Autoridad del Centro	Autoridad del Centro	
NOMBRE DE CATEGORÍA	No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESPUESTAS	
Conocimiento de la Institución	1	¿Conoce los objetivos estratégicos institucionales?	Si, antes era 8 objetivos pero los cambiaron recientemente.	Si, atender al derecho habiente con calidad, unidades salud.	A pesar de que manifiestan conocer los objetivos estratégicos de la institución, nadie concibió al mencionarlos.
	2	¿Considera que la evaluación del desempeño esta direccionada al alcance de los objetivos estratégicos institucionales?	Si, porque evalúa el desarrollo de las personas.	Si.	Manifiestan que si pero no en su totalidad.

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA No. 39**  
**Conocimiento que Poseen los Empleados en Relación al Plan Estratégico de la Institución**

INSTRUMENTO:		Entrevista en Profundidad B		SINTESIS CONCLUYENTE
		No. 1	No. 2	
NOMBRE Y PUESTO:		Ester Franco, camarera		El personal tiene claro que el fin de la Institución es brindar servicios, sin embargo, desconocen por completo la estrategia que persiguen a nivel de cupula de autoridades de la institución, mismas que están debidamente normadas.
ÁREA DE TRABAJO:		Operativo administrativo		
NOMBRE DE CATEGORÍA		Operativo administrativo		
PREGUNTAS		RESPUESTAS		
1		¿Conoce los objetivos estratégicos de la institución? ¿cuáles son?	Si, mejorar el servicio y proveer medicamentos.	No.
2		¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo? ¿cuáles son?	Llenar las cartilla de pacientes 16 por día. El resto es colaboración la prioridad es la medicina y la atención al derechohabiente.	Asi, seguridad, higiene, orden y limpieza.
3		3. ¿Cómo los objetivos de su puesto ayudan a alcanzar los objetivos institucionales?	Si.	Si no hay limpieza ni hiege, no podría sobrevivir un hospital.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la comparación del instrumento de evaluación del desempeño, con el instrumento que establece la normativa y con el instrumento que se debería diseñar derivado de las demandas de servicio que presenta del derechohabiente, refleja lo siguiente:

El instrumento actualmente utilizado solamente abarca siete factores de medición cuando la normativa, establece 20 y de estos 20 el derechohabiente demanda se evalúen 15 factores, porque repercuten directamente en la satisfacción del servicio que recibe.

Asimismo, tanto la normativa como el derechohabiente requieren que realicen evaluaciones del desempeño con enfoque directo en la calidad del servicio que se brinda.

Lo anterior se puede observar en la siguiente tabla, denominada Cuadro Comparativo del Instrumento de Evaluación del Desempeño.

**TABLA No. 40**  
**Comparativo de Instrumentos de Evaluación de Desempeño**

<b>COMPARATIVO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
	Actualmente utilizado	Normado según Acuerdos 23/2007,24/2007 y 25/2007	Sugerido según demanda de servicio por parte de los derechohabientes
<b>No. Factores de medición del desempeño del personal</b>			
1	Desarrollo de su trabajo	Gestión	Gestión
2	Relaciones Interpersonales	Productividad	Productividad
3	Interés por el trabajo	Planificación	Planificación
4	Productividad y Calidad del Trabajo	Fomento de la transparencia	
5	Iniciativa y cooperación	Calidad y mejora continua	Calidad y mejora continua
6	Asistencia y puntualidad	Toma de decisiones	
7	Cumplimiento de normas y lealtad a la Institución	Clima organizacional	
8		Servicio al usuario interno y externo	Servicio al usuario interno y externo
9		Desarrollo profesional para el Puesto	
10		Administración del tiempo	Administración del tiempo
11		Calidad de atención	Calidad de atención
12		Responsabilidad en el trabajo	Responsabilidad en el trabajo
13		Productividad y efectividad	Productividad y efectividad
14		Transparencia	
15		Puntualidad	Puntualidad
16		Asistencia	Asistencia
17		Presentación personal	Presentación personal
18		Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
19		Habilidad para solucionar problemas	Habilidad para solucionar problemas
20		Conocimiento y habilidades para realizar el trabajo	Conocimiento y habilidades para realizar el trabajo
<b>Tipo de evaluación</b>			
1	Selección forzada	Recursos Humanos debe decidir	360 grados
<b>Formatos utilizados</b>			
1	Es un formato estandarizado aplicable a todos los puestos de trabajo	Un formato para cada familia de puestos	Un formato para cada familia de puestos.
<b>Aplicación mínima</b>			
1	Una vez al año	Una vez al año	Una vez al año.

Fuente: Elaboración propia del análisis documental y resultado de la encuesta de satisfacción.

## 4.2. Resultados

Para la presente investigación los resultados son la información obtenida del procesamiento y análisis de los datos, los cuales, nos direccionan a la comprobación de la hipótesis inicialmente planteada.

En este caso los datos tienen relación con los marcos y criterios técnicos y temporales utilizados para la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño, así como el análisis de las demandas de los derechohabientes en relación al servicio, identificando, los aspectos que se deben mejorar, eliminar o agregar en los instrumentos de evaluación del desempeño, a manera de que estos integren un sistema de evaluación del desempeño funcional con enfoque en el servicio.

La importancia del conocimiento que poseen tanto las autoridades como los empleados en relación al sistema de evaluación del desempeño es fundamental, ya que de ese conocimiento se origina la efectividad del sistema, tanto como el conocimiento que poseen de la estrategia de la institución y de las demandas de servicio de los derechohabientes.

### 4.2.1. Resultados del estudio de los marcos, criterios técnicos y temporales

Los resultados se basan del análisis documental realizado de la normativa vigente del Instituto, así como de la entrevista de profundidad efectuada a las autoridades del Centro, al encargado de recursos humanos y a sus colaboradores, ya que sus respuestas fueron tabuladas en una matriz cruzada de valores, que permitió obtener una síntesis concluyente, que produjo la siguiente información como resultados.

- a. Los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados –CAMIP- Pamplona del IGSS deben respetar y aplicar únicamente los instrumentos de evaluación de desempeño que han sido autorizados por la Subgerencia de Recursos Humanos. Por lo tanto, ningún instrumento creado en dicho centro puede ser utilizado si no ha sido autorizado por la Subgerencia de Recursos Humanos, porque carecerá de validez.
- b. El Sistema de Evaluación del Desempeño tiene sus orígenes en los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados –CAMIP- Pamplona, desde el año 2007, cuando la Gerencia del Instituto Autorizó por medio de Acuerdo 23/2007, la creación de un Sistema de Evaluación de Desempeño a nivel Institucional.
- c. Los criterios técnicos para el diseño de los instrumentos de evaluación del desempeño están claramente establecidos en los Acuerdos números 24/2007 y 25/2007 ambos de

fecha 20 de agosto de 2007, en los cuales se incluyen los factores de medición de desempeño que deben ser incluidos en los instrumentos.

Es adecuado y procedente contar con normativas institucionales que establezcan cómo, cuándo, por qué y quiénes tendrán a su cargo la implementación y control del sistema de evaluación del desempeño, norma que se debe respetar y aplicar a nivel Institucional, es decir en todas las unidades del Instituto.

- d. Los actuales instrumentos de evaluación no cumplen con todos los factores de medición que establece la normativa animismo, no miden factores de desempeño vinculados directamente con el servicio, según lo demostró el análisis documental de las normativas y del instrumento de evaluación de desempeño. Éstos, generan subjetividad pues queda a discreción total del jefe la evaluación por ser un instrumento de selección forzada.
- e. Los instrumentos de evaluación del desempeño actualmente utilizados, respetan un formato estándar que es aplicado a todos los colaboradores tanto a las autoridades, personal ejecutivo, administrativo, operativo y médico, pues en ese formato, se incluyen aspectos generales que cualquier empleado debe cumplir con base a los contratos laborales que se emiten en la institución.

No obstante; los instrumentos de evaluación de desempeño deben ser diseñados conforme a las necesidades del área que será evaluada, por lo que, se considera no conveniente utilizar un solo instrumento estandarizado para todas las área y unidades del Instituto.

El Centro de Atención Integral para Pensionados necesita sus propios instrumentos de evaluación del desempeño diseñados conforme a la demanda de sus derechohabientes, quienes difieren del resto de derechohabientes a nivel institucional, pues estos son personas de la tercera edad.

- f. El instrumento no indica que el jefe deba tomar en cuenta la opinión del derechohabiente para evaluar el servicio que brinda el colaborador, siendo esto fundamental para que la evaluación del desempeño sea efectiva en la calidad de los servicios que se brindan.

Asimismo, el instrumento de evaluación debe indicar que se tomen en cuenta los reportes de asistencia y puntualidad para hacer una mejor evaluación del desempeño del colaborador, a efecto de eliminar la subjetividad.

- g. No existe normativa específica que establezca la evaluación del desempeño para el personal operativo (anfitriones, camareros, mensajeros, pilotos, paramédicos, enfermeras etc.) ni para personal profesional médico, lo cual, siendo este personal es el que realmente tiene contacto directo con el derechohabiente.

#### 4.2.2. Resultados de la demanda de servicio por parte del derechohabiente

Para obtener los resultados de este componente se tabularon en matrices cruzadas las respuestas brindadas por los derechohabientes a quienes se les realizó la entrevista de profundidad, y se analizaron a efecto de identificar el servicio que ellos esperan.

Asimismo, se analizaron y categorizaron las demandas de servicios que la Unidad de Atención al Afiliado ha recibido durante el período del año 2013 al mes de mayo del año 2016, mismas que se presentaron por medio de gráficas.

Adicional a esto, se utilizó el instrumento de la encuesta para conocer el nivel de satisfacción del derechohabiente del servicio que le brindan los trabajadores y saber si el servicio cumple con expectativas, los resultados que se generaron son los siguientes:

- a. El derechohabiente en su entrevista básicamente respondió que está satisfecho con el servicio, sin embargo; expresó también que siempre existen colaboradores que tratan a los pensionados como que fueran personas que no entienden.
- b. La moda de las demandas de servicios presentadas por los derechohabientes a la Unidad de Atención al Afiliado, se encuentra en el factor de mala actitud de servicio y falta de educación por parte de los trabajadores para atender a los derechohabientes, en especial en el área de Enfermedad Común y Traumatología, asimismo, que el puesto que más demandas de servicio ha generado en los últimos cuatro años es el de secretaria.
- c. Según el análisis de las demandas de servicio, estas demandas se concentran en tres categorías: inconvenientes por mala actitud de servicio, inconvenientes por falta de conocimiento, inconvenientes por mala ejecución de procesos y por malas prácticas en el trabajo.
- d. La encuesta reflejó que el derechohabiente está satisfecho en un 65% con los servicios que le brindan los trabajadores, y que su mayor insatisfacción recae en los tiempos de

atención, es decir; el tiempo que debe esperar para que le atienda un médico y para que le entreguen su medicamento.

- e. Asimismo, la encuesta dio a conocer que del nivel de satisfacción en la atención que reciben los derechohabientes, el puesto que genera mayor impacto en la satisfacción es el del médico, pues la mayor parte de respuestas indican que el médico les escucha y les explica amablemente su padecimiento.
- f. Por medio de la encuesta se identificó que el derechohabiente no conoce el procedimiento para presentar una queja, una sugerencia o una felicitación por el servicio que recibe, factor importante para evaluar el desempeño del personal.
- g. De la misma forma por medio de las respuestas recibidas a la encuesta se observó que el derechohabiente no está satisfecho con el servicio que le brinda el personal del Área de Información.

#### 4.2.3. Resultados del conocimiento y comparación del sistema de evaluación del desempeño utilizado

Para contar con un sistema de evaluación del desempeño efectivo es necesario contar con instrumentos adecuados a la necesidad de la Institución, entre otros factores, pero nada de esto servirá si las autoridades y los trabajadores no tienen conocimiento de dicho sistema y de la aplicabilidad de los instrumentos, así como de lo que se pretende alcanzar con la evaluación del desempeño.

La entrevista de profundidad realizada al personal y a las autoridades permitió obtener los siguientes resultados acerca del conocimiento que poseen en relación al sistema de evaluación de desempeño del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados.

- a. El sistema de Evaluación de Desempeño no ha sido modificado ni utilizado de forma productiva desde los primeros años de su implementación, hasta el año 2015 que la Subgerencia de Recursos Humanos sistematizó los instrumentos y capacitó a las autoridades para su aplicación.
- b. Las autoridades manifiestan que la ponderación establecida para cada factor medido en el instrumento, no es clara y por ende ha generado inconformidades con los trabajadores, pues es dudosa la ponderación que obtienen al final.

- c. El Sistema de Evaluación del Desempeño no está ligado al sistema de compensaciones, por lo que un empleado excelente no tiene ningún beneficio adicional a los que obtiene un empleado bueno, promedio o uno malo.
- d. El sistema de Evaluación del Desempeño se encuentra en proceso de mejoras y desarrollo por parte de la Subgerencia de Recursos Humanos.
- e. Por el tipo de Institución ha sido difícil alinear los instrumentos de evaluación de desempeño a cada área o puesto, razón por la que el instrumento utilizado es estándar no mide aspectos específicos del puesto. Las autoridades y el personal manifestaron la necesidad de contar con instrumentos que midan de forma específica aspectos propios del puesto y área de trabajo.
- f. El servicio es un factor que no está claramente plasmado en el instrumento de evaluación de desempeño, siendo esta una necesidad alta. Requiriendo el diseño exclusivo de instrumentos de evaluación de desempeño direccionados a la medición de la calidad del servicio que se brinda a los derechohabientes, específicamente en el trato.
- g. Tanto el personal como las autoridades necesitan ser instruidos en la estrategia institucional, ya que se debe manejar la misma información en todo el centro y actualmente no es así, cada quien tiene su propio concepto erróneo de la estrategia vigente.
- h. El instrumento actual de evaluación de desempeño mide únicamente 7 factores, cuando la normativa establece que se midan 20 factores, de estos 20 el derechohabiente exigen según sus demandas de servicio que se evalúen 15, considerando que tienen repercusión directa en su satisfacción.

## CONCLUSIONES

El estudio llegó a las conclusiones siguientes:

1. Del diseño de los instrumentos de evaluación del desempeño del personal, dependerá la medición de la calidad de los servicios que brindan los trabajadores a los derechohabientes del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados –CAMIP- Pamplona. Es decir, se comprueba la hipótesis.
2. La evaluación del desempeño que se aplica a los empleados se realiza con base en los acuerdos 23/2007, 24/2007 y 25/2007 emitidos por la Gerencia del Instituto, en el año 2007, los cuales, establecen los factores de evaluación que se deben incluir en el instrumento.
3. El instrumento de evaluación del desempeño que se aplica es estándar no existe un instrumento por área de trabajo y por funciones, situación que no permite evaluar el servicio que cada persona brinda según su puesto.
4. Las autoridades del centro dependen de los instrumentos de evaluación del desempeño diseñados por la Subgerencia de Recursos Humanos, por lo que ellas deben trabajar en nuevos instrumentos de evaluación del desempeño que permita evaluar el servicio que se brinda a los derechohabientes, para mejoramiento del funcionamiento del centro y de la institución.
5. La Unidad de Atención al Afiliado -UDAFI-, atienden las quejas que presentan los derechohabientes, a estas se les da seguimiento; sin embargo, este sistema no está relacionado con el sistema de evaluación del desempeño.
6. Los cambios que necesita el sistema de evaluación del desempeño deben ser presentados por la Subgerencia de Recursos Humanos a la Gerencia del Instituto, en cumplimiento a la normativa establecida.

7. No se tiene normativa que brinde directrices para la evaluación del desempeño del personal que ocupa puestos operativos y del área médica, siendo estos puestos vínculos directos al momento de brindar los servicios.
8. Los instrumentos de evaluación de desempeño actualmente utilizados en los Centros de Atención Médica Integral para Pensionados, no son los que se necesitan, derivado a que no enfatizan en la evaluación de la calidad del servicio que el personal está brindando al derechohabiente, siendo el servicio la razón de ser del centro. Tampoco, consideran aspectos de evaluación específicos a cada puesto.
9. El personal y autoridades del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados, difieren en el conocimiento que poseen sobre los objetivos estratégicos que persigue la institución, específicamente en el tema de Servicio. Lo que permitió establecer que, el modelo aplicado presenta debilidades que pueden poner en riesgo el sistema de evaluación de desempeño al no establecer indicadores de gestión en la evaluación de desempeño que direccionen al logro de los objetivos institucionales, lo que permite concluir en la necesidad instruir al personal del Centro en los objetivos estratégicos del Instituto, pues el no hacerlo debilita el sistema de evaluación de desempeño.
10. El tamaño de la institución y su diversidad de funciones hace compleja la medición de la evaluación de desempeño de forma minuciosa y específica; sin embargo; la Subgerencia de Recursos Humanos está trabajando para mejorar el sistema de evaluación de desempeño.
11. Los actuales instrumentos dejan fuera los factores de medición vinculados directamente con el servicio que los trabajadores brindan a los derechohabientes, establecidos en la normativa institucional
12. De acuerdo con el estudio, la población derechohabiente está satisfecha con el servicio que recibe de los trabajadores en un 65%, según lo reflejó la ponderación de la encuesta aplicada, el otro 35% refleja la insatisfacción del derechohabiente, en relación al servicio que le brinda el personal por factores actitudinales, falta de conocimiento en los procesos y malas prácticas en el trabajo, los cuales se deben incluir en la evaluación de desempeño.

## RECOMENDACIONES

Las siguientes condiciones se construyen con base a las necesidades observadas al momento de identificar, determinar, categorizar y comparar los diferentes componentes de la investigación.

1. Se recomienda diseñar e implementar un nuevo instrumento de evaluación de desempeño, para el personal del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados -CAMIP- Pamplona, que permita evaluar la calidad de servicio que el personal brinda al derechohabiente.
2. Que el sistema de evaluación de desempeño esté vinculado con el sistema de compensaciones y de sanciones tomando en cuenta la opinión del derechohabiente relacionada con la calidad del servicio, como parte fundamental en la evaluación del desempeño. A efecto, de ampliar los alcances y resultados del mismo.
  - 2.1. Que el Subgerente de Recursos Humanos, designe comisiones lideradas por el Jefe que tenga a cargo el tema de Evaluación de Desempeño, estas comisiones trabajarán la reconstrucción del Sistema de Evaluación de Desempeño, iniciando con analizar los diferentes puestos y sus descriptores como las áreas que conforma el Centro.
    - 2.1.1. Lo anterior con el fin de identificar los factores clave de cada área de trabajo y de cada puesto, es decir; los productos finales del Centro.
    - 2.1.2. Estos productos deberán ser incluidos en los instrumentos de evaluación de desempeño, incrementando el valor de evaluación para los factores que midan el alcance de estos productos, según el área que se evalúe.
  - 2.2. Diseñar instrumentos de evaluación de desempeño 360 grados, esto quiere decir que el personal y las autoridades deberán ser evaluadas no solo, por su superior inmediato, si no, por ellos mismo, por sus subalternos, compañeros y derechohabientes.
    - 2.2.1. Los instrumentos de evaluación deberán ser contruidos de forma particular, tomando en cuenta quien evaluará y el acceso a información que este pudiera tener.
    - 2.2.2. Se recomienda crear un sistema de evaluación de desempeño para los derechohabientes, que sea por semáforo, es decir cajas con colores (rojo insatisfecho, amarillo regular, y verde satisfecho) cada empleado con

atención directa al derechohabiente, deberá tener un talonario de fichas que posean correlativo y que requieran al derechohabiente calificar el desempeño de la persona que lo atendió y el derechohabiente deberá colocar dicha ficha, en la caja del color que considere adecuada a la atención que recibió, incluyendo sugerencias de servicio, si así lo desea.

3. Que los instrumentos de evaluación instruyan que se consulte oficialmente los reportes de las ausencias, de cumplimiento de metas y otros que se consideren necesarios, para la evaluación de desempeño del trabajador.
4. Se recomienda plasmar todos estos cambios en un proyecto de nueva normativa para el Sistema de Evaluación de Desempeño que incluya al personal operativo y médico, así como, enviar dicho proyecto a la Gerencia del Instituto solicitando su aprobación.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. **Acosta, G.** (2008). *Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 1, Nº 2, julio-diciembre, 79-100 Universidad de Carabobo.*
2. **Acuerdo de Gerencia 40/2012** del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social “Manual de Organización del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”.
3. **Alles, M.** (2008). *Desempeño por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.*
4. **Gómez, J.** (2008). *La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas. Un estudio del Centro PwC&ie del Sector Público, del Instituto de Empresas Madrid.*
5. **Byars, L y Rue, L.** (1996). *Gestión de Recursos Humanos.* España: División IRWIN. 4ta. Edición.
6. **Carrillo, N.** (2010). *Evaluación del Desempeño del Claustro Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis de Maestría de la Universidad de San Carlos De Guatemala, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.*
7. **Castro, A., Palomino, A., Quiñonez, A., Landa, J., De Los Santos, V.** (2007), *Evaluación del Desempeño para la Empresa de Transporte Eerocondor, Trabajo Aplicativo Final,* Escuela de Negocios, Lima Peru, Master Europeo.
8. **Coens, T. y Jenkins, M.** (2001), *Evaluación de Desempeño,* editorial Colombia.
9. **Corral, Y.** (2008), *Diseño de Cuestionarios para Recolección de Datos, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Dirección de Postgrados, Universidad de Carabobo, Venezuela.*
10. **Chiavenato, I.** (1995). *Administración de recursos humanos.* México: McGraw.
11. **Chiavenato, I.** (1996) *Administración de Recursos Humanos.* Editorial Mc- Graw Hill, Colombia.
12. **Chiavenato, I.** (2002). *Gestión del talento humano.* Bogotá: Edit. Prentice Hall.

13. **Chiavenato, I.** (2007). *“Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones”*. Mc Graw Hill, Octava Edición.
14. **Dattner, B.** (2004). *Evaluación del Desempeño*, <http://www.dattnerconsulting.com>
15. **Davis, K. y Werther, W.** (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mac Graw-Hill. México.
16. **Decreto 295 del Congreso de la República** “*Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social*”.
17. **Decreto Número 1898 El Congreso de la República de Guatemala**, “*Reglamento Ley de Servicio Civil*”.
18. **Gallardo, A. y Reynaldos, K.** (2014). *Calidad de servicio: satisfacción usuaria desde la perspectiva de enfermería*, *Enfermería Global*, versión On line, *Enferm. glob.* vol.13 no.36 oct.
19. **Giraldo, C.** (2004), *Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño Bajo la Teoría de las Competencias*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
20. **Harper y Lynch** (1992): “*Manuales de recursos humanos*”. *La Gaceta de los Negocios*, Madrid, España.
21. **López, J.** (2012). *Tesis. Sistema de Evaluación del Desempeño del Departamento de Servicios de Apoyo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Presentación Power Point, de Taller Nacional Antecedentes de la Seguridad Social en Guatemala, Auditorium IGSS, febrero 2014.*
22. **Robbins, S.** (1998) *Fundamentos del Comportamiento Organizacional; 5ª Edición; México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.*
23. **Spencer, L.** (1993), *Evaluación de Competencias en el Trabajo, Modelos para un Desempeño Superior*. Boston Massachussets.
24. **Vargas, Valencillos, Hernández.** (2013), *Calidad en la prestación de servicios de salud: Parámetros de medición.*
25. **Worlford, M.** (2007). *Tesis: Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño del Recurso Humano y Medición de la Satisfacción del Cliente en la Empresa Editores Siglo Veintiuno. Presentada por María Martha Wolford Estrada de la Facultad de Ingeniería de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala.*

# **ANEXOS**

ANEXO 1.  
ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Evolución de la Seguridad Social en América Latina	10
2	Misión y Visión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	12
3	Objetivos Estratégicos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	13
4	Empleados por Tipo de Renglón del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	14
5	Total de Empleados por Tipo de Renglón y Área, Centros de Atención Médica Integral para Pensionados	14
6	Análisis de Artículos de Evaluación del Desempeño Reglamento de la Ley de Servicio Civil.	50
7	Indicadores de Variable Independiente	53
8	Indicadores de la Variable Dependiente	54
9	Factores de Servicio que Generan Inconformidad en el Derechohabiente	56
10	Ejemplo de las Matrices Cruzadas Utilizadas para Tabular Información	58
11	Escala de Medición de la Encuesta	63
12	Análisis de la Autorización de la Normativa Vigente de Evaluación de Desempeño	65
13	Análisis de la Normativa Vigente de Evaluación de Desempeño para Personal del Área Ejecutiva y Mandos Medios	65
14	Análisis de la Normativa Vigente de Evaluación de Desempeño para Personal Administrativo	66
15	Acuerdo 24-2007, Capítulo II, Normas del Sistema, Artículo 4, Procesamientos e Instrumentos.	66
16	Actualización de la Normativa.	67
17	Criterios Técnicos para la Elaboración de la Normativa	67
18	Acuerdo 25-2007, Capítulo II, Normas Específicas, Artículo 11, Instrumentos	68
19	Factores Específicos de Evaluación Puestos del Área Ejecutiva y Mandos Medios	69
20	Factores Específicos de Evaluación del Personal Administrativo	71
21	Factores de Medición Incluidos en el Instrumento Actualmente Aplicado a los Trabajadores	73

22	Percepción de las Autoridades en Relación a la Evaluación del Servicio por Medio de los Instrumentos de Evaluación del Desempeño	74
23-A	Percepción de los Empleados en Relación a la Evaluación del Servicio por Medio de los Instrumentos de Evaluación de Desempeño	76
23-B	Percepción de los Empleados en Relación a la Evaluación del Servicio por Medio de los Instrumentos de Evaluación de Desempeño	77
24	Factores del Desempeño del Personal Administrativo que han Generado Inconformidad al Derechohabiente	79
25	Puestos Administrativos que han Generado Inconformidad al Derechohabiente durante el Período del año 2013 a mayo 2016	80
26	Factores del Desempeño del Personal Administrativo que han Generado Inconformidad al Derechohabiente por Año del 2013 a Mayo 2016	81
27	Puestos Administrativos que han Generado Inconformidad al Derechohabiente por año del 2013 a mayo de 2016	82
28	Puestos del Área Médica que han Generado Inconformidades al Derechohabiente durante el período del año 2013 a mayo de 2016	83
29	Factores que han Generado Inconformidades en los Derechohabientes durante el Período del año 2013 a mayo 2016	84
30	Cantidad y Porcentaje de Inconformidades Generadas por Área de Atención durante el Período del año 2013 a mayo 2016	85
31	Permanencia en el Puesto de Trabajo según Acuerdo 30-89	87
32	Tiempo de Atención al Paciente según Acuerdo 30-89	88
33	Derechohabientes y su Percepción con el Servicio que Reciben	89
34	Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción de los Derechohabientes sobre el Servicio que Reciben, Según la Encuesta Aplicada en CAMIP Pamplona	91
35	Tabulación de Respuestas Brindadas a las Preguntas del Indicador No. 1	92
36	Conocimiento que Poseen las Autoridades del Sistema de Evaluación del Desempeño.	95
37-A	Conocimiento que Poseen los Empleados del Sistema de Evaluación de Desempeño.	96
37-B	Conocimiento que Poseen los Empleados del Sistema de Evaluación de Desempeño.	97
38	Conocimiento que Poseen las Autoridades en Relación al Plan Estratégico de la Institución.	98
39	Conocimiento que Poseen los Empleados en Relación al Plan Estratégico de la Institución.	99
40	Comparativo de Instrumentos de Evaluación de Desempeño	101

ANEXO 2  
INDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Factores del Desempeño del Personal Administrativo, que han Generado Inconformidades en los Derechohabientes, del Período 2013 a Mayo 2016, Presentados en Porcentajes.	79
2	Puestos Administrativos que han Generado Inconformidades en los Derechohabientes, Durante el Período del 2013 a Mayo 2016	80
3	Factores del Desempeño del Personal Administrativo que Generaron Inconformidad en el Derechohabiente, por año del 2013 al 2016	81
4	Puestos Administrativos que han Generado Inconformidades en los Derechohabientes, por año del 2013 al 2016	82
5	Porcentaje por Puestos que Generan las Inconformidades al Derechohabiente por mal Desempeño, durante el período del 2013 a mayo 2016.	83
6	Porcentaje por Tipo de Inconformidades Generadas por el Desempeño del Personal Médico, del Período del 2013 a mayo 2016	84
7	Áreas de Atención que han Generado Inconformidades en los Derechohabientes durante los Años del 2013 a mayo 2016	85
8	Porcentaje de Satisfacción e Insatisfacción del Derechohabiente a los Tres Indicadores Medidos en la Investigación	90
9	Porcentajes de Satisfacción del Derechohabiente por Indicador de Medición de la Encuesta	91
10	INDICADOR 1, Satisfacción del Derechohabiente en los tiempos de atención	92
11	Calificación del Derechohabiente en el Trato que le Brinda el Trabajador, INDICADOR 2	93
12	INDICADOR 3, Cumplimiento de Procesos	94

ANEXO 3  
ÍNDICE DE FIGURAS

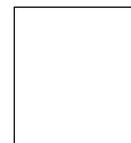
<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Puntos Débiles de la Evaluación del Desempeño	21
2	Flujograma de un Sistema de Evaluación de Desempeño	23
3	Nuevos Enfoques de los Métodos de Evaluación de Desempeño	34
4	Evaluación Participativa por Objetivos	35
5	¿De quién es la responsabilidad de la evaluación del desempeño?	39

ANEXO 4  
ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Fórmula Estadística para la Muestra	62

ANEXO 5  
CUESTIONARIOS DE ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

**GUIA DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD**



**Autoridades del Centro**

Nombre del entrevistado:

Puesto del entrevistado:

Fecha de la entrevista:

**Presentación:**

La presente guía contiene once preguntas abiertas en total, que tienen el propósito de obtener valoraciones de las autoridades del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados, relacionadas con el conocimiento que poseen sobre el sistema de evaluación de desempeño, la estrategia del Institucional y la satisfacción del derechohabiente sobre el servicio que le brinda el personal, partiendo de los marcos, criterios técnicos y temporales utilizados en el diseño de los instrumentos de evaluación del desempeño.

**Instrucción:**

El desarrollo de la entrevista debe respetar la medición de los valores antes citados, pues cada uno vincula al otro, se deberán recibir todas las aportaciones que el entrevistado brinde para responder la interrogante.

**A. Conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño**

1. ¿Qué es para usted la evaluación de desempeño?

---

---

---

2. ¿Para usted cuál es el objetivo de la evaluación de desempeño?

---

---

---

2. ¿Existe algún procedimiento normado para realizar la evaluación de desempeño?

¿Cuál es?

---

---

---

3. ¿Cuáles son los acuerdos o normativas que regulan la evaluación del desempeño?

---

---

---

5. ¿El sistema de evaluación del desempeño ha cambiado en los últimos años?

---

---

---

5. ¿Los instrumentos de evaluación del desempeño miden el desempeño esperado?

---

---

---

6. ¿Considera que el sistema de evaluación del desempeño contribuye a la mejora del desempeño?

---

---

---

7. ¿Si pudiera mejorar el sistema de evaluación del desempeño qué mejoraría?

---

---

---

**B. Conocimiento sobre la estrategia institucional**

1. ¿Conoce los objetivos estratégicos institucionales?

---

---

---

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño esta direccionada al alcance de los objetivos estratégicos institucionales?

---

---

---

**C. Satisfacción del derechohabiente sobre el servicio que le brinda el personal**

1. ¿Cree que la evaluación de desempeño, evalúa aspectos de calidad en el servicio que se brinda a los derechohabientes?

---

---

---

**Preguntas exclusivas para la Encargada de Recursos Humanos**

1. ¿Han considerado cambiar o actualizar el instrumento de evaluación del desempeño?

---

---

---

---

2. ¿Por qué no utilizan un instrumento específico para cada familia de puestos o para cada área de servicio?

---

---

---

---

3. ¿Podría proporcionar información de cómo realizan la calificación de la evaluación del desempeño y como utilizan sus resultados?

---

---

---

---

4. ¿Cuál es la periodicidad que utilizan para realizar la evaluación del desempeño?

---

---

---

---

**ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD****Empleados Operativos de Áreas Administrativas y Médicas**

Nombre del entrevistado:

Puesto del entrevistado:

Tipo de contratación:

Años de servicio:

**Presentación:**

La presente guía contiene diez preguntas abiertas en total, que tienen el propósito de obtener valoraciones de los empleados operativos de áreas administrativas y médicas del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados, relacionadas con el conocimiento que poseen sobre el sistema de evaluación de desempeño, la estrategia del Institucional y la satisfacción del derechohabiente sobre el servicio que le brinda el personal, partiendo de los marcos, criterios técnicos y temporales utilizados en el diseño de los instrumentos de evaluación del desempeño.

**Instrucción:**

El desarrollo de la entrevista debe respetar la medición de los valores antes citados, pues cada uno vincula al otro, se deberán recibir todas las aportaciones que el entrevistado brinde para responder la interrogante.

**A. Conocimiento sobre el sistema de evaluación del desempeño**

1. ¿Qué es para usted la evaluación del desempeño?

---

---

---

2. ¿Conoce cuál es el objetivo de la evaluación del desempeño?

---

---

---

3. ¿Considera que la evaluación del desempeño le ha ayudado a mejorar su Desempeño?, ¿Por qué?

---

---

---

5. ¿Con qué frecuencia le realizan una evaluación del desempeño?

---

---

---

6. ¿Conoce qué aspectos serán evaluados de su desempeño? ¿cuáles son?

---

---

6. ¿Recibe retroalimentación de su desempeño?

---

---

### **B. Conocimiento de la estrategia de la institución**

1. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la institución? ¿cuáles son?

---

---

2. ¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo? ¿cuáles son?

---

---

3. ¿Cómo los objetivos de su puesto ayudan a alcanzar los objetivos institucionales?

---

---

### **C.Satisfacción del derechohabiente sobre el servicio que le brinda el personal**

1. ¿Considera que los instrumentos de evaluación del desempeño son adecuados para evaluar su desempeño en relación al servicio que brinda al derechohabiente? ¿Por qué?

---

---

**ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD**  
**Derechohabientes**

Nombre del entrevistado:

Puesto del entrevistado:

Cantidad de visitas realizadas al año:

Edad:

Fecha de la entrevista:

**Presentación:**

La presente guía contiene tres preguntas abiertas en total, que tienen el propósito de obtener valoraciones de los derechohabientes del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados, relacionadas la satisfacción sobre el servicio que le brinda el personal, con el fin de calificar el desempeño del colaborador.

**Instrucción:**

El desarrollo de la entrevista debe respetar la medición del valor citado, pues las aportaciones que el entrevistado brinde son de alta importancia para la investigación.

1. ¿El desempeño de los trabajadores en la atención que le brindan es de su satisfacción?

---

---

---

2. ¿Qué aspectos del desempeño de los trabajadores considera que deberían evaluarse?

---

---

---

3. ¿Si pudiera cambiar algo en el desempeño de los colaboradores qué cambiaría y por qué?

---

---

---

ANEXO 6  
ENCUESTA

## Encuesta de Satisfacción al Derechohabiente

Centro de Atención Médica Integral para Pensionados  
CAMIP- Pamplona

El objeto de esta encuesta es recoger información acerca de la satisfacción de los usuarios de las distintas áreas del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados –CAMIP- Pamplona, por lo tanto, se aplica a los derechohabientes que asisten al área de Receta de Dos Meses, en virtud que en esta área se concentran a todos los derechohabientes quienes asisten más de tres veces al año a alguna de las 18 áreas restantes de CAMIP.

**Dada la relevancia de la información, la encuesta será confidencial y anónima.** El resultado de la misma debe ser completamente confiable, por lo que es de primordial importancia que se responda con sinceridad y responsabilidad. Para comprender en su totalidad, se debe leer con atención cada pregunta.

A continuación y como primer bloque de la encuesta encuentra la solicitud de información estadística demográfica, la cual ayudará para analizar la información de mejor manera. Deberá llenar los espacios en blanco, según corresponda o marcando con un “X” en la opción que describa al encuestado.

Fecha: /\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

Área donde se aplicó la encuesta: \_\_\_\_\_

### INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

#### Sección I

Sexo: M /\_\_\_\_/ F /\_\_\_\_/

Edad: /\_\_\_\_/

Escolaridad /\_\_\_\_\_/

Dirección: zona: /\_\_\_\_\_/

Municipio /\_\_\_\_\_/

Pensionado del IGSS: Si/\_\_\_\_/No/\_\_\_\_/

Jubilado del Estado: Si /\_\_\_\_/ No/\_\_\_\_/

Afiliado: Si/\_\_\_\_/No/\_\_\_\_/

## INICIO DE PREGUNTAS

**Cumplimiento de Tiempos Establecidos para la Atención Médica de Pacientes y Entrega de Medicamentos, Según  
Derechohabientes, Indicador # 1**

**Sección II**

**P 01 ¿Cuánto es el tiempo de espera para ser atendido por el médico de la clínica, es adecuado?**

- |          |        |                     |     |
|----------|--------|---------------------|-----|
| Muy Bien | .... 5 | hasta 15 min        | ( ) |
| Bien     | .... 4 | de 16 min a 30 min. | ( ) |
| Regular  | .... 3 | de 31 min a 45 min  | ( ) |
| Malo     | .... 2 | de 46 min a 60 min  | ( ) |
| Muy malo | .... 1 | más de 60 min       | ( ) |

**P 02 ¿Cuánto es el tiempo de espera para ser atendido en farmacia para que le entreguen su medicamento, es adecuado?**

- |          |        |                     |     |
|----------|--------|---------------------|-----|
| Muy Bien | .... 5 | hasta 15 min        | ( ) |
| Bien     | .... 4 | de 16 min a 30 min. | ( ) |
| Regular  | .... 3 | de 31 min a 45 min  | ( ) |
| Malo     | .... 2 | de 46 min a 60 min  | ( ) |
| Muy malo | .... 1 | más de 60 min       | ( ) |

**P 03 ¿Cuánto es el tiempo que dura su consulta médica?**

- |          |        |                    |     |
|----------|--------|--------------------|-----|
| Muy Bien | .... 5 | Hasta 15 o 30 min. | ( ) |
| Bien     | .... 4 | Más de 16 min.     | ( ) |
| Regular  | .... 3 | 10 min.            | ( ) |
| Malo     | .... 2 | 5 min.             | ( ) |
| Muy malo | .... 1 | 2 min.             | ( ) |

**Calificación del Derechohabiente en el Trato que le Brinda el Trabajador al Atenderlo  
Indicador # 2**

**Sección III**

**P 04 ¿Según su experiencia qué aspectos deberían mejorar los trabajadores de CAMIP?**

Actitud de  
Proactividad...5 Servicio...4 Cortesía...3 Conocimiento....2 Más rápido.....1 1\_\_1

**P 05 ¿Según su experiencia cómo es el desempeño de las Secretarías de CAMIP?**

Muy 1\_\_1  
Bueno....5 Bueno...4 Regular....3 Malo.....2 Muy malo.....1 1\_\_1

**P 06 ¿Según su experiencia cómo es el desempeño de las Secretarías de CAMIP?**

Muy 1\_\_1  
Bueno....5 Bueno...4 Regular....3 Malo.....2 Muy malo.....1 1\_\_1

**P 07 ¿Cómo fue la escucha del médico, cuando usted le explicó su enfermedad?**

Muy 1\_\_1  
Bueno....5 Bueno...4 Regular....3 Malo.....2 Muy malo.....1 1\_\_1

**P 08 ¿Cómo ha sido la atención que le brinda el personal del módulo de información?**

Muy 1\_\_1  
Bueno....5 Bueno...4 Regular....3 Malo.....2 Muy malo.....1 1\_\_1

**P 09 ¿El personal médico lo atendió amablemente y le informo de su padecimiento con un lenguaje claro y entendible?**

Muy Bien....5 Bien.....4 Regular....3 Malo.....2 Muy malo.....1 1\_\_1

**Cumplimiento en los Procesos (evaluación de la historia clínica, llenado de formularios establecidos, revisión física general de pacientes, atención de los pacientes asignados)**  
**Indicador # 3**

**Sección IV**

**P 10 ¿De acuerdo a la cantidad de medicamento que le recetó el médico, qué cantidad recibió?**

0 de 5 ( )      1 de 5 ( )      2 de 5 ( )      3 de 5 ( )      4 de 5 ( )      5 de 5 ( )

**P 11 ¿Las veces que ha venido a su consulta médica por quién ha sido atendido?**

Médico y Jefe de Auxiliar de  
 Enfermera....5 Servicio...4 Enfermera..3 Enfermería.2 Encargada del Centro..1      1\_\_1

**P 12 ¿Cómo le dieron a conocer sus derechos y obligaciones como Derechohabiente?**

Muy Bien....5 Bien.....4 Regular....3 Malo.....2 Muy malo.....1      1\_\_1

**P 13 ¿Cuándo entra a consulta médica el médico revisa su expediente?**

Si ( )      No ( )

**P 14 ¿Conoce el formato de quejas, solicitudes, sugerencias y reconocimientos?**

Si ( )      No ( )

**P15 ¿Después de ser atendido le han solicitado evaluar el desempeño del personal que lo atendió?**

No ( )      No ( )

**¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!**

ANEXO 7  
LISTADO DE ENTREVISTADOS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>
1	Licenciada Elda Tello	Administradora del Centro
2	Doctor Julio Eduardo	Jefe de Médicos
3	Licenciada Sofía Garzona	Jefe de Atención al Derechohabiente
4	Sra. Vilma Estrada	Secretaria de Especialidades de Cirugía
5	Sra. Ester Franco	Camarera
6	Sra. María Iracema Hernández	Enfermera Graduada
7	Sra. Marisol Sandoval	Jefe de Enfermería
8	Sra. Sury Reyes	Secretaria de Clínica
9	Sr. Rodolfo Figueroa	Derechohabiente
10	Rafael Lemus	Derechohabiente
11	Francisco Gutiérrez	Derechohabiente
12	Anónimo	Encargada del Sistema de Evaluación De Desempeño, de la Subgerencia de Recursos Humanos

ANEXO 8  
ABREVIATURAS

<b>No.</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Significado</b>
1	IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
2	UDAFI	Unidad de Atención al Afiliado
3	Centro	Centro de Atención Médica Integral para Pensionados

ANEXO 9

TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

No	INDICADOR #1															Valor del Indicador 1,5/15 Puntos						
	Cumplimiento de Tiempos Establecidos para la Atención Médica de Pacientes y Entrega de Medicamentos, Según Derechohabientes																					
	Respuestas valor	Puntos	Respuestas valor	Puntos	Respuestas valor	Puntos	Respuestas valor	Puntos	Respuestas valor	Puntos	Respuestas valor	Puntos	Respuestas valor	Puntos	Respuestas valor	Puntos	Total de Respuestas recibidas	Total de Puntos recibidos				
1	Cuánto es el tiempo de espera para ser atendido por el médico de la clínica, es adecuado?	41	(1)	41	Muy malo (más de 60 min)	14	(2)	28	Malo (de 46 min a 60 min)	19	(3)	57	21	(4)	84	Bien (de 16 min a 30 min)	6	(5)	30	101	240	
2	Cuánto es el tiempo de espera para ser atendido en farmacia para que le entreguen su medicamento, es adecuado?	38	(1)	38	Muy malo (más de 60 min)	36	(2)	72	Malo (de 46 min a 60 min)	12	(3)	36	15	(4)	60	Bien (de 16 min a 30 min)	0	(5)	0	101	206	
3	Cuánto tiempo dura su consulta médica?	0	(1)	0	Muy malo (más de 60 min)	10	(2)	20	Malo (de 46 min a 60 min)	28	(3)	84	12	(4)	48	Bien (de 16 min a 30 min)	51	(5)	255	253	407	
<b>INDICADOR #2</b>																						
Calificación del Derechohabiente en el Trato que le Brinda el Trabajador al Atenderlo																						
4	Según su experiencia que aspectos deberían mejorar los trabajadores de CAMIP?	11	(1)	11	Más rápido	8	(2)	16	Conocimiento	38	(3)	114	42	(4)	188	Acitud de servicio	2	(5)	10	319	Total	
5	Según su experiencia cómo es el desempeño de las secretarías de CAMIP?	2	(1)	2	Muy malo	7	(2)	14	Malo	21	(3)	63	65	(4)	260	Bien	6	(5)	30	369	Total	
6	Según su experiencia cómo es el desempeño del personal de la farmacia de CAMIP?	0	(1)	0	Muy malo	5	(2)	10	Malo	29	(3)	87	65	(4)	260	Bien	2	(5)	10	367	Total	
7	Cómo fue la escucha del médico, cuándo usted le explicó su enfermedad?	0	(1)	0	Muy malo	5	(2)	10	Malo	28	(3)	84	42	(4)	188	Bien	26	(5)	130	392	Total	
8	Cómo ha sido la atención que le brinda el personal de información?	5	(1)	5	Muy malo	4	(2)	8	Malo	18	(3)	54	37	(4)	148	Bien	7	(5)	35	30	260	Total
9	El médico lo atendió amablemente y le informó de su padecimiento con un lenguaje claro y entendible?	0	(1)	0	Muy malo	12	(2)	24	Malo	19	(3)	57	44	(4)	176	Bien	26	(5)	130	387	Total	
<b>INDICADOR #3</b>																						
Cumplimiento en los Procesos (evaluación de la historia clínica, llenado de formularios establecidos, revisión física general de pacientes, atención de los pacientes asignados)																						
10	De acuerdo a la cantidad del medicamento que le recetó el médico, ¿qué cantidad recibió?	24	(1)	24	Muy malo (1 de 5)	23	(2)	46	Malo (2 de 5)	22	(3)	66	10	(4)	40	Bien (4 de 5)	20	(5)	100	2	276	Total
11	Las veces que ha venido a su consulta médica por quién ha sido atendido?	Encargada del centro			11	(1)	11	NO	Auxiliar de Enfermería			9	(2)	27	Jefe de Servicio			Médico y Enfermera			505	Total
12	Cómo le dieron a conocer sus derechos y obligaciones como derechohabiente de CAMIP?	11	(1)	11	Muy malo	37	(2)	74	Malo	9	(3)	27	42	(4)	188	Bien	2	(5)	10	101	290	Total
13	Cuándo entra a consulta médica el médico revisa su expediente?	91	(5)	455	SI	10	(0)	0	NO											465	Total	
14	Conoce el formato de quejas, solicitudes, sugerencias y reconocimientos de CAMIP?	26	(5)	130	SI	75	(0)	0	NO											130	Total	
15	Después de ser atendido, le han solicitado evaluar el desempeño del personal que lo atendió?	82	(5)	410	SI	19	(0)	0	NO											410	Total	