

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Tema:

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL IMPACTO
DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LA EFECTIVIDAD
ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL
ÁREA DE SALUD DE SAN MARCOS**

ASESOR: LIC. BYRON LIONEL OROZCO GARCÍA

REVISOR: LIC. RUDY ALBERTO JUÍ KUNZE

ALUMNA: SOFY ANTONIETA CHÁVEZ HERNÁNDEZ

CARNÉ: 201344142

SAN MARCOS, MARZO 2025

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

CONSEJO DIRECTIVO

MSc. Juan Carlos López Navarro	Director
Lcda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos	Secretaria Consejo Directivo
Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado	Representante Docentes
Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón	Representante Estudiantil
Br. Luis David Corzo Rodríguez	Representante Estudiantil

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

COORDINACION ACADEMICA

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios Morales	Coordinador Carreras Técnico en Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible
Lic. Heliuv Edilzar Vásquez Navarro	Coordinador Carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación
Lcda. Aminta Esmeralda Guillén Ruíz	Coordinadora Carrera de Trabajo Social, Técnico y Licenciatura
Ing. Victor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de Empresas, Técnico y Licenciatura
Lic. Mauro Estuardo Rodríguez Hernández	Coordinador Carrera de Abogado y Notario y Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Dr. Byron Geovany García Orozco	Coordinador Carrera Médico y Cirujano
M.A. Nelson de Jesús Bautista López	Coordinador Pedagogía Extensión de San Marcos
Lcda. Julia Maritza Gándara González	Coordinadora Extensión de Malacatán
Lcda. Mirna Lisbeth de León Rodríguez	Coordinadora Extensión de Tejutla
Lic. Marvin Evelio Navarro Bautista	Coordinador Extensión de Tacaná
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador del Instituto de Investigación
Lic. Mario René Requena	Coordinador de Área de Extensión
Ing. Oscar Ernesto Chávez Ángel	Coordinador Carrera de Ingeniería Civil

Lic. Carlos Edelmar Velásquez González	Coordinador Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Lic. Danilo Alberto Fuentes Bravo	Coordinador Carrera Profesorado en Educación Primaria Bilingüe Intercultural
Lic. Yovani Alberto Cux Chan	Coordinador Carreras Sociología, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DE EPS

Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador de Carrera
Lic. Byron Lionel Orozco García	Coordinador EPS
MSc. Edwin Bernardo González Dardón	Secretario
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Vocal
PhD. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	Vocal
Lic. Rudy Alberto Jui Kunze	Vocal
Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes	Vocal

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

TRIBUNAL EXAMINADOR

MSc. Juan Carlos López Navarro	Director
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera Administración de Empresas, Técnico y Licenciatura
Lic. Byron Lionel Orozco García	Asesor
Lic. Rudy Alberto Juí Kunze	Revisor



San Marcos 27 de septiembre de 2024

Ingeniero:

Víctor Manuel Fuentes López

Coordinador de Carrera Administración de Empresas

Centro Universitario de San Marcos

Edificio.

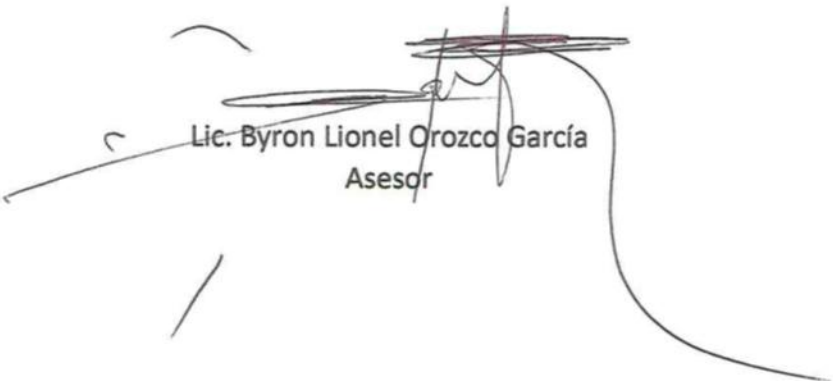
Distinguido Ingeniero:

De manera atenta y cordial me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que atendiendo el normativo del ejercicio profesional supervisado de la carrera vigente, se me asigno como asesor de la Investigación Acción denominada, DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE SOLUCION AL IMPACTO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL AREA DE SALUD DE SAN MARCOS. Presentado por la Estudiante, SOFY ANTONIETA CHAVEZ HERNANDEZ, carne 201344142.

Luego de las reuniones de trabajo y las correcciones establecidas en el normativo de marras, emito DICTAMEN FAVORABLE, para que el presente trabajo continúe con los procesos establecidos en los normativos correspondientes.

Sin otro particular, me suscribo deferentemente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Byron Lionel Orozco García
Asesor

San Marcos, 16 de octubre de 2,024

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA****CENTRO UNIVERSITARIO
DE SAN MARCOS**

Ingeniero:
Víctor Manuel Fuentes López
Coordinador
Carrera de Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos
Edificio.

Respetable Ingeniero.

Atentamente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que, con base al nombramiento emitido por el departamento de EPS, se me asigna como **REVISOR ESPECIFICO** del **INFORME INDIVIDUAL** en su modalidad de **INVESTIGACIÓN ACCIÓN**, titulado *"Diagnóstico Institucional y Propuesta de Solución al Impacto de la Evaluación de Desempeño en la Efectividad Organizacional del departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos"*. Presentado por la estudiante: **SOFY ANTONIETA CHÁVEZ HERNÁNDEZ** quien se identifica con carnet No. **201344142**.

Al respecto, me permito informarle que he revisado dicho trabajo, habiendo concluido con el respectivo proceso, respetando las normas que para el efecto establece nuestra unidad académica, por lo que, en virtud de lo anterior, el suscrito ha quedado satisfecho, emitiendo para el efecto **OPINION FAVORABLE**, para que el referido trabajo pueda seguir con los trámites correspondientes para el acto de investidura.

Se agradece la atención dada la presente; sin otro particular, me es grato suscribirme de ustedes.

Deferentemente:


Lic. Rudy Alberto Jui Kunze
Asesor

ID Y ENSEÑAD A TODOS.

cc. archivo



San Marcos, 28 de febrero de 2025

Miembros Comisión de EPS
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos
Edificio.

Respetuosamente, me permito informarles que de acuerdo al nombramiento respectivo en mi calidad de encargada de la Comisión de Redacción y Estilo de la Carrera de Administración de Empresas, he tenido a la vista el trabajo de graduación denominado **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL ÁREA DE SALUD DE SAN MARCOS**, modalidad investigación-acción, presentado por la estudiante **SOFY ANTONIETA CHÁVEZ HERNÁNDEZ**, carné **201344142** previo a optar el Título de Licenciada en Administración de Empresas, y en virtud que el referido informe, a mi consideración, cumple con los lineamientos establecidos, me permito emitir DICTAMEN FAVORABLE para que se traslade a donde corresponde y se continúe con el proceso administrativo respectivo.

Atentamente.

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature appears to be 'Gladys del Rosario Mérida Pérez' with some additional markings.

Licda. Gladys del Rosario Mérida Pérez
Encargada Comisión de Redacción y Estilo
Carrera Administración de empresas

Transc. EPSADMONCUSAM 14-2025

Marzo 6 de 2025

Ingeniero:

Víctor Manuel Fuentes López

Coordinador Carrera Administración de Empresas

Centro Universitario de San Marcos.

Para su conocimiento y efectos, transcribo a usted el punto DECIMO SEXTO del acta no. 001-2025 de sesión ordinaria del Departamento del Ejercicio Profesional Supervisado realizada de manera presencial en el salón del Centro de Computo el día viernes 6 de marzo de 2025, que dice:

DECIMO SEXTO: Se tuvo a la vista la solicitud presentada el día 6 de marzo del año 2025, por la estudiante: Sofy Antonieta Chávez Hernández, carné No. 201344142, la cual dice:

En mi calidad de estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) y contando con los dictámenes favorables para mi informes, tanto del asesor Lic., Byron Lionel Orozco García, como del Revisor Lic. Rudy Alberto Jui Kunze, solicito se autorice la emisión del **DICTAMEN FINAL** para el mismo, que esta denominado: "Diagnóstico Institucional y Propuesta de Solución al Impacto de la Evaluación de Desempeño en la Efectividad Organizacional del departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos".

Para lo cual el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera Administración de Empresas, de conformidad con el artículo 24 inciso d, del normativo vigente, por unanimidad, **APRUEBA** el Trabajo denominado "*Diagnóstico Institucional y Propuesta de Solución al Impacto de la Evaluación de Desempeño en la Efectividad Organizacional del departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos*". Presentado por la estudiante: **Sofy Antonieta Chávez Hernández, carné No. 201344142**, presentado como informe final de Trabajo de Graduación. El presente acuerdo deberá remitirse a la Coordinación de la Carrera de Administración de Empresas para su conocimiento y efectos de conformidad con la normativa vigente del Ejercicio Profesional Supervisado.



MSc. Edwin Bernardo Dardón González
Secretario

Departamento Ejercicio Profesional Supervisado
Administración de Empresas USAC - CUSAM

CC. Archivo.



Transc.COACUSAM-129-2025
13 de marzo 2025

ESTUDIANTE: SOFY ANTONIETA CHÁVEZ HERNÁNDEZ
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso a) subinciso a.27) del Acta No. 005-2025**, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 12 de marzo de 2025, que dice:

“QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: a) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. a.27) La Coordinación Académica conoció Providencia No. CAECUSAM-39-2025, de fecha 11 marzo de 2025, suscrita por el Ing. Victor Manuel Fuentes López, Coordinador Carrera Administración de Empresas, a la que adjunta solicitud de la estudiante: SOFY ANTONIETA CHÁVEZ HERNÁNDEZ, Carné No. 201344142, en el sentido se le **AUTORICE IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL AREA DE SALUD DE SAN MARCOS**, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Comisión de Revisión y Coordinador de Carrera, **ACORDÓ: AUTORIZAR IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL AREA DE SALUD DE SAN MARCOS**, la estudiante: SOFY ANTONIETA CHÁVEZ HERNÁNDEZ, Carné No. 201344142, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.”

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez
Coordinador Académico



c.c. Archivo
REOS/efje

DEDICATORIA

A DIOS:

Por la sabiduría y resiliencia incrustada en mi corazón para llegar hasta aquí.

A MI MADRE:

Rocío Chávez, por su amor incondicional y apoyo constante en todos los aspectos de mi vida, mi heroína de capa larga, quien con su fortaleza, sabiduría y amor incondicional me ha guiado en cada paso de mi vida.

A MI MENTOR:

Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes, por su dedicación y pasión por la enseñanza y por guiarme en mi camino.

A MI ABUELITA:

Antonieta Hernández, aunque no está físicamente presente, sus enseñanzas siguen guiándome día a día, este logro es en su honor, porque fue gracias a su amor y dedicación que aprendí a nunca rendirme.

A MI COMPAÑERO DE VIDA EN EL CIELO:

Jonatan Manolo Fuentes García, mi corazón aún llora tu ausencia, pero sé que estás orgulloso de mí desde donde estás. Te extraño profundamente y esta dedicatoria es mi pequeña forma de decirte que nunca te olvidaré, sigues siendo mi fuente de inspiración y fortaleza.

A MI HIJO:

Emilio Mateo Fuentes Chávez, este logro es con la esperanza de que lo inspire a seguir sus sueños con determinación y pasión, gracias por ser mi luz en momentos oscuros, este logro es un triunfo de los dos.

A MI HERMANO:

Julián Ignacio Chávez Hernández, gracias por creer en mí, por tu apoyo y amor incondicional.

A mi querida familia y a todas las personas que fueron parte fundamental de este logro, les agradezco de todo corazón. No podría haber llegado hasta aquí sin su apoyo.

¡Gracias!

INDICE GENERAL

1 RESUMEN	1
2 INTRODUCCIÓN.....	3
3 OBJETIVOS.....	4
3.1 Objetivo general	4
3.2 Objetivos específicos.....	4
4 JUSTIFICACIÓN.....	5
5 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	6
5.1 Marco Teórico.....	6
5.1.1 Evaluación de desempeño	6
5.1.2 Efectividad organizacional.	21
5.1.3 Relación entre evaluación de desempeño y efectividad organizacional..	26
5.1.4 Evaluación de desempeño en el contexto de la salud.....	29
5.2 Marco Metodológico	38
5.2.1 Delimitación del problema	38
5.2.2 Tipo de investigación.....	38
6 CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO	39
6.1 Antecedentes de la organización.....	39
6.2 Misión.....	39
6.3 Visión.....	40
6.4 Valores	40
6.5 Objetivos institucionales.....	40
6.6 Estructura organizativa	41
6.7 Funciones sustantivas del departamento de Recursos Humanos.....	43
6.8 Aspecto financiero del Área de Salud.....	44

6.9 FODA del Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud.....	45
6.10 análisis de resultados	48
6.10.1 Procedimiento de la investigación.....	48
6.10.2 Presentación de resultados: encuestas a personal evaluado del proceso de evaluación de desempeño.	50
6.10.3 Presentación de resultados: entrevistas a personas encuestadoras del proceso de evaluación de desempeño.....	59
7 CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN	68
7.1 Justificación.....	68
7.2 Principios rectores	68
7.2.1 Objetividad	68
7.2.2 Transparencia.....	69
7.2.3 Participación	69
7.2.4 Desarrollo	70
7.3 Descripción de la propuesta.....	70
7.4 Cambios en el proceso de evaluación.....	72
7.4.1 Cambio de Enfoque: Evaluador como Respondiente Principal.....	72
7.4.2 Criterios de Evaluación y Preguntas Dirigidas.....	72
7.5 Beneficios del Cambio a la Nueva Herramienta de Evaluación.....	73
7.5.1 Eficiencia en el proceso de evaluación.....	74
7.5.2 Comparación de la herramienta actual y la propuesta.....	74
7.5.3 Cronograma de implementación.....	75
7.5.4 Recursos necesarios para la implementación	76
7.6 Metodología para la implementación de la propuesta	77
7.7 Cronograma de implementación.....	78
7.8 Escalas de valoración.....	81

7.9 Tipos de competencias a evaluar	83
7.9.1 Compromiso	83
7.9.2 Justicia	84
7.9.3 Orientación a las personas y/o superiores.....	86
7.9.4 Dinamismo – Energía	87
7.9.5 Trabajo en Equipo.....	88
7.9.6 Empowerment.....	89
7.9.7 Liderazgo	90
7.9.8 Conocimiento del área de trabajo	92
7.9.9 Capacidad de planificación y organización	93
7.9.10 Iniciativa	94
7.9.11 Manejo de relaciones con otras personas y compañeros de trabajo	95
7.9.12 Habilidades mediáticas	96
7.9.13 Modalidad de contacto.....	98
7.9.14 Alta adaptabilidad – flexibilidad.....	99
7.9.15 Capacidad de decisión	100
7.10 Procedimiento para evaluación de desempeño	102
8 CONCLUSIONES	105
9 RECOMENDACIONES	107
10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
11 ANEXOS	110

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencias entre eficiencia y eficacia	24
Tabla 2 Puntuación, definición e interpretación de resultados	35
Tabla 3 Ejercicio fiscal 2024	45
Tabla 4 FODA del departamento de Recursos Humanos del Área de Salud.....	45
Tabla 5 Matriz de priorización de problemas	47
Tabla 6 Características comparativas	74
Tabla 7 Cronograma de implementación de propuesta	75
Tabla 8 Estructura de cronograma de implementación	78
Tabla 9 Escala de valoración para la comunicación efectiva	81
Tabla 10 Escala de valoración para el trabajo en equipo.....	81
Tabla 11 Escala de valoración para la iniciativa en empleados.....	82
Tabla 12 Competencia general: Compromiso	83
Tabla 13 Competencia general: Justicia	84
Tabla 14 Competencia general: Orientación al cliente	86
Tabla 15 Competencia general: Dinamismo - Energía	87
Tabla 16 Competencia general: Trabajo en equipo	88
Tabla 17 Competencia específica: Empowerment.....	89
Tabla 18 Competencia específica: Liderazgo	91
Tabla 19 Competencia específica: Conocimiento del Distrito de Salud	92
Tabla 20 Competencia específica: Capacidad de planificación y organización	93
Tabla 21 Competencia específica: Iniciativa	94
Tabla 22 Competencia específica: Manejo de relaciones con otras personas y/o compañeros	95
Tabla 23 Competencia específica: Habilidades mediáticas	97
Tabla 24 Competencia específica: Modalidad de contacto	98
Tabla 25 Competencia específica: Alta adaptabilidad - Flexibilidad	99
Tabla 26 Competencia específica: Capacidad de decisión	100

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Puesto nominal del personal evaluado.....	50
Gráfica 2 Puesto funcional del personal evaluado.....	51
Gráfica 3 Antigüedad en el puesto del personal evaluado.....	52
Gráfica 4 Descripción y experiencia general en el proceso de evaluación de desempeño	53
Gráfica 5 Se tiene la prudencia en cuanto al tiempo para la evaluación de desempeño	54
Gráfica 6 Tienen relevancia los criterios que se utilizan para la evaluación de desempeño para el puesto de trabajo del personal evaluado	55
Gráfica 7 Es justa y precisa la evaluación del desempeño laboral del personal evaluado	56
Gráfica 8 Influencia de la evaluación de desempeño con el logro de objetivos y compromisos en la organización.....	57
Gráfica 9 La evaluación de desempeño contribuye a un ambiente laboral más justo y equitativo	58
Gráfica 10 Número de años en experiencia que cuentan los encuestadores para hacerse cargo de la evaluación de desempeño.....	59
Gráfica 11 Puesto nominal de evaluadores del proceso evaluación de desempeño .	60
Gráfica 12 Número de personas que evalúa durante el proceso de evaluación de desempeño	61
Gráfica 13 Perspectiva acerca de la plataforma utilizada para la evaluación de desempeño	62
Gráfica 14 La evaluación de desempeño contribuye a la efectividad en las labores de los evaluados	65
Gráfica 15 Es necesario aplicar la evaluación de desempeño más de una vez al personal a su cargo.....	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Fases de la gestión del desempeño	11
Ilustración 2 Estructura organizativa Área de Salud San Marcos	42
Ilustración 3 Estructura organizativa Departamento de Recursos Humanos. Área de Salud, San Marcos	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo IMOI	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2 Fórmula del desempeño efectivo	26
Figura 3 El proceso de desempeño	27
Figura 4 Rol del supervisor y empleado	29
Figura 5 Modalidad y aplicación	33

1 RESUMEN

El trabajo de investigación titulado: **“DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL ÁREA DE SALUD DE SAN MARCOS”** consta de cinco capítulos los cuales se describen de la siguiente manera:

Capítulo I: Problema de investigación

Este capítulo describe el propósito del estudio y su relevancia dentro del contexto del Área de Salud de San Marcos. Se plantea como objetivo principal analizar el impacto de la evaluación de desempeño en la efectividad organizacional del Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de identificar deficiencias y proponer mejoras que optimicen la gestión de recursos humanos. También se abordan las delimitaciones del estudio, tanto teóricas como geográficas y temporales, y se expone el tipo de investigación, que combina enfoques descriptivos y correlacionales para evaluar cómo la evaluación de desempeño afecta variables como la motivación, satisfacción y productividad del personal.

Capítulo II: Marco Teórico

Este capítulo desarrolla las bases conceptuales y teóricas en las que se sustenta la investigación. Se exploran diversos modelos y teorías sobre la evaluación de desempeño y su relación con la efectividad organizacional. Se analiza la importancia de la evaluación como herramienta de gestión, sus orígenes históricos y cómo ha evolucionado dentro de las organizaciones. El capítulo incluye teorías sobre motivación laboral, desarrollo profesional y modelos de gestión del rendimiento. Además, se presentan estudios previos que analizan cómo un sistema de evaluación eficiente puede impactar positivamente en el rendimiento general de la organización.

Capítulo III: Marco Teórico Contextual

Aquí se contextualiza la organización objeto de estudio, brindando una descripción detallada del Área de Salud de San Marcos y su Departamento de Recursos Humanos. Se exploran los antecedentes históricos de la institución, su estructura organizativa y los roles clave en la gestión de personal. Se presentan los objetivos institucionales y los valores fundamentales

del área, destacando el papel que juega el Departamento de Recursos Humanos en la administración y gestión del talento humano dentro de la organización.

Capítulo IV: Análisis de Resultados

En este capítulo se describen los procedimientos metodológicos seguidos para la recolección y análisis de datos. Se presenta un análisis exhaustivo de la percepción del personal respecto a la evaluación de desempeño y cómo esta afecta su satisfacción y motivación laboral. Se detalla la muestra de empleados evaluados y evaluadores, y se analizan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a ambos grupos. Los resultados revelan deficiencias en el sistema actual de evaluación, tales como la falta de equidad y consistencia, y subrayan la necesidad de mejoras en la retroalimentación y el desarrollo profesional.

Capítulo V: Propuesta de Mejora

Este capítulo presenta una propuesta de mejora basada en los hallazgos del estudio. Se propone la implementación de una herramienta de evaluación digital, automatizada y personalizada, que permita mejorar la objetividad y consistencia del proceso de evaluación. Se plantean fases específicas para la implementación, desde la capacitación del personal evaluador hasta el monitoreo y ajuste del sistema. También se aborda la importancia de la retroalimentación continua y de alinear las evaluaciones con los objetivos estratégicos de la organización.

2 INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que permite medir el rendimiento del personal, identificar áreas de mejora y establecer planes de desarrollo profesional. En el contexto del Área de Salud de San Marcos, la ausencia de un sistema estructurado y consistente para evaluar el desempeño del personal ha tenido un impacto negativo en la efectividad organizacional del Departamento de Recursos Humanos. Esta falta de uniformidad en los criterios de evaluación ha generado un entorno donde las evaluaciones son percibidas como subjetivas, lo que afecta la motivación del personal y limita su compromiso con la organización.

El presente estudio tiene como objetivo analizar el impacto del sistema actual de evaluación de desempeño en la efectividad organizacional del Área de Salud de San Marcos, con el fin de identificar deficiencias y proponer mejoras que optimicen la gestión de recursos humanos. La investigación aborda las percepciones tanto del personal evaluado como de los responsables de las evaluaciones, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades en el proceso. Además, se plantea el desarrollo de una propuesta de mejora que permita alinear el sistema de evaluación con los objetivos estratégicos de la organización.

A lo largo de este trabajo, se examina cómo el actual sistema de evaluación ha contribuido a la disminución de la productividad y a un clima laboral menos favorable, resaltando la necesidad de una estructura más equitativa y transparente. La implementación de una nueva propuesta de evaluación no solo busca mejorar la satisfacción y el compromiso del personal, sino también asegurar que las metas organizacionales se cumplan de manera más eficiente. Este estudio es relevante porque propone un enfoque integral que impactará positivamente tanto en el desarrollo del talento humano como en la calidad del servicio prestado a la comunidad, contribuyendo al fortalecimiento del sistema de salud pública en Guatemala.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Analizar el impacto de la evaluación de desempeño en la efectividad organizacional del Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos, con el fin de identificar deficiencias y proponer mejoras que optimicen la gestión de recursos humanos y contribuyan a mejorar la calidad del servicio prestado.

3.2 Objetivos específicos

- Examinar cómo se lleva a cabo actualmente la evaluación de desempeño en el Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos, identificando las fortalezas y debilidades del proceso.
- Investigar la percepción de los empleados y examinadores sobre la equidad y efectividad del proceso de evaluación de desempeño, así como su impacto en la motivación, satisfacción y productividad del personal.
- Desarrollar una propuesta de mejora basada en los hallazgos del estudio, con el objetivo de establecer un sistema de evaluación de desempeño más efectivo y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

4 JUSTIFICACIÓN

Este estudio es relevante porque la evaluación de desempeño constituye un pilar fundamental en la gestión del talento humano y en el fortalecimiento de la efectividad organizacional. Un sistema de evaluación bien diseñado y ejecutado no solo permite identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los empleados, sino que también promueve una cultura de desarrollo continuo, motivación y compromiso hacia los objetivos de la organización. En el contexto del Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos, optimizar el proceso de evaluación de desempeño puede generar múltiples beneficios.

Por un lado, al proporcionar retroalimentación clara y constructiva, se incrementa la satisfacción laboral y la percepción de equidad entre los empleados, lo que fomenta un ambiente de trabajo positivo. Por otro lado, el alineamiento de los resultados de la evaluación con planes de capacitación y estrategias organizacionales permite potenciar la productividad del personal y mejorar la calidad de los servicios de salud ofrecidos. Además, la gestión eficiente del talento humano es crucial en un área tan sensible como la salud, donde la efectividad de los servicios tiene un impacto directo en el bienestar de la población. Una evaluación de desempeño que integre indicadores relevantes y prácticas innovadoras contribuye a optimizar el rendimiento del equipo, reduciendo errores, fortaleciendo la atención al usuario y asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad.

Por último, este estudio no solo busca fortalecer al Departamento de Recursos Humanos, sino también ofrecer un modelo replicable para otras áreas del sistema de salud en Guatemala, generando un impacto positivo en la gestión pública y en el servicio a la comunidad.

5 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

El marco teórico proporciona y explora bases teóricas y modelos relevantes en la gestión de recursos humanos para la investigación sobre el impacto de la evaluación de desempeño en la efectividad organizacional del Departamento de Recursos humanos del Área de Salud de San Marcos.

5.1 Marco Teórico

5.1.1 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático para medir y evaluar el rendimiento de los empleados en función de criterios y objetivos preestablecidos. Su propósito es identificar fortalezas y áreas de mejora, proporcionar retroalimentación y planificar el desarrollo profesional.

Chiavenato (1990, p.298) refiere que la experiencia de la evaluación del desempeño laboral es antigua porque cuando se originó el trabajo, este paso a evaluarse. Según la historia, la Compañía General Motor formuló un procedimiento de evaluación formal de sus gerentes, sin embargo, a partir de la Segunda Guerra Mundial había sistemas formales regulares y escritos de evaluación del desempeño que tuvieron un desarrollo productivo. Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente por la utilidad de la maquina como mecanismo para aumentar la productividad en la organización.

a) Consideraciones sobre la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (1991, p.259) los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado. De igual modo, tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. Según la historia, en el siglo XVI antes de la fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de actividades, principalmente de potencial de cada uno de sus jesuitas. El sistema consistía en autoclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a los cuales un superior quizá no tuviese acceso por un medio diferente.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la maquina como medio de aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración denominada teoría de la maquina por algunos autores, llegó al extremo de pretender la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante previsión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento, potencia, ritmo de la operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para su mantenimiento el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.

Con el paso del tiempo se comprueba que las organizaciones logran resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, sin que se alcanzara proceso alguno con la segunda variable, el hombre; y que la eficiencia de las organizaciones que estaban aun por conseguir. Por lo que la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algunas personas.

b) Definición de evaluación del desempeño del personal

Los patronos siempre están observando la forma de cómo se desempeñan sus empleados con relación a la ejecución de las tareas asignadas y de esta forma cristalizan las impresiones acerca de su valor relativo para la organización. Werther, William y Keith Davis (1992, p.184) definen la evaluación del desempeño como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Chiavenato (1988, p. 300) define como el procedimiento para evaluar al personal y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Por tanto, la evaluación del desempeño constituye un sistema de apreciación y su potencial de desenvolvimiento en el mismo, esta técnica es importante en la actividad administrativa, además colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

Los sistemas de evaluación del desempeño constituyen, por lo tanto, un instrumento valioso para mejorar la productividad para integrar las metas de la organización con las metas

personales del trabajador. Por lo que la evaluación del desempeño no puede limitarse al simple juicio superficial y unilateral del jefe, respecto al comportamiento funcional del subordinado, es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Los programas de evaluación del desempeño toman en cuenta ciertos elementos de importancia que sirven de ayuda para obtener los resultados, aunque las organizaciones pueden tomar el programa que más se adapte a sus necesidades siempre y cuando el mismo sea válido, confiable, efectivo y aceptado.

Por lo que a través de la evaluación del desempeño se analizan tanto el cumplimiento del trabajo, como sus resultados, haciendo que el instrumento sea útil para todos los niveles de la organización y evidenciando la posibilidad de hacer nuevas aplicaciones de ideas y conocimientos en la realización de cualquier trabajo (Villegas, José M. 1988, p.230). Para Chiavenato (1979 p.300) toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona. Es por ello que se podría mencionar que la evaluación de tareas es un método que contribuye al establecimiento de un orden jerárquico justificado de los puestos en su conjunto, constituye el fundamento para la fijación de salarios, por lo tanto, solo representa uno de los puntos de partida para establecer la diferenciación relativa de las tasas salariales básicas.

c) Objetivos del programa de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa para alcanzar esos objetivos básicos. Estos objetivos intermedios según (Villegas, José Manuel 1992 p.233) son los siguientes:

- Procurar el uso posible de los cuadros gerenciales, profesionales y técnicos, así como de sus posiciones presentes y futuras.
- Proveer un medio de interrelación entre supervisores y subordinados mediante el establecimiento de un procedimiento objetivo que demuestre el interés de la compañía en el crecimiento y desarrollo del trabajo así como el grado de participación que este debe poseer.
- Proveer una oportunidad constante y apropiada para que el subordinado discuta con el superior todo lo relacionado con su labor.

- Identificar los puntos fuertes y débiles en el desempeño de las personas con el objetivo de promover programas de adiestramiento y desarrollo que les permita progresar en la rapidez que es de esperar en cada caso.
- Promover la autoevaluación por parte de los individuos de la organización como un indicador de responsabilidades y progreso personal y organizacional.
- Promover un método confiable para obtener datos que permitan ejecutar cambios de personal (promociones, transferencias, despidos, etc.), así como detectar prospectos para ocupar posiciones de nivel superior.
- Proveer un instrumento de ayuda a la administración de sueldos y salarios con el objeto de que las políticas que rijan tales funciones sean verdaderamente justas y competitivas, tanto con respecto a la persona en su desempeño como con la empresa y al medio en el cual actúa.

d) Importancia de la evaluación del desempeño

El fracaso o éxito de la evaluación del desempeño en una organización depende de la filosofía sobre la cual se establezca, de las actitudes del personal gerencial y de supervisión hacia él y en sus habilidades para alcanzar los objetivos de tal programa. Por lo que la evaluación del desempeño beneficia tanto a la empresa, supervisor o supervisado. Para la empresa representa la forma de conocer si cuenta con el recurso humano que facilite el logro de los objetivos. Para el supervisor implica el perfeccionamiento en las tareas de liderar el grupo y para el empleado, la valoración de su trabajo y la posibilidad de acelerar su desarrollo general.

De manera que la importancia de la evaluación del desempeño de funciones en el personal de una organización es relevante ya que no solo ayuda a esta y a los supervisores de esta, sino que también a los empleados que son sometidos a dicha evaluación. El éxito o el fracaso de la evaluación del desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel gerencial, de dirección, coordinación y supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes.

e) Fases de la evaluación del desempeño

Es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo. Desde el momento de inducción (ya sea que ingrese personal nuevo de planta o temporal) al cargo se debe explicar al

colaborador en qué consiste el proceso de gestión del desempeño, en cuanto a su utilidad, operación y perfil de competencias requerido. De igual manera es responsabilidad de los directores y coordinadores de área realizar las diferentes fases del proceso, tanto para los colaboradores nuevos como antiguos, dentro de los tiempos determinados por indicación de la dirección del departamento encargado de la administración del recurso humano.

El proceso, para (Alveiro Montoya, 2009), la evaluación del desempeño consta de tres fases, que son recomendables ejecutar cada año:

Fase 1: planeación del desempeño

Para los colaboradores nuevos. Una vez el colaborador conozca cómo opera el proceso, debe realizar una auto evaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, es decir diligenciar el formato que toda organización debe diseñar de acuerdo con los criterios que considere pertinente evaluar y que debe ser entregado y explicado por su líder en el momento de la inducción al cargo. El colaborador debe leer las competencias organizacionales, empezando por el nivel básico y dar una calificación a cada comportamiento según la escala. Tanto el líder como el colaborador deben acordar una calificación de partida a cada comportamiento de las competencias (organizacionales, funcionales, específicas y de líderes cuando aplica), la cual se debe ingresar al sistema de información de gestión del desempeño que debe generar la dirección del departamento de recurso humano en compañía del departamento de informática.

Para colaboradores antiguos: líder y colaborador, en una sesión de trabajo deben definir mínimo tres metas e indicadores de logro al inicio de cada año, asegurándose que sean concretas y relacionadas con el desarrollo del cargo y los retos del área, donde se deben asignar una ponderación de acuerdo con el impacto de cada una en el desempeño.

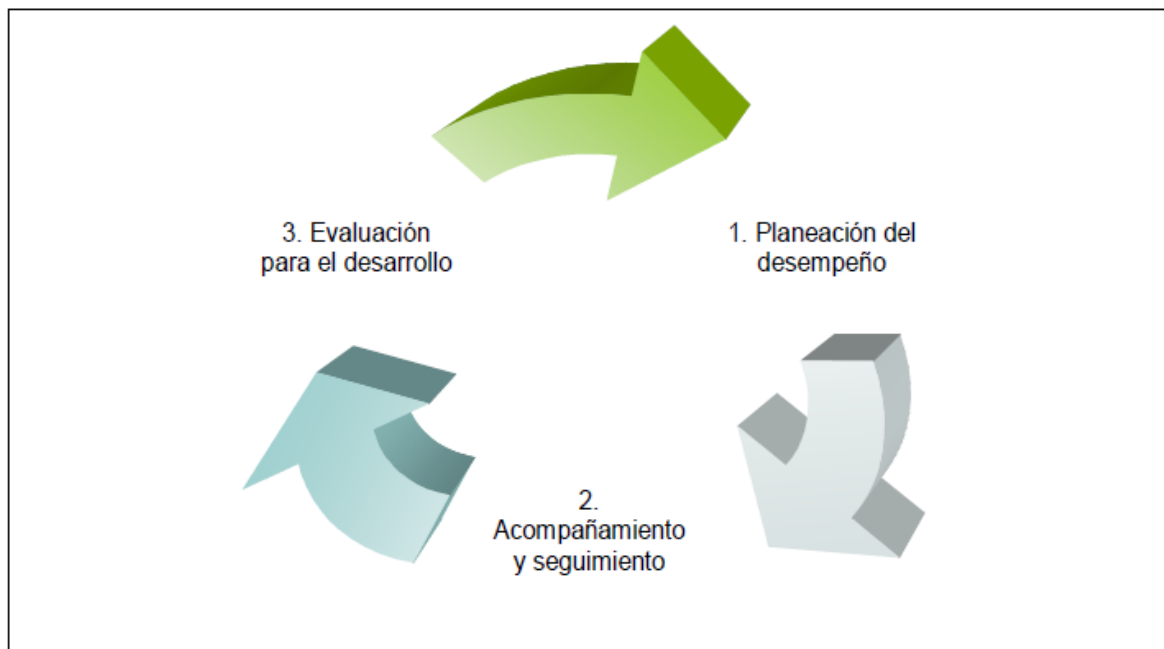
Fase 2: seguimiento y acompañamiento

El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.

Fase 3: evaluación para el desarrollo

Esta fase se debe realizar al final de cada semestre, por comodidad esta fase se hace en una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales.

Ilustración 1 Fases de la gestión del desempeño



Fuente: (Alveiro Montoya, 2009)

El éxito o el fracaso de la evaluación del desempeño humano en las organizaciones dependen de la filosofía utilizada para establecerla y de las actitudes del personal, según lo establece (Parra Urdaneta, 2007). En esta etapa se diseña el sistema de evolución, por tanto, no hay que olvidar que ésta debe cubrir el interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo rendimiento es evaluado. El sistema que se debe implementar para la evaluación del desempeño en las organizaciones es el producto del desarrollo del área de

gestión humana, fácil de aplicar, obtener resultados y es la base de información para la promoción.

La implantación del sistema de evaluación del desempeño se da cuando un sistema de evaluación del desempeño humano está bien planeado, coordinado y desarrollado, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son los empleados, su jefe, la organización y la comunidad. Al evaluador es a quien corresponde la mayor responsabilidad de evaluar y reafirmar su autoridad y sus relaciones, utilizando criterios y proporcionando orientación para un desempeño futuro mejor. El evaluado, al conocer sus puntos fuertes y débiles, trabajará con mayor seguridad, si sus posibilidades de hacer carrera en la empresa son mayores (Daniels, 1993).

f) Desarrollo del sistema de evaluación

El proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones debe ser el producto del desarrollo de las siguientes etapas importantes y que en cada caso son el resultado de la aplicación de información a través de formatos y que se deben regir por principios y criterios que deben tener un porcentaje el cual define el estado del funcionamiento del evaluado y futuros compromisos en las dos direcciones (Levy Leboyer & Prieto, 2001).

- Primera etapa: planeación del desempeño

En esta primera etapa es preciso identificar de manera concisa y objetiva:

- i. Los compromisos y resultados que deben cumplirse en el ejercicio de un cargo durante un periodo de tiempo determinado, acorde con las funciones y responsabilidades.
- ii. Las condiciones necesarias para su desarrollo se identifican, precisan, definen y establecen en los formatos que defina la organización.

Los objetivos o los compromisos especiales son el producto del reto o exigencia notable para las habilidades, destrezas, actividades o conocimientos del empleado, estimulando la innovación y creatividad y lo impulsa a asumir riesgos calculados. De estos objetivos se deben tener un resultado esperado. La evaluación debe ser relacionada con el trabajo para que sea válido y confiable. Igualmente se deben identificar y precisar las necesidades especiales de entrenamiento (reinducción), capacitación y desarrollo que el empleado requiera recibir en el momento actual ya sea interno o externo, lo cual contribuye al logro exitoso de su plan de trabajo o desempeño.

- Segunda etapa: la evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa. La empresa debe desarrollar a través del área de gestión humana un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, y la descripción de las funciones y responsabilidades así:
- Evaluación del desempeño para cargos operativos (personal calificado, personal no calificado)

La evaluación del desempeño para cargos operativos se debe hacer para los cargos identificados como tal, según las funciones y responsabilidades por área y debe estar a cargo de los coordinadores y supervisores. A los factores se les debe asignar un porcentaje de 1 a 100 dependiendo del grado de importancia en el desempeño del cargo, la distribución de los porcentajes debe ser responsabilidad del área de gestión humana de acuerdo con el valor que cada organización dé a los factores definidos.

- Responsabilidad: se refiere a la puntualidad y asistencia al trabajo. El orden, cuidado y conservación de elementos y herramientas de trabajo. Este factor analiza el uso racional de los elementos de trabajo, del cuidado y el buen manejo de las herramientas contribuyendo de esta manera a la disminución de costos. En este factor se puede destacar la importancia de la asistencia para el desarrollo de las labores diarias como el uso de equipos y elementos.
- Relaciones interpersonales respetuosas y cordiales: se refiere al respeto con el jefe inmediato, al respeto y cordialidad con sus compañeros de trabajo y lo que es más importante el respeto y las buenas relaciones con el público y usuarios en la prestación del servicio en forma eficaz y eficiente, brindando la mejor imagen de la empresa.
- Cooperación: este factor se refiere a la colaboración para realizar trabajos urgentes y trabajos en equipo, que en todo momento debe ser espontáneo y de mutua unión y comprensión con los compañeros de trabajo, coordinación con los jefes y la atención oportuna de áreas específicas en beneficio de los usuarios. Este aspecto es primordial para el buen desarrollo y trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional de la empresa.

- Eficiencia: este factor tiene que ver con la cantidad de trabajo de manera correcta, satisfactoria y oportuna: es decir, realizar una buena cantidad de trabajo o de servicios con un mínimo de error. Es el factor que mide la productividad y el buen nombre de la empresa.
- Seguridad industrial y salud ocupacional: este factor tiene que ver con el cumplimiento y aplicación de las normas de seguridad industrial establecidas y salud ocupacional; con el uso adecuado de los elementos de seguridad en el desempeño de sus funciones y en general en el cumplimiento de todas las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.

Para evaluar los cargos operativos, directivos con personal a cargo y los directivos sin personal a cargo, se puede tener en cuenta la siguiente escala de valoración, para los grados así:

(E): actitud, habilidad o destreza que se logra en un nivel alto o máximo. Excelente.

(B): actitud, habilidad o destreza que se logra en un buen nivel. Bueno

(A): actitud, habilidad o destreza que a penas logra recuperar un buen nivel. Aceptable.

(I): actitud, habilidad o destreza que no supera un nivel medio o mínimo esperado. Insatisfactorio o deficiente.

Criterios para diligenciar el formato de evaluación del desempeño: los criterios para diligenciar cualquier formato de la evaluación del desempeño, según (Daniels, 1993) son:

1. Tanto el empleado como su jefe inmediato directo deben trabajar sobre el formato de evaluación del desempeño en su original para que ambos puedan diligenciarlo y comentarlo posteriormente.
2. Con suficiente anticipación se debe citar a cada uno de los empleados participantes del proceso de evaluación; disponer de un lugar apropiado para realizar la evaluación del desempeño y calcular el tiempo necesario para efectuarla.
3. Tener un amplio conocimiento del formato que se va a utilizar en el proceso.
4. Desarrollar la sección de evaluación de desempeño a través de una lectura en voz alta, en presencia del funcionario, tanto la definición de los factores, como

las alternativas respectivas de calificación; cerciorándose que se entienda lo leído; además de efectuar las aclaraciones que solicite el empleado.

5. Involucrar al empleado en su evolución: es decir, orientar la entrevista en forma tal que sea el propio empleado quien analice los aciertos y las fallas (debilidades) en el desempeño de sus funciones y proponga mecanismos correctivos para superarlos.
6. Objetividad al considerar las acciones positivas y negativas sin perder de vista las condiciones bajo las cuales el empleado desempeña las funciones asignadas durante el periodo laboral que se contempla para la evaluación.
7. Facilitar la comunicación: es preciso dirigirse al empleado en forma espontánea, sincera y directa; escuchar atentamente sus planteamientos. Formular preguntas abiertas, claras, concisas y utilizar ejemplos aclaratorios si fuera necesario.
8. Confrontar, para efectos de seguimiento, los planes y compromisos propuestos con los logrados; analizar las posibles causas que faciliten o impiden su logro.
9. Tener en cuenta el comportamiento, desempeño y resultado comprobables del empleado; abstenerse de fundamentar la evaluación sobre apreciaciones o impresiones subjetivas de rasgos personales del empleado.
10. Orientar el diálogo entre el jefe inmediato y el empleado de tal manera que permita establecer objetivos, detectar fortalezas y debilidades, conocer la calidad del desempeño en sus diferentes manifestaciones y establecer una oportunidad concreta de mejoramiento y desarrollo.
11. Preparar el material y establecer claramente el momento y el propósito de cada una de las secciones de la evaluación.

Todo proceso de evaluación del desempeño es un acto de comunicación que requiere del diálogo, participación, objetividad, observación, apertura, sinceridad y honestidad. Después de un diálogo constructivo, empleado y jefe inmediato, deben seleccionar para cada factor, la alternativa de respuesta que mejor represente el desempeño del funcionario marcando con una X dicha escogencia. Una vez calificado cada factor es posible calcular el

promedio del desempeño (sumatoria de calificaciones dividido por el número de factores calificados) a cargo de la dirección de gestión humana.

- Evaluación del desempeño para empleados administrativos con o sin personal a cargo (gerentes hasta supervisores)

La evaluación del desempeño para empleado con personal a cargo, debe estar a cargo de gerentes y directores.

1. Conocimientos para ejercer el cargo: se refiere a los conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la realización del trabajo en forma eficiente para el área al cual fue contratado y previamente definido en el perfil a cargo del manual de funciones y responsabilidades. Es un factor importante y básico para ejercer el cargo.

2. Calidad y presentación del trabajo: se refiere a la efectividad en el desempeño de su trabajo comparada con la normalmente exigida en el perfil del cargo descrito en el manual de funciones y responsabilidades. Corresponde al factor normal que el funcionario desempeña y el exigido por el perfil del cargo.

3. Cantidad de trabajo: es el volumen de trabajo que desarrolla el empleado comparado con lo normalmente exigido en el cargo, cumpliendo en forma efectiva y oportuna según los conocimientos de este.

4. Desarrollo en el cargo: tiene que ver con el interés que presenta el evaluado por mantenerse actualizado e integrar nuevas estrategias y tecnologías relacionadas en el cargo, producto de la investigación y el desarrollo de objetivos generales y específicos, previamente conocidos a través de las políticas de la empresa. Este factor es bien importante, pues es el interés del empleado en su desarrollo profesional.

5. Puntualidad: es el cumplimiento de los horarios establecidos según reglamentación interna de la empresa, entrega de informes y trabajos en forma de oportunidad y participación en reuniones y comités programados en forma puntual. Es menos importante que los anteriores, pero hace parte de la evolución puesto que el éxito de la administración depende de la puntualidad de los empleados.

6. Planeación y organización: es la habilidad del empleado para estructurar información, prever necesidades, fijar objetivos, programar el trabajo (horas-hombre) y las responsabilidades utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a minimizar costos y lograr convertir la convicción en acción. Este factor es uno de los más sobresalientes

puesto que es la demostración del empleado en sus habilidades de administración y manejo de recursos y tiempo.

7. Toma de decisiones: es la capacidad del funcionario para resolver situaciones y problemas en forma inmediata, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos por lograr y valorar las consecuencias de las decisiones tomadas sin entorpecer las actividades normales de la operación. Tan importante en el desempeño de las funciones, puesto que las decisiones se deben tomar en forma inmediata para el éxito de las tareas.

8. Relaciones interpersonales: tiene que ver con la habilidad para trabajar con y a través de otras personas de manera cordial, coordinada y como un todo, estableciendo formas efectivas de comunicación con todas las personas, dentro y fuera de la empresa, con mentalidad de servicio y colaboración. En el buen desempeño de las labores este factor es considerado esencial y tiene que ver con coordinación y comunicación.

9. Delegación y control: el personal de dirección y supervisión debe tener la capacidad suficiente para guiar las actividades del personal a cargo, hacia los objetivos propuestos mediante el ejercicio del liderazgo, la delegación de funciones y su control adecuado, manejo de la motivación, la adecuada comunicación hacia arriba y hacia abajo y la capacitación. En la administración moderna, el saber delegar y controlar funciones es un factor bien importante para el desempeño del empleado con personal a cargo.

10. Sentido de pertenencia: es la identificación con la empresa y se refiere a la disposición positiva hacia el trabajo y la empresa; a la habilidad para transmitir efectivamente a otros los valores de excelencia para triunfar, la misión, visión, políticas y normas de la organización. Este factor hace parte de los valores que en muchas empresas se han perdido y el funcionario de dirección y manejo debe poseer con una seguridad absoluta.

11. Dinamismo: es la disposición para trabajar con energía y entusiasmo, sin decaer ante situaciones adversas y negativas. Es el trabajar con ahínco, con tesón para lograr los objetivos propuestos en su área y la empresa. El personal dinámico contagia y este factor debe ser parte de la evaluación.

12. Responsabilidad: es la forma como el funcionario asume y cumple con la misión, los objetivos, planes de acción, metas, proyectos y tareas con el personal bajo su dependencia, con la empresa y con la sociedad, en la prestación del servicio para la cual fue contratado. Este factor es de similar importancia al anterior y es clave en el desempeño de sus funciones.

13. Iniciativa y creatividad: el funcionario debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidades de recibir instrucciones en forma permanente. Debe ser recursivo en la solución, toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Debe tener la capacidad en la ejecución de nuevas ideas o formas de trabajo que contribuyan al mejoramiento de las funciones a realizar. El factor es bien importante ya que destaca en la evaluación la creatividad, el dinamismo y descarta lo negativo.

14. Adaptación: es la capacidad del empleado para ajustarse a nuevas condiciones y cambios, ya sean laborales, personales o familiares. Debe tener un deseo permanente de superación para la cual deberá corregir sus deficiencias y debilidades y mejorar sus conocimientos en el desarrollo normal de sus actividades y a través del desarrollo continuo de los programas de capacitación.

15. Seguridad: tiene que ver con la expresión de firmeza y confianza que se manifiesta en la realización de sus funciones y responsabilidades, en la comunicación argumentada y tranquila de criterios, opiniones y todas aquellas ideas en el desarrollo de su trabajo. El factor analiza la confianza como el empleado desarrolla sus actividades diarias.

16. Dominio y control de sí mismo: capacidad que debe tener el funcionario para manejar en forma tranquila y hábil situaciones difíciles y estresantes, sin perder el control de las emociones, el respeto por los demás y por sí mismo, logrando así un equilibrio permanente en el desarrollo de sus funciones. Es más importante que los anteriores factores, y se busca calificar a los empleados que tienen autocontrol en situaciones difíciles y de manejo.

17. Comunicación: este factor es muy importante y es la capacidad para recibir y transmitir informaciones de manera precisa, oportuna, efectiva y transparente. El empleado debe tener la disposición para relacionarse en forma permanente con las demás áreas facilitando el trabajo en equipo. Se debe destacar que las buenas comunicaciones son clave en las dos direcciones al efectuar cualquier comunicación.

18. Liderazgo: es la efectividad en la dirección y coordinación de los esfuerzos humanos hacia el logro de los objetivos generales y específicos propuestos. El liderazgo es la habilidad del funcionario en la motivación y uso adecuado de la autoridad del personal bajo su dirección. El factor destaca la capacidad de dirección del empleado con sus subordinados y es una de las herramientas gerenciales.

19. Eficacia: este factor se evalúa de la siguiente forma:

a. Planeación y organización: es la evaluación del empleado en la organización del propio trabajo en coherencia con los objetivos de la empresa y el área, asignando las prioridades y definiendo los planes, utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a optimizar costos. El excelente manejo de este factor hace que la empresa desarrolle sus servicios con eficacia y mejore su productividad.

b. puntualidad: es la entrega puntual, o con anticipación de los trabajos solicitados o asignados, superando cualquier situación accidental que se presente en el desarrollo de estos. Es consecuencia del anterior y contribuye a mejorar productividad y eficiencia.

c. Precisión en la información: es la presentación de los informes y/o escritos que aporten excelente información sobre documentos, claros y completos presentados al jefe inmediato en forma veraz y oportuna. Como parte integral de la eficacia el factor tiene en cuenta la información, precisa y oportuna.

d. Cantidad de trabajo: este factor tiene que ver con la cantidad de trabajo que realiza el empleado de manera correcta y satisfactoria con un mínimo de error y optimizar el tiempo. Finalmente, la cantidad es una consecuencia lógica de los demás factores.

20. Presentación personal y tono vital: es un factor importante y tiene que ver con la imagen y aspecto que proyecta a los demás, en cuanto a condiciones de orden, limpieza, armonía, organización del personal y del puesto de trabajo. El tono vital es el vigor físico y entusiasmo con que se trasmite las ordenes al personal bajo su dependencia. Con este factor se busca analizar la presentación del funcionario ante sus subalternos lo cual irradia imagen, al igual el estado físico.

En esta etapa se califica la conducta laboral y se debe valorar el conjunto de habilidades y destrezas de cada empleado. El coordinador o supervisor inmediato se debe encontrar en la mejor posición para realizar la evaluación del desempeño.

- **Tercera etapa control y seguimiento del desempeño**

La evaluación hecha por los superiores es más objetiva y ofrece una perspectiva más amplia del desempeño del empleado. Además, en esa etapa los superiores deben estar conscientes de los tipos de errores de evaluación y de los perjuicios que pudieran surgir. El éxito del sistema de evaluación del desempeño depende de la utilización y retroalimentación de la información resultante de la ejecución de la evaluación. Tal información es igualmente

valiosa para hacer cambios en los diversos programas de la dirección de la gestión humana. La información obtenida debe comunicarse al empleado, para que éste procure el cambio, por sí solo. Sin embargo, tanto la entrevista de evaluación como la de resultados con los empleados deben llevarse a cabo correctamente.

El objetivo principal de la evaluación de resultados obtenidos es la toma de decisiones para corregir las deficiencias, por lo tanto, la entrevista con el empleado debe proporcionar la información de tales deficiencias en el desempeño, así como las bases para planear su mejoramiento mediante la puesta en marcha de la capacitación por la dirección de la gestión humana (Levy Leboyer & Prieto, 2001). La dirección de gestión humana debe contar con una sección específica o un responsable para la evaluación del desempeño del trabajo, además de tomar decisiones acerca de casos problemáticos y estudiar, evaluar y resolver sobre los informes de la evaluación, debe también aconsejar las acciones a seguir en relación con éstos.

En esta etapa se debe valorar y apreciar el potencial de desarrollo del empleado, y se debe establecer un plan de acción que permita:

- Mantener o reforzar fortalezas y aciertos dados en la conducta laboral.
- Corregir aspectos débiles o desaciertos observados en el desempeño del cargo.

Paralelamente se debe efectuar un seguimiento a la evaluación del desempeño como acción complementaria, elaborando un formato de seguimiento del desempeño. Con respecto a la periodicidad de la evaluación del desempeño, se debe hacer con la frecuencia que se requiera para hacer saber a los empleados qué tipo de trabajo está haciendo, y si el desempeño no es satisfactorio, las medidas y correcciones que el evaluador aconseje pertinentes para lograr una mejoría y lograr la excelencia en su labor diaria. Para algunas organizaciones, los objetivos de la evaluación del desempeño humano no pueden lograrse por medio de una evaluación anual. Por tanto, es aconsejable que las evaluaciones se realicen tres o cuatro veces al año en la mayoría del personal.

En las organizaciones debe hacerse en la medida que se cumplan los objetivos para todos los cargos y poder llevar a cabo entre cada período la retroalimentación, el desarrollo de planes y acciones y la capacitación que es el aporte en el desarrollo del talento humano y

que requiere de un área específica dedicándole tiempo completo a esta labor, bajo la dirección de la gestión humana. Ahora bien, para el proceso de evaluación de desempeño independiente del nivel administrativo en el que se encuentre el evaluado, es preciso que haya un feedback, limpio. Es decir, el proceso de comunicación entre el evaluador y el evaluado, debe estar bajo los criterios de respeto y de disposición, pues “a los seres humanos nos cuesta escuchar nuestros errores o lo que otras personas tengan para decirnos respecto de nuestro comportamiento.

Por lo que la persona que recibe el feedback debe, primero que nada, querer recibirlo y estar dispuesta a escuchar. Sino toda la conversación es inútil y probablemente resentirá la relación.” (Bossi, 2001), permite argumentar el temor por la evaluación de desempeño, y éste radica en el escuchar aquellos aspectos negativos y que requieren mejora. Es ahí, donde el evaluador debe tener en la comunicación un aspecto alentador, amistoso y diplomático, en vez de presentar un tono juzgador y de culpabilidad.

5.1.2 Efectividad organizacional.

La efectividad organizacional se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y metas de manera eficiente y efectiva. Esto implica la optimización de recursos humanos, financieros y materiales. Para (Chiavenato, 2002), la organización funciona de manera efectiva cuando un capital humano tiene óptimas condiciones de trabajo. Así también deben ser flexibles a los cambios ya que el ambiente es demasiado dinámico y exige una gran capacidad de adaptación para poder continuar con los actuales procesos de cambio. El constante cambio social nos enseña que dichas actitudes pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja le es limitado y discrepante y más aún si se impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades, los individuos no aportaran a la consecución del fin de la organización.

Para (Skinner, 1985), la teoría del refuerzo recomienda formas para facilitar los comportamientos deseados, por ejemplo, mejor desempeño, mayor creatividad o mejor calidad, aplicando refuerzos como mejor sueldo, alabanzas o asignaciones desafiantes cuando se presenta el comportamiento deseado”. Ahora bien, el comportamiento grupal se fundamenta en la creación de grupos y principios de personal que se perfilan como líderes dentro de las estructuras empresariales. (Newstrom, 2007) afirma que las organizaciones son

las grandes estrategias creadas para generar orden a partir del caos cuando las personas trabajan juntas.

Ya que las organizaciones proporcionan la estructura de sostén que permite crear relaciones previsibles entre las personas, la tecnología, los empleos y los recursos. Dondequiera que las personas se unan en un esfuerzo común, la organización se debe usar para obtener resultados productivos. En general, la eficiencia organizacional para (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017) depende directamente de “las tres e”: efectividad, eficacia y eficiencia.

a) Trabajo en equipo

El trabajo en equipo (Nancarrow, Booth, Ariss, Smith, & Roots, 2013), es una competencia necesaria para el éxito organizacional. Se representan enfoques y aportes desde diversas disciplinas. De acuerdo con las definiciones encontradas por (Bayona & Cruz, 2012), se define un equipo de trabajo como la agrupación de dos o más personas que interactúan en forma dinámica (cara a cara o virtual), interdependiente y adaptativa, en el que cada integrante tiene un rol específico y comparten la responsabilidad de sus resultados en un ámbito organizacional.

Las competencias identificadas como clave para el desempeño de un equipo interdisciplinario son:

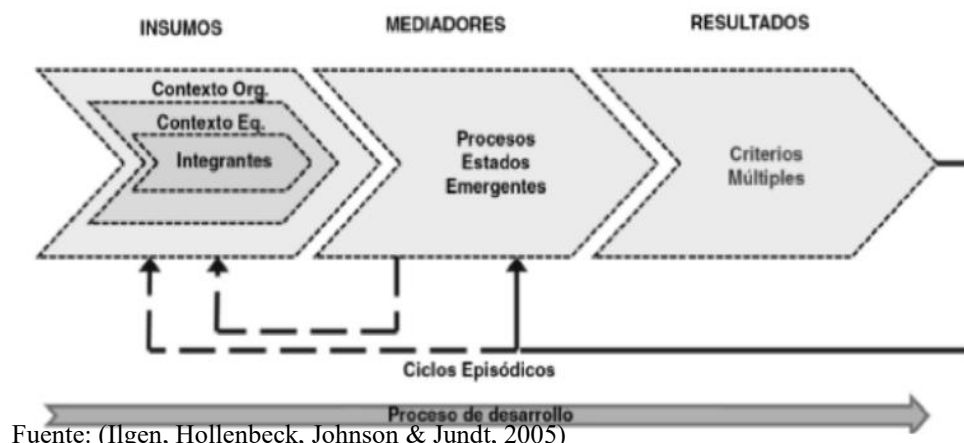
- Identificar un líder que establece la dirección y visión para el equipo, mientras se escucha y proporciona apoyo y supervisión a los miembros del equipo.
- Incorporar un conjunto de valores que proporcionan claridad y dirección para el trabajo del equipo; estos valores deben ser visibles y reconocidos constantemente.
- Demostrar una cultura de equipo y ambiente interdisciplinario de confianza donde se valoran las contribuciones y se fomenta el consenso.
- Asegurar procesos e infraestructura adecuados para garantizar la visión del servicio.
- Proporcionar servicios de calidad centrados en el cliente, con resultados documentados; y utiliza la retroalimentación para mejorar la calidad de la atención.

- Utilizar estrategias de comunicación que promueven la participación al interior del grupo, la toma de decisiones colaborativas y procesos efectivos de trabajo en equipo.
- Proporcionar una planta de personal suficiente para integrar un equipo con combinación adecuada de habilidades, competencias y personalidades para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el funcionamiento.
- Facilitar la contratación de personal que manifieste competencias interdisciplinarias, incluyendo equipos funcionales, liderazgo colaborativo, comunicación, conocimiento y experiencia profesional suficiente.
- Promover interdependencia respetando funciones y autonomía individual.
- Facilitar el desarrollo personal a través de la adecuada capacitación, recompensas, reconocimiento y oportunidades para el desarrollo profesional.

b) Efectividad, eficacia y eficiencia de los equipos

(Rico, Alcober, & Tabernero, 2010) desarrollaron una investigación sobre la efectividad de los equipos de trabajo, haciendo una revisión de la literatura en el tema de 1999 a 2009. La estructura del trabajo siguió el modelo IMOI -Input-Mediador-Output-Input- (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). Dentro de los principales hallazgos se resalta que, en los estudios analizados, generalmente se hace alusión a un modelo de eficacia de equipo sin hacer distinciones en cuanto a los diferentes contextos donde se desarrollan dichos equipos de trabajo.

Figura 1 Modelo IMOI



La conceptualización sobre efectividad, eficacia y eficiencia tiene puntos de vista divergentes; sin embargo, aunque estos términos se usan cotidianamente en múltiples ámbitos, no existe una conceptualización única conocida y aceptada por igual por los diferentes profesionales (Bouza, 2000).

- Eficiencia: capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (Real Academia Española (RAE), 2001). “Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos”
- Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Real Academia Española (RAE), 2001). Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997). Como se observa en la Tabla 1, las diferencias entre eficiencia y eficacia son aceptadas. A pesar de no existir consenso frente a estas, en términos generales, ambos conceptos son complementarios, su principal diferencia es que la eficacia se centra en el alcance y logro de resultados, mientras la eficiencia en la utilización de recursos (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

Tabla 1 Diferencias entre eficiencia y eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas de manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados.

Fuente: (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

No se ha demostrado la existencia de variables fuertemente dependientes en el hecho de influir sobre los resultados de un equipo de trabajo. Sin embargo, debido a los diferentes objetivos, ambientes y estructuras que se generan en el desarrollo de una tarea específica (Bayona & Cruz, 2012), se tienen factores que impactan en la productividad y la efectividad de un equipo de trabajo (Tohidi, 2011). Chieh-Peng realizó un estudio sobre la efectividad en

los equipos de trabajo. Con base en los resultados de la prueba plantea un modelo, concluyendo que la efectividad de los equipos está influenciada por el intercambio de conocimientos y el compromiso del equipo (Chieh-Peng, 2011).

Se presentan, a partir la revisión de la literatura, diez factores catalogados como principales para el impacto en la productividad del trabajo en equipo y la efectividad. Estos factores son: sistemas de recompensa, liderazgo, formación y aprendizaje, metas, desigualdad salarial intragrupos, tamaño del equipo, motivación, modelos de efectividad, mediciones del equipo y tecnologías de información (Tohidi, 2011). Algunos factores planteados en la literatura son:

- Tamaño del equipo: mientras mayor es el rango de integrantes, mayor facilidad para el surgimiento de sub-equipos informales (Bayona & Cruz, 2012). De esta forma, los equipos pequeños trabajan mejor, hay una mejor coordinación, mayor capacidad para compartir información, el apoyo mutuo es más fuerte, y puede haber una mayor optimización de los recursos (Hoegl, 2005).
- Cantidad de tiempo de interacción: cantidad de tiempo mínimo durante el cual están juntos los integrantes del equipo (Bayona & Cruz, 2012).
- Tipo de organización: integrantes pueden pertenecer a diferentes organizaciones, áreas de trabajo, sectores productivos y otros, en los que puede influir la confianza entre los mismos (Bayona & Cruz, 2012).
- Liderazgo: se pueden dar diferentes formas de liderazgo, en el que pueden converger tres aspectos (Yukl, 1994): Importancia de influenciar y motivar, importancia de mantener relaciones efectivas e importancia de tomar decisiones.
- Comunicación: ésta puede interferir fuertemente en un equipo de trabajo, debido a que permite recopilar, intercambiar y mejorar la obtención de información y conocimiento, para tomar decisiones en conjunto que beneficie a las partes, y así incentivar el empoderamiento y el seguimiento a las actividades que correspondan (Driedonks, Gevers, & Weele, 2014).

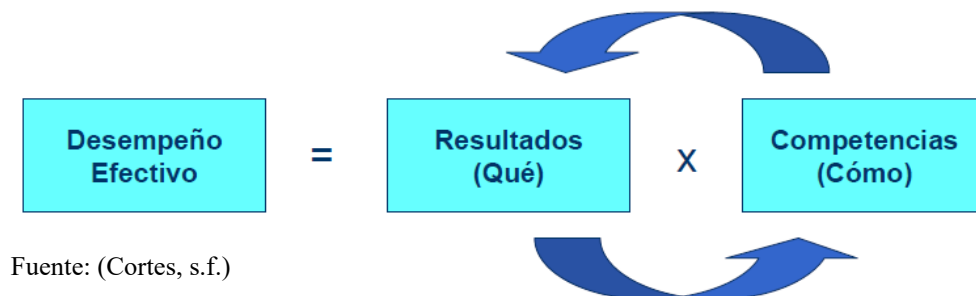
5.1.3 Relación entre evaluación de desempeño y efectividad organizacional.

Las organizaciones subsisten, compiten, crecen y se desarrollan solo en la medida que son capaces de lograr resultados consistentes con los propósitos y los planes que se han fijado. Además, hoy en día, los mercados y prácticas de competitividad exigen que esos resultados se obtengan con mayor efectividad y se reflejen en indicadores de valor para los accionistas, clientes, empleados, comunidad y reguladores. Por lo tanto, hay cada vez menos espacio para tolerar ineficiencias, demoras y fracasos en el cumplimiento de los planes de negocio y expectativas comprometidas.

En este escenario, ha surgido la necesidad de introducir prácticas más desarrolladas de gestión organizacional que permitan asegurar una mayor probabilidad de éxito para el desempeño de los negocios. Así, por ejemplo, se han sofisticado los procesos de planificación estratégica con la introducción de los Balance Score Card la gestión de calidad con metodologías de mejoramiento continuo o Six Sigma, la gestión de clientes con rigurosos procesos de segmentación y CRM. En estas organizaciones se asume que los empleados estarán motivados para desempeñarse al máximo si entienden claramente cómo su trabajo contribuye al negocio, saben lo que se espera de ellos, reciben apoyo de sus supervisores, tienen las herramientas necesarias para una ejecución significativa y reciben recompensas consistentes con sus aportes.

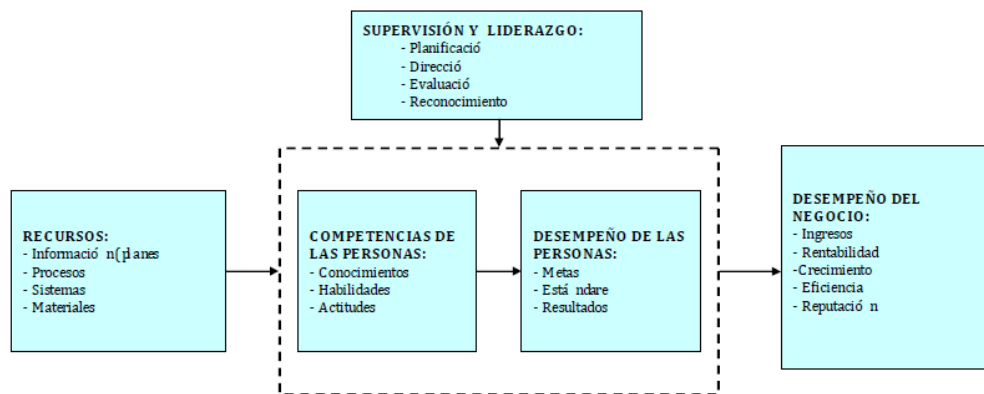
Para (Cortes, s.f.) la fórmula para el desempeño efectivo puede ser una operación donde ambos factores, resultados y competencias, son interdependientes y se retroalimentan mutuamente. Los resultados se obtienen gracias a las competencias que posee o desarrolla el empleado y, a su vez, los logros alcanzados permiten que las competencias se fortalezcan y desarrolle otras nuevas. Estos dos componentes también se pueden entender como el Qué y el Cómo del desempeño

Figura 2 Fórmula del desempeño efectivo



Como todo proceso de gestión del negocio, requiere que sea conducido con una responsabilidad principal por parte de la línea de supervisión y liderazgo gerencial. Es importante que sea iniciado y dirigido por los líderes de la organización, de otra forma perdería su carácter corporativo y estaría sujeto al azar y a la iniciativa espontánea de algunos empleados, poniendo en riesgo la consecución de las metas de la empresa. La fuerza del proceso de desempeño está precisamente en la medida que se integra con el proceso de supervisión y liderazgo de la organización. El proceso de supervisión y liderazgo, a su vez, también se fortalece al centrar su foco de acción en contribuir al éxito de las personas y la organización.

Figura 3 El proceso de desempeño



a) El ciclo de desempeño para una organización efectiva

Para (Cortes, s.f.) este ciclo consta de 4 etapas las cuales son aspectos necesarios para su implementación en las organizaciones y que posteriormente tienen un reflejo directo para supervisores y empleados.

- El ciclo se inicia con la etapa de Planificación del Desempeño, cuya primera tarea consiste en socializar las estrategias y planes globales del negocio, apoyado con el diseño de un proceso de comunicación que permita traducir los grandes objetivos y desafíos en metas específicas y expectativas de desempeño específicas para los equipos e individuos. El propósito de esta etapa es alinear a las personas con las metas de la organización, definir expectativas, compromisos de resultados y concluir con la formalización de planes individuales de desempeño y desarrollo para cada empleado.

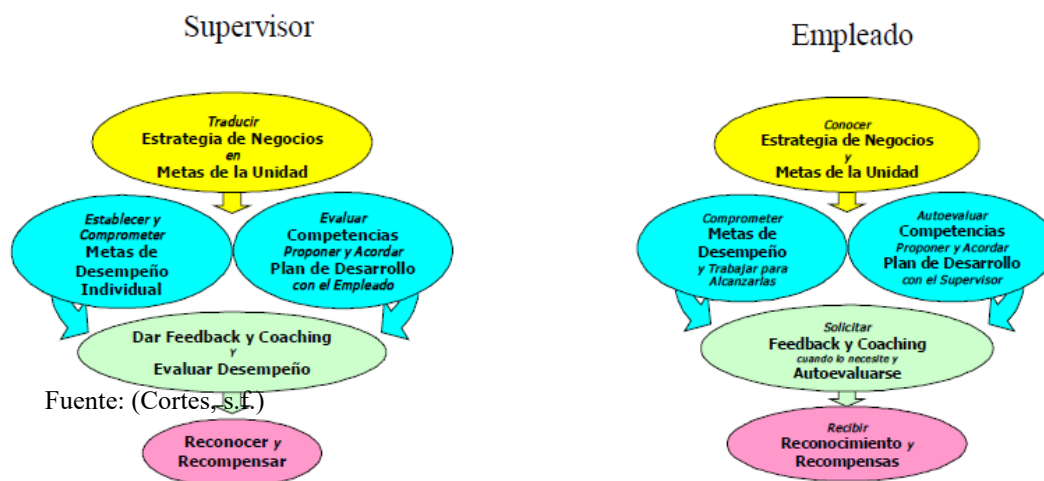
- La segunda etapa del ciclo es la Dirección del Desempeño, consistente en un proceso de acompañamiento y seguimiento del avance de los planes, sustentado en una práctica continua de retroalimentación y orientación. Durante esta etapa también se puede revisar la necesidad de introducir cambios en los planes de desempeño si la situación lo amerita. El propósito de esta etapa es asegurarse que los empleados están en el camino correcto hacia el cumplimiento exitoso de los planes definidos, así como mantener la motivación y el compromiso con los desafíos que aún quedan por alcanzar.
- La tercera etapa consiste en la evaluación del desempeño, la cual ocurre al finalizar el periodo establecido para los planes comprometidos y donde se califica el grado de cumplimiento final de las metas en base a los indicadores acordados. El propósito de esta etapa es medir el grado de éxito alcanzado y entregar retroalimentación al empleado sobre su contribución global durante todo el periodo.
- Finalmente, la última etapa corresponde al reconocimiento del desempeño, durante la cual se entregan recompensas y reconocimientos, tangibles e intangibles, acordes al nivel de contribución que han hecho los empleados a la organización durante el periodo. El propósito de esta etapa es retribuir a los empleados por los éxitos alcanzados, fortalecer su autoestima, compromiso con la organización y, consecuentemente, fortalecer también su capacidad de logro para los desafíos futuros.

b) El rol de los supervisores y empleados

Cada una de las etapas del ciclo de desempeño marca un tipo determinado de encuentros o conversaciones que deben ocurrir entre supervisor y empleado a través del periodo de los planes y la efectividad de estas conversaciones requiere que ambos asuman roles complementarios y activos en el proceso. El supervisor es el responsable principal por iniciar y conducir el proceso, traduciendo las estrategias de la organización en planes individuales para las personas de sus equipos de trabajo, y luego acompañando el proceso con retroalimentación y orientación, evaluando el desempeño, reconociendo y recompensando los logros. Por su parte, el empleado es responsable de conocer la estrategia

del negocio, participar en la elaboración de sus planes de desempeño y desarrollo, comprometerse a trabajar por ellos, autoevaluar su proceso de desempeño y recibir reconocimientos y recompensas por los logros alcanzados.

Figura 4 Rol del supervisor y empleado



La formalización de estos roles, así como la institucionalización corporativa de las etapas y prácticas del ciclo de desempeño, requieren que la organización destine esfuerzos de comunicación, entrenamiento y diseño de procesos para preparar y acompañar a los supervisores y empleados en esta tarea, cuya práctica continua va a llevar a la consolidación de una cultura de desempeño que transforme el proceso de desempeño en un proceso clave de gestión del negocio, que otorgue ventaja competitiva a la organización y oportunidades de desarrollo para las personas.

5.1.4 Evaluación de desempeño en el contexto de la salud.

En los objetivos de desarrollo sostenible adoptados por 193 países en la Asamblea General de las Naciones Unidas del 2015, así como en la declaración política de la reunión de alto nivel sobre la cobertura sanitaria universal adoptada en el 2019 (Naciones Unidas, 2019), se afirma que el fortalecimiento de los sistemas de salud es el principal medio para lograr el objetivo compartido de la cobertura universal de salud. La importancia del fortalecimiento de los sistemas de salud ha cobrado fuerza con acontecimientos recientes como la pandemia de la enfermedad por el coronavirus del 2019 (COVID-19) (Organización

Mundial de la Salud [OMS], 2020), que puso de relieve el papel de los sistemas de salud en la protección de la población.

Para poder focalizar los esfuerzos de fortalecimiento en los sistemas de salud y verlos traducirse en una mejora del desempeño de dicho sistema, los responsables de las políticas deben poder determinar qué áreas han de tener prioridad y recibir recursos. En este contexto, el seguimiento, el análisis y la evaluación periódica de los sistemas de salud adquieren una gran importancia, sobre todo con la finalidad de comprender cabalmente cuáles son los principales puntos fuertes y deficiencias.

a) Factores que influyen en el desempeño del sistema de salud

Dos enfoques comunes adoptados por la OMS y ampliamente utilizados en todas las herramientas de evaluación son la conceptualización de las funciones del sistema de salud (OMS, 2000) y el marco de elementos fundamentales (OMS, 2007), hasta cierto punto, estos marcos se apoyan mutuamente. En consonancia con este enfoque, se adopta el concepto de funciones del sistema de salud como punto de partida. Para definir las funciones del sistema de salud, la primera descripción es la más utilizada y describe los deberes esenciales que un sistema de salud debe llevar a cabo para lograr sus objetivos previstos. En nuestro enfoque, que se presenta a continuación, se especifican cuatro funciones del sistema de salud, en consonancia con el Informe sobre la salud en el mundo 2000: gobernanza, financiamiento, generación de recursos y prestación de servicios (OMS, 2000).

Como cada función contribuye al logro de los objetivos del sistema de salud, el marco conceptual busca detectar y delinear cada una de estas funciones del sistema de salud y evaluar cuán bien se están desempeñando. Antes de hacer esto, se debe describir de manera más explícita las características de una función con buen desempeño, considerando las diferencias en las estructuras y organizaciones individuales que existen en los sistemas de salud. Por último, al detectar áreas de mejora dentro de cada función, se puede determinar cómo fortalecer el sistema de salud en su conjunto y apoyar el logro de sus objetivos.

La selección de las subfunciones se basa en criterios extraídos de documentación y otras deliberaciones del grupo de trabajo técnico de recursos humanos. Para (Papanicolas, Rajan, Karanikolos, Soucat, & Figueras, 2023) estas funciones deben:

- Reflejar de forma lógica las funciones básicas del sistema de salud, preferiblemente en componentes autónomos y complementarios

- Determinar las acciones específicas o los elementos necesarios de cada función que conduzcan al logro de los objetivos de alto nivel del sistema de salud
- Permitir responsabilizar a actores específicos dentro del sistema de salud por acciones y procesos
- Poder describirse o medirse, vigilarse y evaluarse en relación con los objetivos de alto nivel

Dado que las cuatro funciones básicas son en sí mismas muy amplias, los dos primeros criterios proporcionan una base para la forma en que deberían desglosarse para facilitar la evaluación. En primer lugar, para poder hacer una evaluación significativa, las funciones deben desglosarse en elementos específicos, que pueden evaluarse mediante indicadores de desempeño. En segundo lugar, como las funciones representan acciones —es decir, lo que hacen los sistemas de salud—, deben evaluarse como procesos dinámicos que conducen a resultados intermedios o finales específicos, que contribuyen directa o indirectamente al logro de los objetivos del sistema de salud.

Los dos criterios siguientes para la selección de subfunciones están relacionados con la evaluación. Las subfunciones seleccionadas deben definir las distintas áreas de mejora en la que los actores dentro de los sistemas de salud pueden ser responsables. Esto hará que el marco sea útil para las partes interesadas dentro del sistema, al proporcionarles evidencia para emprender las acciones necesarias, así como a las partes interesadas externas que buscan la rendición de cuentas por parte de estas entidades, proporcionándoles información sobre el desempeño de las diferentes funciones de un sistema de salud.

Para que una evaluación del desempeño sea significativa, las subfunciones deben poder medirse con indicadores cuantitativos o cualitativos apropiados, así como vigilarse a lo largo del tiempo. Por último, dado el mandato del área de recursos humanos de definir un enfoque armonizado y común para evaluar los sistemas de salud, el último criterio es que las subfunciones han de ser coherentes con los instrumentos existentes para realizar la evaluación. Esto permite al marco aprovechar los esfuerzos existentes siempre que sea posible.

b) Evaluación del desempeño en el sector público

La evaluación del desempeño es un proceso que permite la apreciación sistemática, objetiva, periódica e integral del desempeño y conducta de un trabajador. Así también, identifica fortalezas y posibilidades de mejora y productividad dentro de una institución.

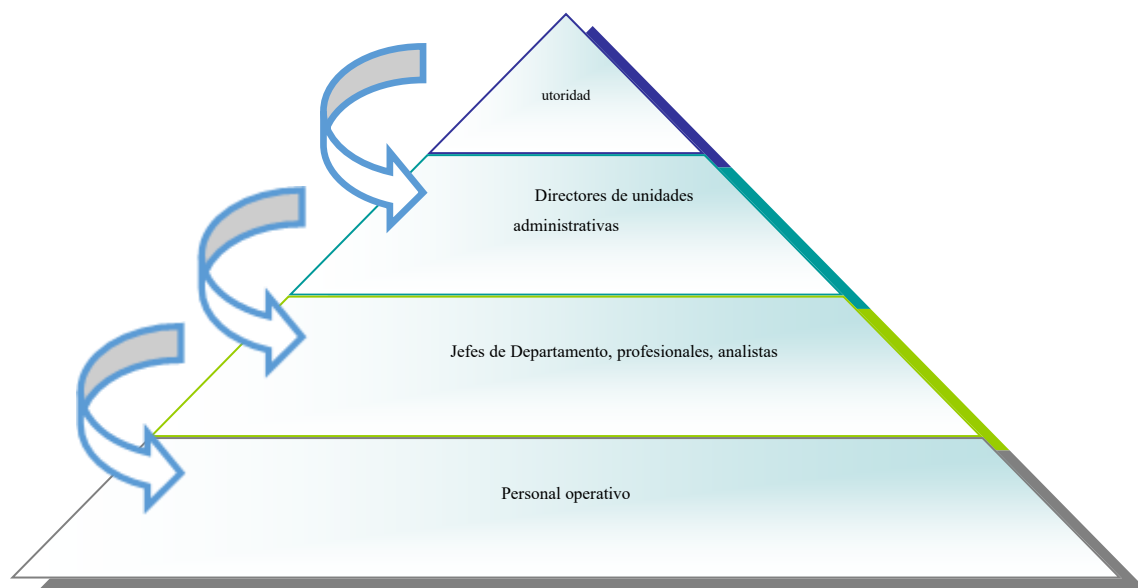
La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño del servidor público, así como generar y fortalecer sus competencias, son los fundamentos principales para impulsar el desarrollo de indicadores.

En cumplimiento con lo establecido por la Ley de Servicio Civil y su reglamento, se elabora el Manual de Evaluación del Desempeño (Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico, 2021), que tiene como propósito impulsar el proceso de evaluación del desempeño, como herramienta para la toma de decisiones en materia de recursos humanos, relacionados con procesos de capacitación, desarrollo e incentivos, así como para la ubicación del personal de acuerdo con las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto. Al mismo tiempo, es una herramienta que permite apreciar la eficiencia institucional a través del logro de objetivos del personal que la conforma.

De conformidad con los objetivos, visión, misión, estructura administrativa de la Comisión y características tanto del evaluador como del evaluado, se establece el método de escala gráfica de puntuación, el cual permite medir el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. El evaluador debe garantizar un proceso que contrarreste la subjetividad y prejuicios, asignando al trabajador la ponderación de acuerdo con la calidad, eficiencia y productividad de su trabajo, en una escala del 1 al 4 en el cual el número menor representa un grado deficiente y el número mayor representa un grado sobresaliente.

La forma de evaluar al servidor público es en línea directa, es decir, en una sola vía, pues requiere que cada jefe inmediato superior, evalúe únicamente a su subordinado desde la jerarquía más alta a la más baja, esta forma de evaluación se describe como modalidad plana.

Figura 5 Modalidad y aplicación



Fuente: Comisión GAE, modalidades de aplicación. Representación gráfica. 2021

Para garantizar la eficiencia y transparencia del proceso de evaluación del desempeño la Dirección de Recursos Humanos debe:

- a. Planear la evaluación
- b. Ejecutar el proceso
- c. Verificar los resultados alcanzados
- d. Realizar las acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento

Con base a las experiencias, aspectos legales, marco estratégico institucional, el personal designado de la Dirección de Recursos Humanos revisa y actualiza periódicamente el presente manual, con el propósito de contar con una herramienta que permita la medición del desempeño y el fortalecimiento institucional. El personal designado de la Dirección de Recursos Humanos hace uso de los distintos medios de comunicación para dar a conocer el proceso de evaluación del desempeño, a través de medios escritos (oficios, memorándum y circulares), medios electrónicos y de forma verbal (reuniones de trabajo de mandos altos y medios).

Para garantizar la eficiencia y transparencia del proceso de evaluación del desempeño, la Dirección de Recursos Humanos coordinará las capacitaciones que sean necesarias para el personal que evalúa. A través de estas capacitaciones los evaluadores

obtienen los conocimientos teóricos y prácticos para la ejecución de la evaluación del desempeño. Utilizando la metodología, lineamientos e instrumentos establecidos para socializar adecuadamente los resultados con el personal que tiene a su cargo.

La Dirección de Recursos Humanos es la responsable de brindar el material de evaluación del desempeño para las unidades administrativas y entregarlo a cada evaluador, luego de cumplir con la asistencia a las capacitaciones. También se entrega la calendarización del proceso. Los evaluadores están capacitados, informados y concientizados de la importancia y finalidad de la adecuada ejecución del proceso de evaluación del desempeño. Para garantizar la eficiencia y transparencia de este proceso, se establecen las actividades básicas que debe seguir el evaluador de conformidad a la metodología y lineamientos establecidos.

Tabla 2 Puntuación, definición e interpretación de resultados

PUNTEO	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN	PLAN DE MEJORA
01	Deficiente	El trabajador no posee las competencias ni actitudes necesarias para realizar el trabajo, lo cual conlleva al incumplimiento de objetivos y metas institucionales. Marcada deficiencia.	Se iniciará el proceso disciplinario por incumplimiento de sus funciones.
02	Regular	El trabajador posee pocas competencias y actitudes necesarias para realizar el trabajo, hace poco esfuerzo en alcanzar los objetivos y metas institucionales. Frecuentemente deficiente.	Recibirá nuevamente proceso de inducción institucional y al puesto para afianzar sus conocimientos e identificación institucional. Se evaluarán sus competencias para una posible reubicación de acuerdo con las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto.

			Se entrevista con el Director de Recursos Humanos, para realizar el análisis de su bajo desempeño o desmotivación. Durante tres meses recibirá retroalimentación por su jefe superior afianzando sus competencias, deberá presentar un informe mensual del avance de sus actividades y se realizará una evaluación extraordinaria para determinar el proceso de desarrollo de su productividad. Recibirá capacitaciones, de acuerdo con las necesidades detectadas.
03	Satisfactorio	El trabajador posee algunas competencias y actitudes necesarias para realizar el trabajo, se esfuerza por alcanzar	Recibirá capacitaciones, para la mejora continua. Recibirá acompañamiento, instrucción y retroalimentación de su jefe superior

		los objetivos y metas institucionales. Es eficiente.	jerárquico, para afianzar sus conocimientos y mejorar su desempeño.
04	Sobresaliente	El trabajador posee todas las competencias y actitudes necesarias para realizar el trabajo y se esfuerza al máximo por alcanzar los objetivos y metas institucionales. Totalmente eficiente.	Recibirá una carta de reconocimiento por su alto desempeño, firmada por la autoridad superior. Se incluirá en una nómina de candidatos potenciales a promoción. Contribuirá y apoyará mediante mesas técnicas o capacitaciones dirigidas al personal de la Comisión, dada su experiencia y alto desempeño. Apoyará como Coach del personal de su unidad en el proceso de inducción.

Fuente: Comisión GAE, modalidades de aplicación. Representación gráfica. 2021

5.2 Marco Metodológico

5.2.1 Delimitación del problema

a) Delimitación espacial

La investigación se lleva a cabo en el Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos, Guatemala. Esta delimitación permite un enfoque específico en la realidad y contexto de esta institución, lo cual es crucial para obtener datos relevantes y aplicables a la situación local.

b) Delimitación temporal

El estudio abarca el período comprendido entre marzo de 2024 y agosto de 2024, tiempo en el cual se desarrollan las técnicas e instrumentos para recolectar la información referente al tema.

c) Delimitación teórica

La presente investigación se sustenta en conceptos y modelos de gestión de recursos humanos, particularmente en los relativos a la evaluación de desempeño y su impacto en la efectividad organizacional. El uso de teorías sobre la motivación laboral, la satisfacción del empleado, y el desarrollo profesional, así como de modelos de gestión del rendimiento y retroalimentación efectiva

5.2.2 Tipo de investigación.

a) Descriptiva

La investigación descriptiva se emplea en detallar y caracterizar el proceso actual de evaluación de desempeño en el Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos. A través de este enfoque, se recopilan datos sobre cómo se llevan a cabo las evaluaciones, las percepciones de los empleados y las prácticas actuales del departamento

b) Correlacional

Este tipo de investigación se utiliza para analizar la relación entre la evaluación de desempeño y la efectividad organizacional. Este tipo de investigación es adecuado porque permite identificar si existe una correlación significativa entre cómo se realizan las evaluaciones de desempeño y variables clave como la motivación, satisfacción y productividad del personal.

6 CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO

6.1 Antecedentes de la organización

La jefatura del Área de Salud, hoy Dirección, fue fundada e inició sus operaciones el uno de enero del año mil novecientos setenta y seis, preliminarmente las oficinas fueron ubicadas anexo al edificio del hospital Nacional Regional Dr. Moisés Villagrán Mazariegos; el primer jefe del Área de Salud fue el Dr. Rudy Amílcar de León López (QEPD), dicho profesional con base a las facultades conferidas en el cargo, propuso al Ministerio del ramo, al personal idóneo para conformar su equipo de trabajo, previamente fue evaluado para conocer aptitud, vocación y destrezas para ocupar el cargo a desempeñar.

La institución en ese entonces se conformó con las siguientes disciplinas: “un Médico, una Enfermera Profesional, un supervisor de Saneamiento Ambiental, un trabajador Social, un Secretario, quien realizaba las actividades de contabilidad, a la fecha la misma persona se encuentra desempeñando las atribuciones de secretario, en la época de la creación de la institución se contó con un encargado de estadística y un conserje con responsabilidad y Actividades de guardián. En el mes de enero del año mil novecientos setenta y nueve las oficinas se trasladaron a un edificio privado ubicado en la 8ª Avenida Esquina y 5ª Calle de la zona 2; y por disposición superior en el mes de Abril del año de mil novecientos ochenta y cuatro, las oficinas fueron ubicadas en parte del edificio del Centro de Salud de esta Ciudad.

Por las necesidades y ampliación del personal se construyó en mil novecientos noventa y siete, un segundo nivel, el que permaneció hasta el 7 de noviembre del año dos mil doce y se demolió por daños del sismo de esa fecha. En la actualidad se cuenta con edificio exclusivamente como Dirección de Área de Salud y con base al Acuerdo Ministerial No. 59-2023 de fecha treinta de marzo del año en curso 2023, la razón social cambió, ahora la identificación oficial es Dirección Departamental de Redes Integradas de Servicios de Salud de San Marcos, -DDRISS- San Marcos.

6.2 Misión

Ejercer la rectoría del Sector Salud con la participación social, para proveer servicios de atención integral a la población, con equidad y calidad mediante el funcionamiento de

redes integradas de salud en sus tres niveles, con el uso eficiente y transparente de los recursos para garantizar el derecho a la salud.

6.3 Visión

Un estilo de vida saludable para las personas, familias y comunidades con participación para contar con espacios saludables que favorezcan el desarrollo de la población, en un ambiente ecológicamente protegido. Con acceso a la calidad, oportuno, eficiente, equitativo e integral

6.4 Valores

Basados en el Plan Estratégico Institucional -PEI- del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social son los siguientes:

- **Inclusión:** reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.
- **Respeto:** considerando que todas las personas son sujetos de derecho por lo que recibirán un trato con respeto en función de atender sus necesidades.
- **Vocación de servicio:** comprometidos a prestar servicios de calidad, oportunidad, calidez, equitativo e integral.
- **Compromiso:** cumpliendo a cabalidad las funciones institucionales según los mandatos vigentes.
- **Integridad:** asumiendo responsablemente nuestro comportamiento hacia los ciudadanos.
- **Justicia:** brindando los servicios a los ciudadanos con pertinencia y oportunidad.
- **Lealtad:** cumpliendo con los valores, principios y resultados establecidos por la institución, respetando los derechos individuales y colectivos.

6.5 Objetivos institucionales

- Mejorar las condiciones de salud de la población, especialmente en el grupo de Materno Infantil, los pueblos indígenas y la población inmigrante.
- Ampliar la cobertura de los servicios básicos de salud a toda la población guatemalteca, con prioridad a las del área con mayor naturalidad y postergación.

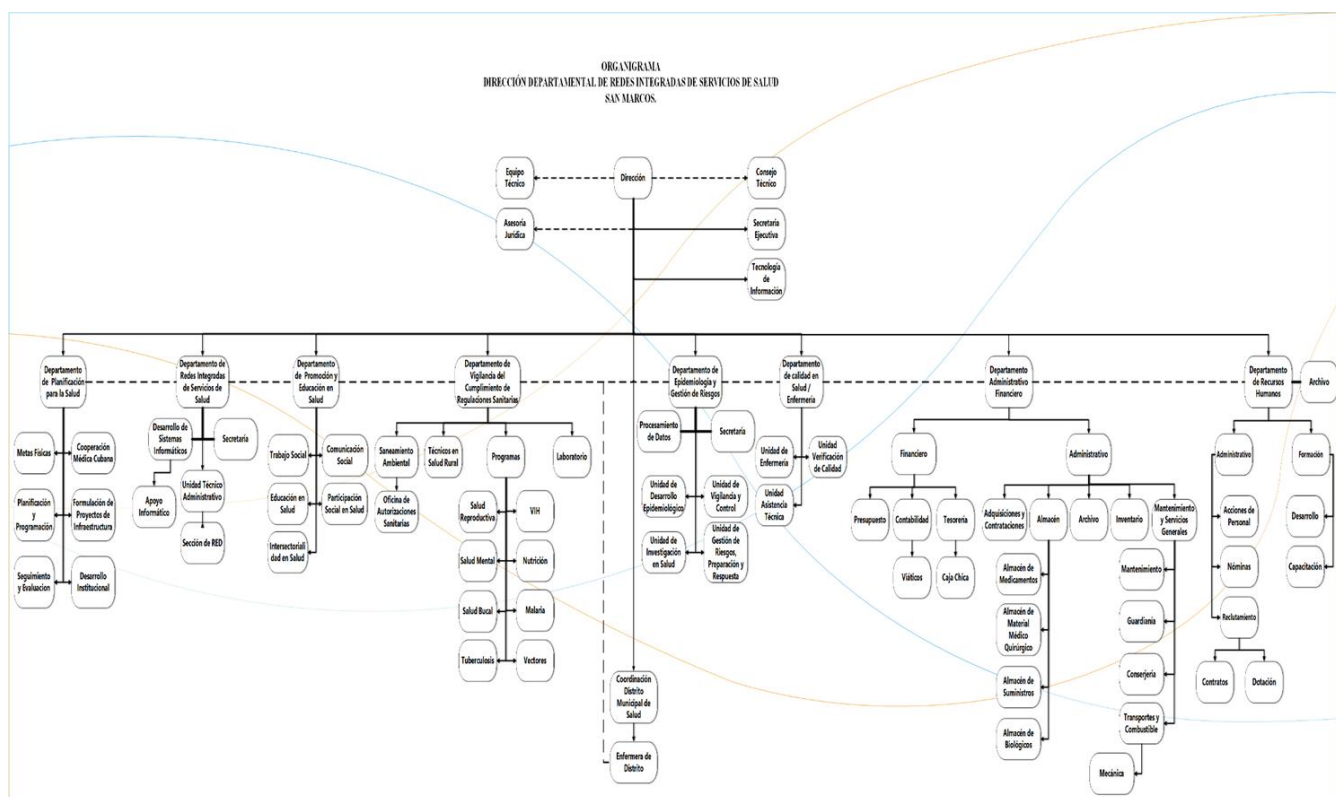
- Elevar la cobertura de inmunización contra la Poliomielitis, el Sarampión por arriba del 95%, mantener la certificación de la erradicación de la Poliomielitis y la eliminación del Sarampión en los primeros cuatro años.
- Descentralizar la conducción de los distintos niveles de atención, impulsando el mejoramiento y modernización de los servicios de salud, asegurando la existencia de programas y servicios a nivel comunal, debidamente coordinados e integrados a nivel regional y nacional en por lo menos 50 municipios de la república.

Es una entidad, que depende del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala, responsable de promover la atención en salud, con calidad y respeto a los usuarios que lo necesiten, mediante la atención en prevención, recuperación y rehabilitación de enfermedades. Cuenta con recurso humano calificado, que hace un excelente uso de nuevas tecnologías para el mejoramiento de la vida de quienes necesitan de los servicios.

6.6 Estructura organizativa

La Dirección Departamental de Redes Integradas de Servicios de Salud de San Marcos está organizada con una Dirección Departamental Ejecutiva, tres órganos de asesoría, 02 órganos de apoyo y 08 departamentos con sus respectivas unidades y el apoyo de secciones. Asimismo, se desarrollan acciones de coordinación con el tercer nivel de atención y otras entidades estatales.

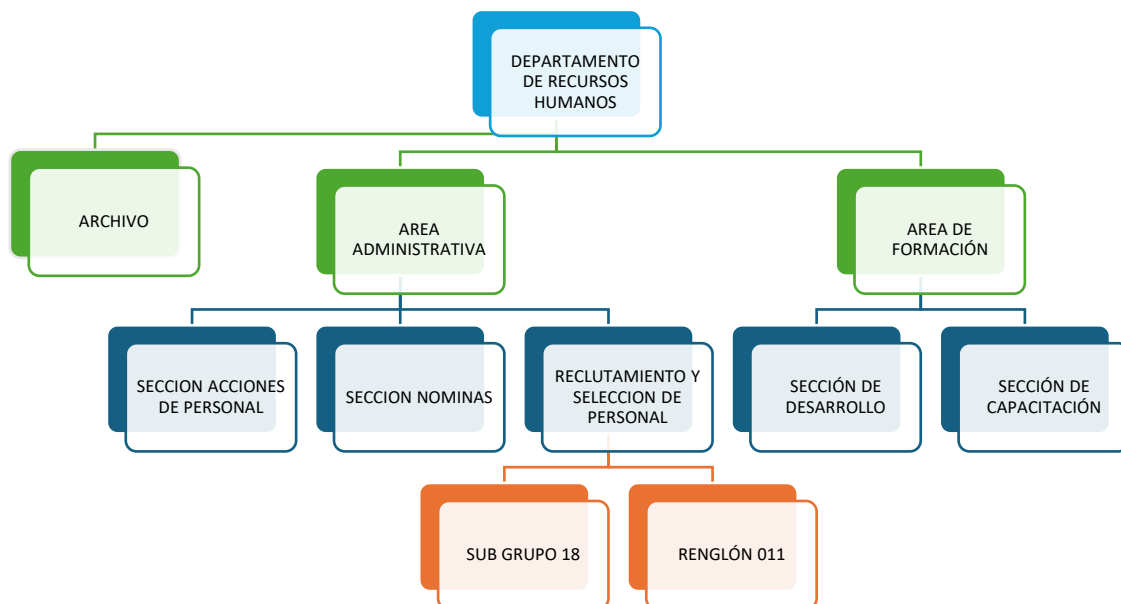
Ilustración 2 Estructura organizativa Área de Salud San Marcos



Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Área de Salud San Marcos. 2024

El departamento de Recursos Humanos es el órgano responsable de implementar las políticas y lineamientos para la organización, gestión y administración de los Recursos Humanos, el bienestar laboral, el desarrollo profesional, así como de promover el diseño y análisis de los puestos de trabajo, el reclutamiento/contratación y la selección de personal, la formación y el desarrollo, la compensación y los beneficios, la gestión del rendimiento, las relaciones laborales y la evaluación del desempeño. Para efecto de la presente investigación, se enfoca precisamente en el departamento de Recursos Humanos, el cual su estructura interna se presenta de la siguiente manera.

Ilustración 3 Estructura organizativa Departamento de Recursos Humanos. Área de Salud, San Marcos



Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Área de Salud San Marcos. 2024

6.7 Funciones sustantivas del departamento de Recursos Humanos

- Revisar continuamente las disposiciones legales en materia de recursos humanos y velar por su estricto cumplimiento.
- Coordinar con la Dirección Departamental Ejecutiva, el proceso de ejecución de las disposiciones internas, ministeriales y gubernamentales.
- Gestionar, con la autorización de la Dirección Departamental Ejecutiva, los recursos necesarios para satisfacer las necesidades en materia de recurso humano para la consecución de los objetivos generales.
- Dirigir y coordinar las diferentes etapas del sistema de recursos humanos y evaluarlos periódicamente para su correspondiente retroalimentación y desarrollo, con el fin de satisfacer las necesidades laborales y la demanda de los servidores públicos.
- Revisar y evaluar periódicamente los procesos de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo para lograr su fortalecimiento y actualización.
- Revisar y actualizar periódicamente el Manual de Organización y Funciones para adaptarlo a los cambios que se presenten.

- Formular cada seis meses el plan de acción de Recursos Humanos y trasladarlos a la Dirección Departamental Ejecutiva para su consideración y definición de estrategias de acción.
- Promover la actualización de la estructura de puestos, con el fin de establecer continuamente las bases para la implementación de la carrera administrativa.
- Velar porque se mantenga y establezcan mecanismos de comunicación interna a nivel de departamentos, unidades y secciones de la institución.
- Garantizar la correcta aplicación y cumplimiento de los convenios y pactos colectivos entre las autoridades y los servidores públicos.
- Coordinar y dirigir la correcta aplicación de las relaciones laborales dentro de la organización de la Dirección Departamental de Redes Integradas de Servicios de Salud.
- Otras funciones que le sean asignadas por el Director Departamental Ejecutivo y cualquier autoridad superior competente.

6.8 Aspecto financiero del Área de Salud

El aspecto financiero del Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos está intrínsecamente ligado al Plan Operativo Anual (POA), que es el principal instrumento de planificación y asignación de recursos en las instituciones gubernamentales. Este documento es esencial para la gestión eficiente de los recursos, ya que establece las metas, objetivos y actividades que se deben realizar en el año fiscal, además de asignar los presupuestos necesarios para cumplir con dichas metas.

Tabla 3 Ejercicio fiscal 2024

REGLÓN	PRESUPUESTO ASIGNADO	
011	Q	129,955,922.00
022	Q	201,619.00
026	Q	189,988.00
031	Q	2,273,173.00
036	Q	2,973,900.00
182	Q	74,845,680.00
189	Q	14,185,200.00
AGUINALDO	Q	5,668,708.00
BONIFICACION ANUAL (BONO 14)	Q	11,869,580.00
BONO VACACIONAL	Q	446,600.00
TOTAL PRESUPUESTO	Q	242,610,370.00

Fuente:

La gestión financiera del Departamento de Recursos Humanos enfrenta varios desafíos, incluyendo la necesidad de justificar las asignaciones presupuestarias debido a que no cuenta con un presupuesto propio y depende exclusivamente del asignado a toda el Área de Salud. La transparencia y la rendición de cuentas son esenciales para mantener la confianza de los empleados y de las autoridades gubernamentales. Además, la flexibilidad en la planificación financiera es crucial para poder adaptarse a cambios inesperados en las necesidades de personal o en la disponibilidad de recursos.

6.9 FODA del Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud

Tabla 4 FODA del departamento de Recursos Humanos del Área de Salud

Fortalezas: • Calidad Académica de Profesionales. • Tecnología actualizada para la optimización de procesos de reclutamiento. • Colaboración con otras áreas de la Dirección Departamental de Redes Integradas de Servicios de Salud de	Debilidades: • Poco interés en el crecimiento personal (administrativo) • No hay capacitaciones adecuadas para el personal administrativo • Limitaciones presupuestarias para ofrecer salarios competitivos
--	--

San Marcos para abordar las necesidades de personal de manera adecuada. • Herramientas ideales para el cumplimiento de funciones tanto en el área administrativa como en el área asistencial	• Falta de programas de bienestar integral para el personal • Inexistencia del Manual de Funciones • Falta del cumplimiento a la estructura organizacional • No se puede realizar un análisis a profundidad de las funciones que se realizan dentro de la DDRISS por falta de criterios en la aplicación de la Evaluación de Desempeño. • Falta de desarrollo y planificación estratégica basadas en las necesidades del empleado y el usuario
Oportunidades: • Acceso a Financiamiento Temporal a puestos por contrato. • Posibilidad de establecer alianzas con Universidades para reclutar talento joven.	Amenazas: • Restricción del financiamiento cuando es un puesto permanente en la DDRISS San Marcos. • Oferta Laboral restringida. • Competencia con el Sector Privado. • Escasez de Profesionales de la Salud a Nivel Nacional. • Crisis políticas que afectan al Ministerio de Salud Pública que aumentan presión sobre el Recurso Humano existente.

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Matriz de priorización de problemas

No	Debilidad	FACTORES				Total
		% de personas afectadas	Costo Financiero de Solución	Capacidad Instalada	Tiempo de Solución	
		CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
		A mayor % de personas afectadas mayor punteo	A menor costo financiero de solución mayor punteo	A mayor capacidad instalada mayor punteo	A menor tiempo de solución mayor punteo	
1	Poco interés en el crecimiento profesional (administrativo)	5	7	8	6	26
2	No hay capacitaciones adecuadas para el personal administrativo	7	5	8	5	25
3	Limitaciones presupuestarias para ofrecer salarios competitivos	9	2	4	3	18
4	Falta de programas de bienestar integral para el personal	7	5	8	7	27
5	Inexistencia de Manual de Funciones	6	7	7	4	24
6	Falta del cumplimiento a la estructura organizacional	4	7	6	5	22
7	Inexistencia de criterios en evaluación para el cumplimiento efectivo organizacional	3	9	7	6	25
8	No se puede realizar un análisis a profundidad de las funciones que se realizan dentro de la DDRIS por falta de criterios en la aplicación de la Evaluación de Desempeño	6	9	7	8	30
9	Falta de desarrollo y planificación estratégica basadas en las necesidades del empleado y el usuario	6	4	7	8	25

Fuente: elaboración propia con base al FODA de RRHH

6.10 análisis de resultados

6.10.1 Procedimiento de la investigación.

El procedimiento de investigación detalla el proceso metodológico seguido para la recolección y análisis de los datos, con el objetivo de evaluar el impacto de la evaluación de desempeño en la efectividad organizacional del Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos. Es de mencionar que la presente investigación se lleva a cabo en diferentes distritos dentro del departamento de San Marcos, abarcando una muestra representativa de 121 personas que se evalúan y 21 personas evaluadoras. Esta muestra se selecciona considerando empleados del Área de Salud que participan en el proceso de evaluación de desempeño anual.

El propósito principal de la encuesta fue captar la perspectiva de los empleados acerca de la evaluación de desempeño implementada por el Departamento de Recursos Humanos. Se busca de igual forma entender cómo perciben los empleados este proceso, la frecuencia con la que son evaluados, y los efectos que estas evaluaciones tienen sobre su desempeño laboral y satisfacción dentro de la organización. Así también se escogieron a 21 evaluadores que, según la efectividad y años de servicio, se eligieron para conformar esta otra muestra intencional de estudio.

A continuación, se detalla la composición y características de este grupo de evaluadores:

- Los 21 evaluadores incluyen a directivos, jefes de departamento, supervisores y coordinadores de áreas clave dentro del Área de Salud de San Marcos. Estos roles han sido asignados en función de su nivel jerárquico, experiencia en gestión de personal, y conocimiento del funcionamiento interno de sus respectivas áreas.
- La mayoría de los evaluadores posee una amplia experiencia en la gestión de equipos y evaluación de personal. Alrededor del 60% de los evaluadores cuenta con más de 10 años de experiencia en el área de salud pública, lo que les proporciona un profundo entendimiento de los requerimientos y estándares de desempeño necesarios en el sector.
- Los evaluadores han recibido formación especializada en técnicas de evaluación de desempeño, manejo de retroalimentación constructiva, y resolución de conflictos.

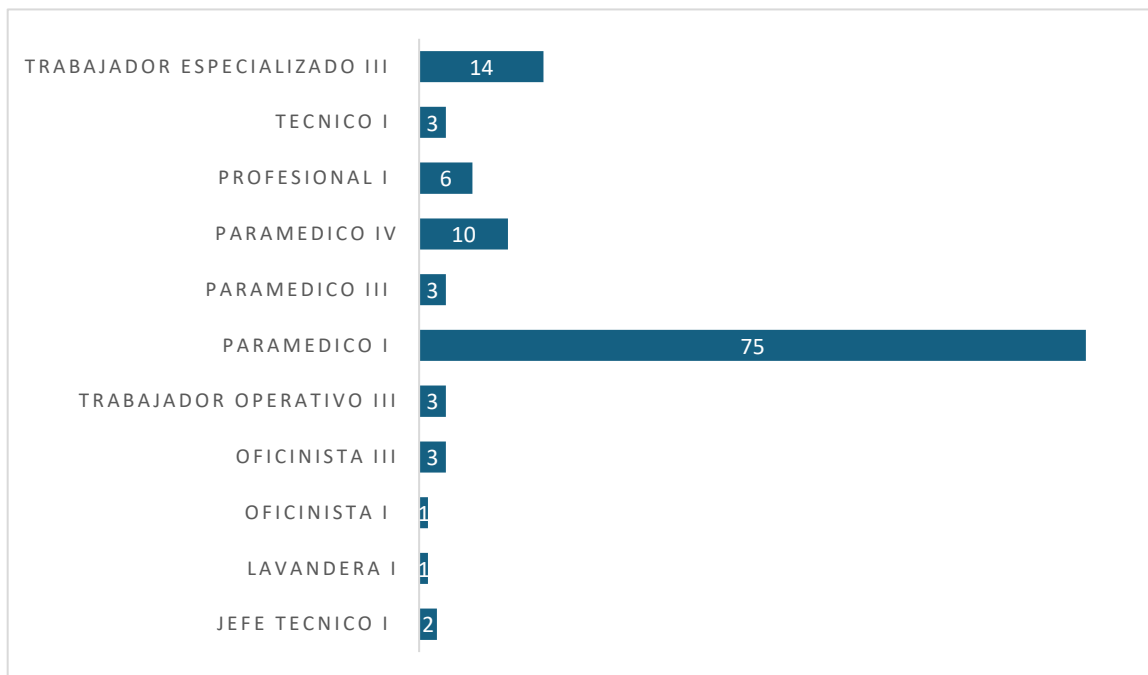
Esta capacitación se realiza de manera continua, asegurando que se mantengan actualizados con las mejores prácticas y metodologías de evaluación.

- El grupo de evaluadores está compuesto por individuos de diversos departamentos dentro del Área de Salud, lo que garantiza una evaluación multidimensional. Este enfoque permite considerar diferentes perspectivas y criterios al evaluar el desempeño de los empleados, promoviendo una evaluación justa y equilibrada.
- Los evaluadores son seleccionados no solo por su experiencia y conocimientos, sino también por su habilidad para realizar evaluaciones objetivas y justas. Se fomenta la transparencia en el proceso de evaluación, y los evaluadores están comprometidos a proporcionar retroalimentación basada en hechos y evidencias, minimizando cualquier sesgo personal.
- Responsabilidad y ética: los evaluadores comprenden la importancia de su rol y la responsabilidad que conlleva. Son conscientes de que sus evaluaciones impactan directamente en las decisiones de desarrollo profesional, promociones, y reconocimientos dentro del área de salud. Por lo tanto, se adhieren a un código de ética profesional que garantiza la confidencialidad, equidad y profesionalismo en todo momento.

Por tanto, los datos son recolectados a través de un cuestionario estructurado mediante un formulario de Google Forms, diseñado para explorar diversas dimensiones de la evaluación de desempeño, incluyendo su claridad, justicia, frecuencia, e impacto en la motivación y productividad de los empleados. Las encuestas fueron administradas en formato digital a partir de Microsoft Excel, asegurando una amplia participación de los diferentes distritos. Este enfoque permite obtener una visión integral sobre la efectividad del sistema de evaluación de desempeño actual y su influencia en la efectividad organizacional.

6.10.2 Presentación de resultados: encuestas a personal evaluado del proceso de evaluación de desempeño.

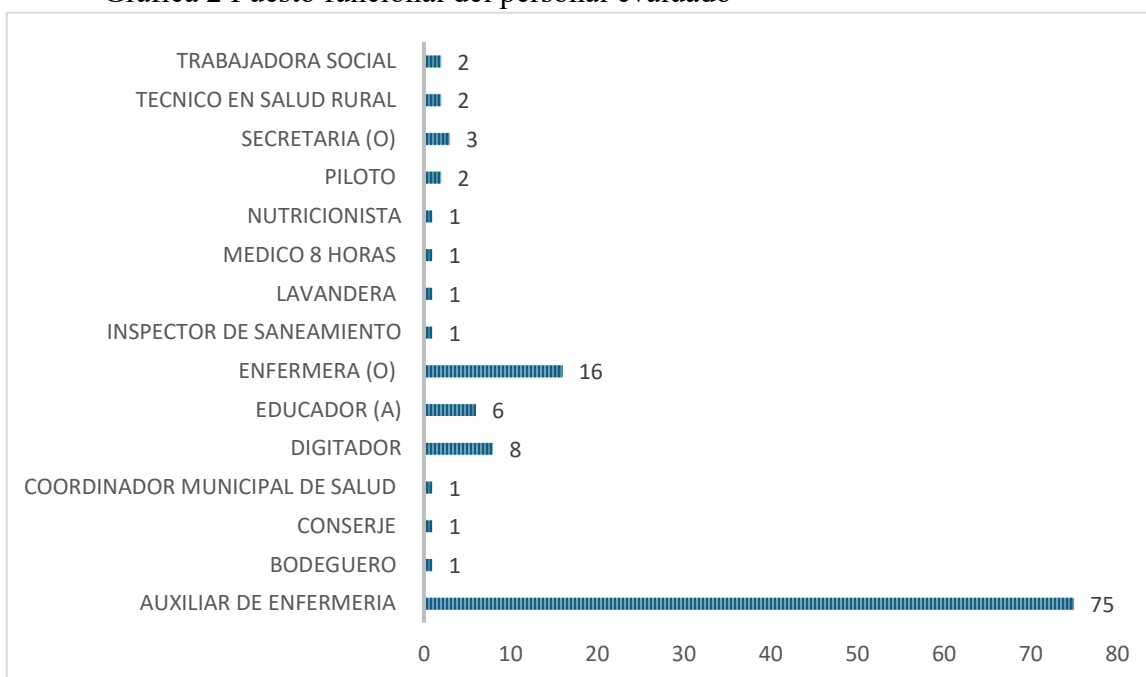
Gráfica 1 Puesto nominal del personal evaluado



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

Como puede observarse, según el puesto nominal la distribución refleja que la mayor parte de la muestra está compuesta por Paramédicos I, lo cual podría reflejar la estructura y necesidades del personal del Área de Salud de San Marcos. El resto de los puestos tiene representaciones mucho menores debido a la cantidad contratada de los mismos, con varios de ellos (como oficinista I y lavandera I) apenas representando una fracción mínima del total de encuestados. Esto sugiere un enfoque significativo en roles operativos y técnicos dentro del área de salud.

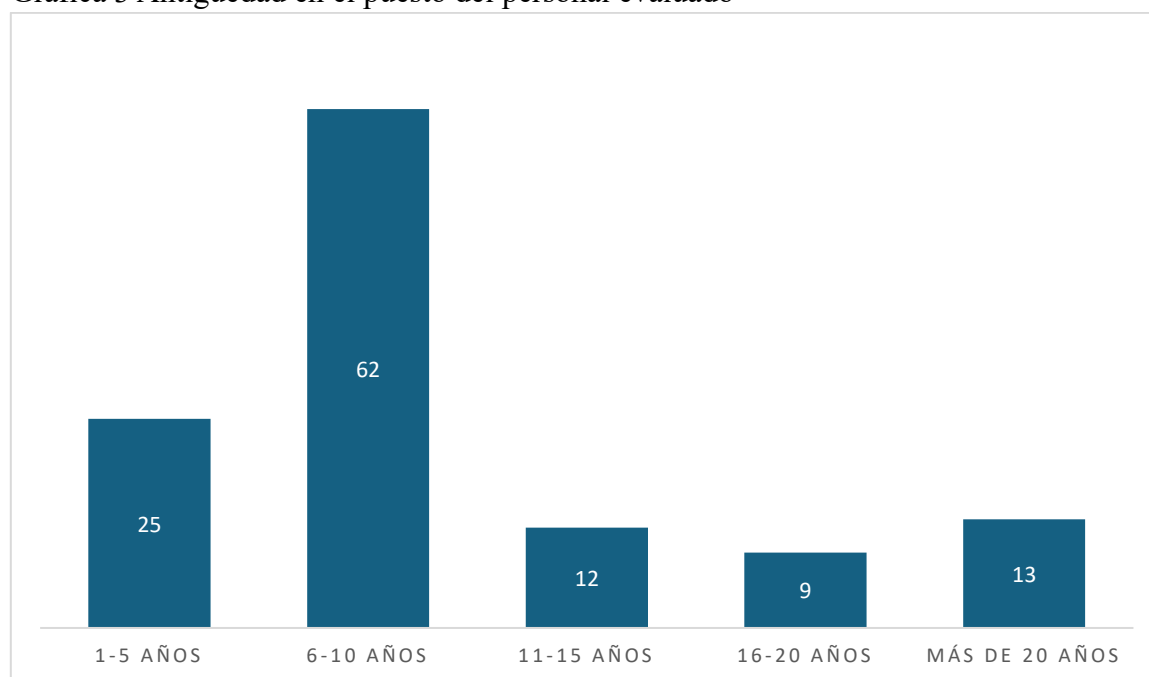
Gráfica 2 Puesto funcional del personal evaluado



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

En cuanto a los puestos funcionales la distribución refleja que la mayoría de la muestra está compuesta por auxiliares de enfermería, lo que indica que este es el puesto funcional predominante en el Área de Salud de San Marcos. La presencia de roles como enfermeras, digitadores, y educadores también destaca, aunque en menor medida. Otros puestos, como técnicos, trabajadoras sociales y personal administrativo, tienen una representación mucho más reducida. Esta distribución podría reflejar la estructura organizativa y las necesidades operativas del área de salud en el departamento de San Marcos.

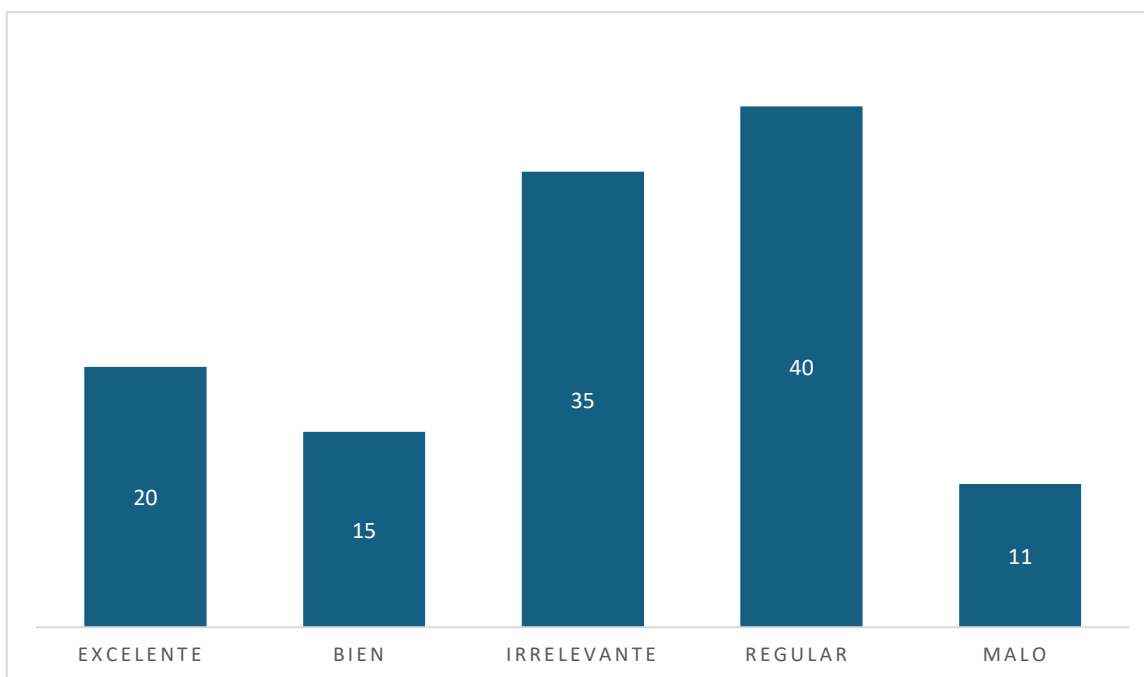
Gráfica 3 Antigüedad en el puesto del personal evaluado



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

La gráfica 3 muestra una mayor concentración de empleados con antigüedad de 6 a 10 años, representando más de la mitad de la muestra total. Esto podría sugerir una estabilidad significativa en estos puestos, posiblemente debido a políticas de retención de empleados o a condiciones laborales favorables. Además, hay una representación notable tanto de empleados relativamente nuevos (1-5 años) como de empleados muy experimentados (más de 20 años), lo que sugiere una distribución variada de la experiencia dentro de la institución.

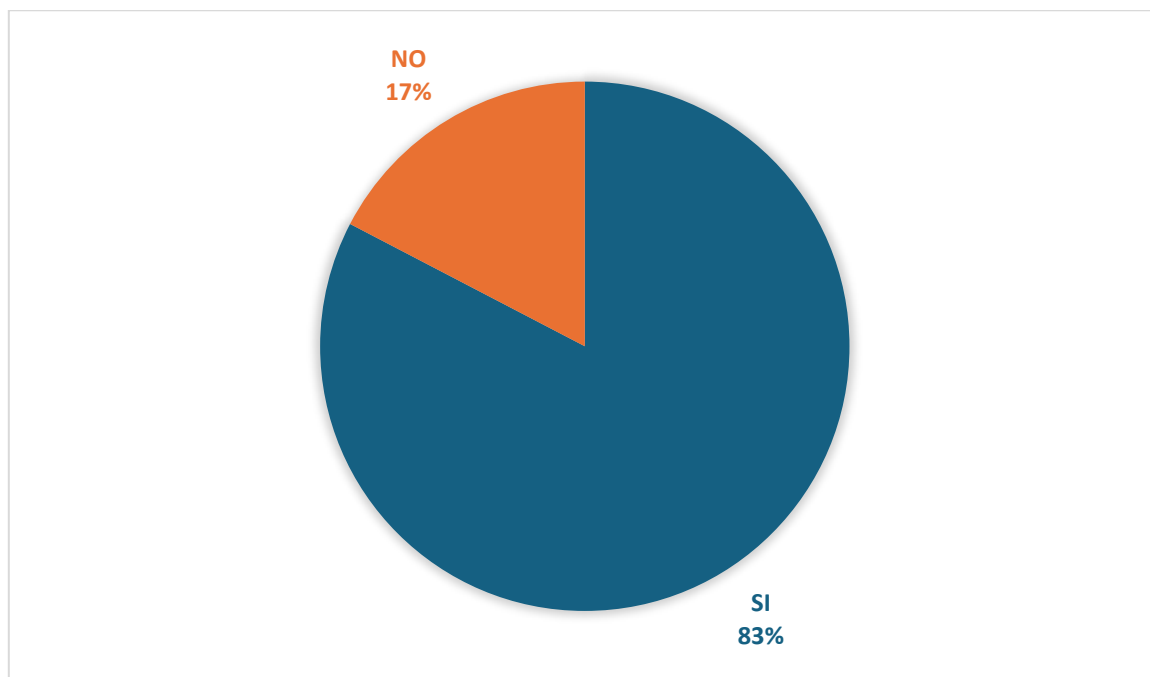
Gráfica 4 Descripción y experiencia general en el proceso de evaluación de desempeño



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

La mayoría de los encuestados considera que el proceso de evaluación de desempeño es "regular" o "irrelevante", lo que en conjunto representa el 62% del total de encuestados. Esto indica una percepción mayormente neutral o indiferente hacia el proceso, lo que podría señalar áreas donde se ve viable que la evaluación mejore para aumentar su relevancia y efectividad. Sin embargo, hay un grupo considerable que tiene percepciones positivas ("excelente" o "bien"), lo que muestra que el sistema de evaluación actual funciona bien para algunos empleados. El 9.1% que considera el proceso como "malo" (11), debería ser atendido para identificar y corregir los aspectos negativos que experimentan estos empleados.

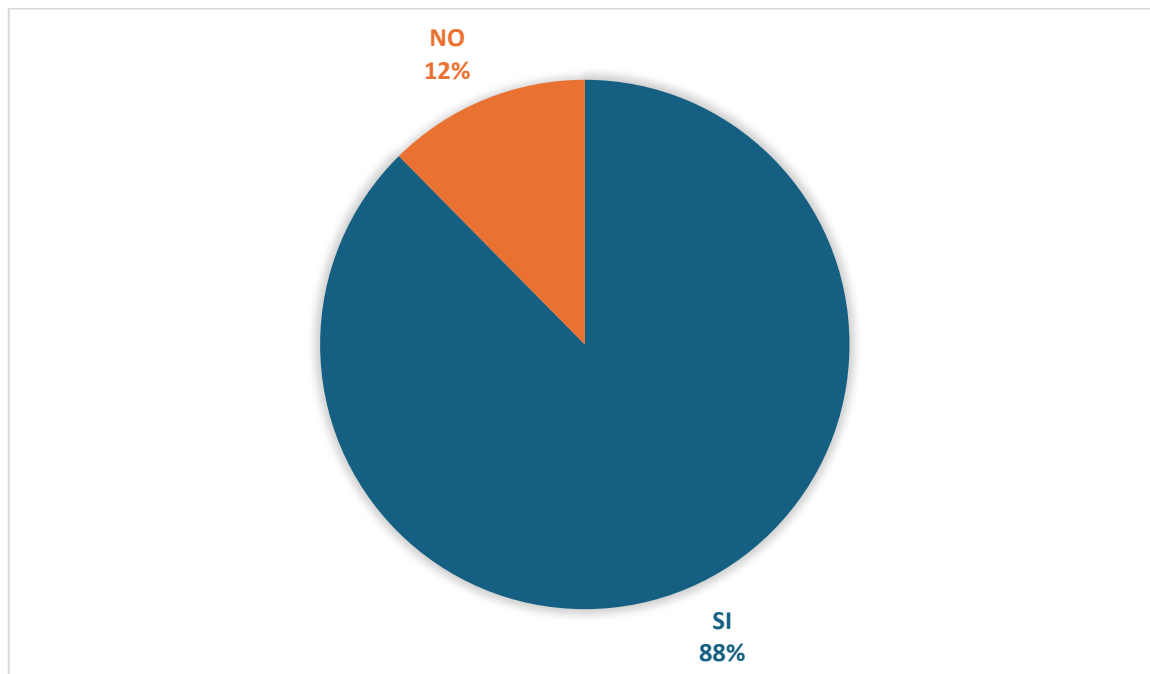
Gráfica 5 Se tiene la prudencia en cuanto al tiempo para la evaluación de desempeño



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

La mayoría de los encuestados (100 representados con el 83%) está satisfecha con el tiempo dedicado a las evaluaciones de desempeño, lo que indica que el sistema de evaluación de tiempo es generalmente adecuado para la mayoría de los empleados. Sin embargo, 21 personas, o sea el 17% considera que el tiempo no es prudente. Esto muestra que hay un grupo minoritario que podría beneficiarse de ajustes en el proceso de evaluación para abordar sus preocupaciones. Es importante el punto de vista y las razones detrás de la percepción de este 17% para realizar mejoras y garantizar que el tiempo dedicado a las evaluaciones sea visto como efectivo y justo por todos los empleados.

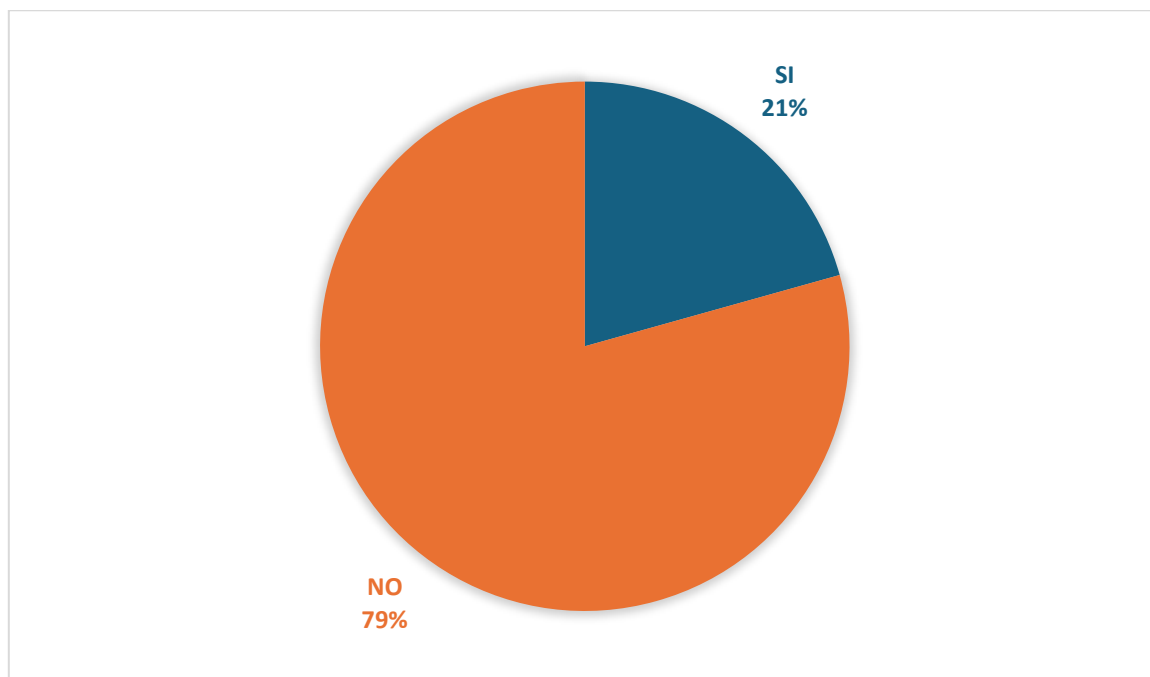
Gráfica 6 Tienen relevancia los criterios que se utilizan para la evaluación de desempeño para el puesto de trabajo del personal evaluado



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

El 88% de los encuestados (106 personas) considera que los criterios utilizados en la evaluación de desempeño son relevantes para su puesto de trabajo. Esto indica que la gran mayoría de los empleados siente que los criterios de evaluación están alineados con las responsabilidades y tareas específicas de sus roles. Sin embargo, 15 respuestas que se representa con el 12%, sugiere que hay espacio para la revisión y potencial ajuste de ciertos criterios para asegurar que sean aplicables a todos los roles. Es importante explorar las razones por las cuales estos empleados sienten que los criterios no son relevantes, para hacer los ajustes necesarios que garanticen una evaluación justa y representativa para todos los trabajadores.

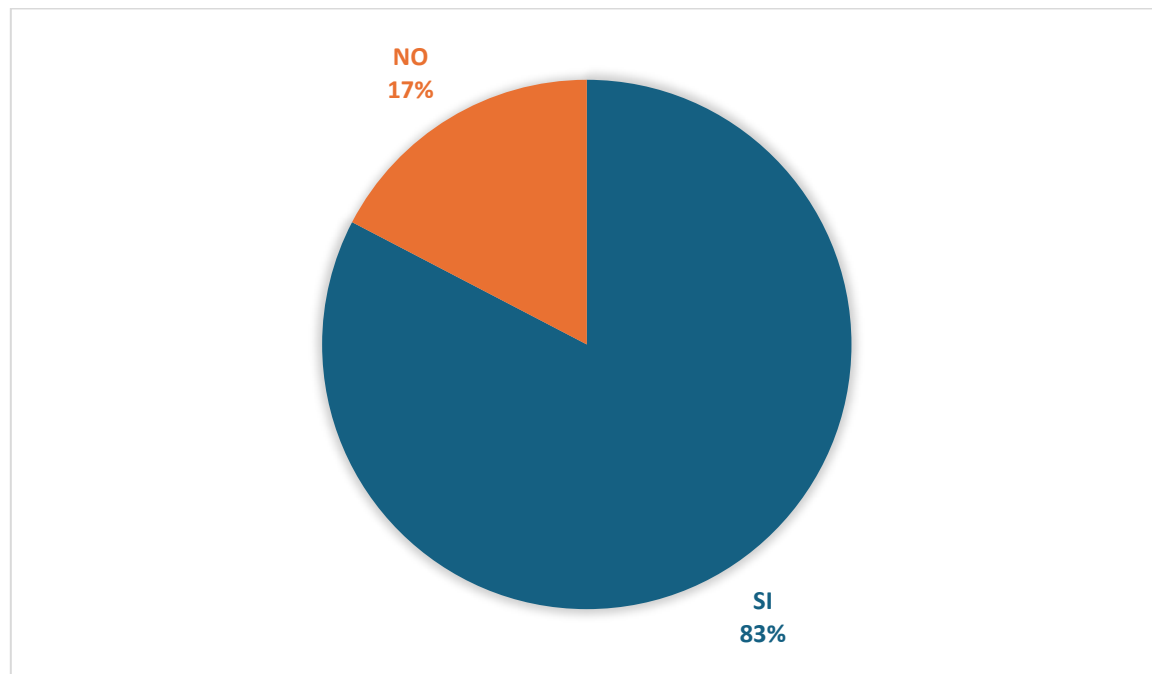
Gráfica 7 Es justa y precisa la evaluación del desempeño laboral del personal evaluado



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

Solo 25 personas que representan el 21% de los encuestados considera que la evaluación de desempeño refleja de manera justa y precisa su desempeño laboral. Este bajo porcentaje indica que solo una minoría de los empleados siente que el proceso de evaluación es justo y que refleja adecuadamente su trabajo y contribuciones. Por el contrario, el 79% (96 personas) cree que la evaluación de desempeño no refleja de manera justa y precisa su desempeño laboral. Esta es una señal de alarma que sugiere insatisfacción generalizada con el proceso de evaluación actual. Esta percepción podría tener implicaciones significativas para la moral del personal, la motivación y, en última instancia, el desempeño. Es crucial para el Departamento de Recursos Humanos revisar y posiblemente rediseñar el proceso de evaluación de desempeño para abordar las preocupaciones de los empleados.

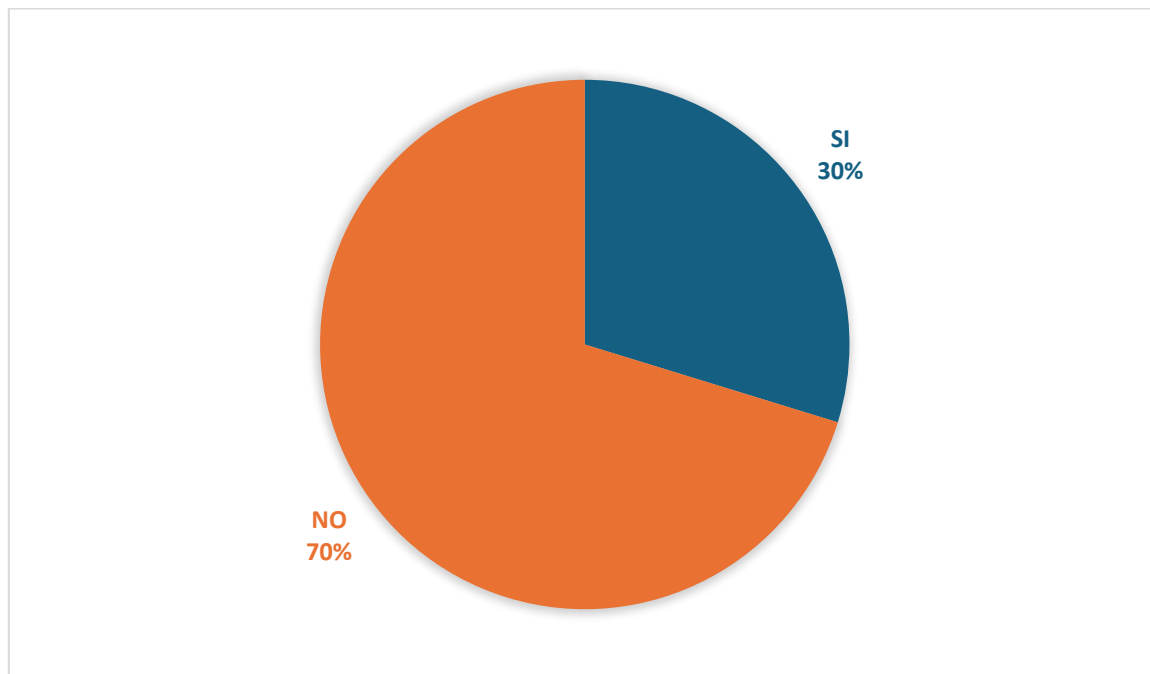
Gráfica 8 Influencia de la evaluación de desempeño con el logro de objetivos y compromisos en la organización



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

100 personas que representan el 83% de los encuestados considera que la evaluación de desempeño ha influido positivamente en su progreso como trabajadores y les ha ayudado a alcanzar los objetivos y compromisos con la organización. Mientras que el 17% de los encuestados (21) considera que la evaluación de desempeño no ha influido en su progreso como trabajadores ni les ha ayudado a alcanzar los objetivos y compromisos con la organización. La percepción positiva es un buen indicador de que el proceso de evaluación está desempeñando su función en el desarrollo de los empleados y en la alineación de estos con las metas organizacionales. Sin embargo, la respuesta negativa sugiere que no se ha visto un beneficio y que todavía hay áreas de mejora. Podría ser beneficioso para la organización explorar por qué este grupo no percibe la evaluación como útil y qué ajustes se pueden hacer para que todos los empleados vean valor en el proceso.

Gráfica 9 La evaluación de desempeño contribuye a un ambiente laboral más justo y equitativo

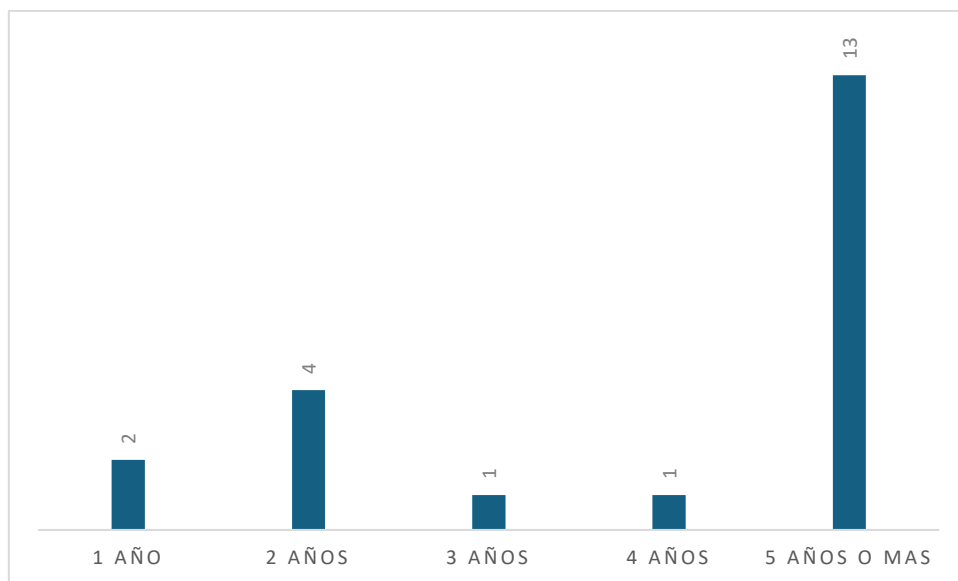


Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

La mayoría de los encuestados 70% que equivalen a 85 respuestas, cree que la evaluación de desempeño no contribuye a un ambiente laboral más justo y equitativo. Este alto porcentaje sugiere que hay percepciones negativas significativas sobre la justicia y la equidad de las evaluaciones actuales. Mientras que 36 encuestados que equivalen al 30% considera que la evaluación de desempeño contribuye positivamente. Esto indica que, aunque existe una percepción positiva, es una minoría en comparación con las opiniones negativas. La percepción predominante de que la evaluación de desempeño no contribuye a la justicia y equidad podría reflejar problemas en la implementación y en la percepción de esta. Puede ser que los criterios de evaluación no sean claros, que haya falta de transparencia o que los empleados sientan que el proceso no es equitativo.

6.10.3 Presentación de resultados: entrevistas a personas encuestadoras del proceso de evaluación de desempeño.

Gráfica 10 Número de años en experiencia que cuentan los encuestadores para hacerse cargo de la evaluación de desempeño



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

La mayoría de los encuestados (13 personas) han estado a cargo de aplicar la evaluación de desempeño durante 5 años o más. Esto indica que una parte significativa de los evaluadores tiene una experiencia considerable en la realización de este proceso. Hay una variabilidad en los años de experiencia entre los encuestados, que van desde 1 año hasta más de 5 años. Esto sugiere que hay un rango de diferentes niveles de experiencia y posiblemente diferentes enfoques y entendimientos sobre cómo se deben llevar a cabo las evaluaciones de desempeño. La alta proporción de encuestados con más de 5 años de experiencia podría indicar una consistencia en la forma en que se realizan las evaluaciones, lo cual es positivo para la estandarización del proceso.

Por otro lado, los evaluadores con menos experiencia (1-2 años) podrían beneficiarse de programas de formación y desarrollo para mejorar su competencia en la realización de evaluaciones justas y equitativas.

Gráfica 11 Puesto nominal de evaluadores del proceso evaluación de desempeño

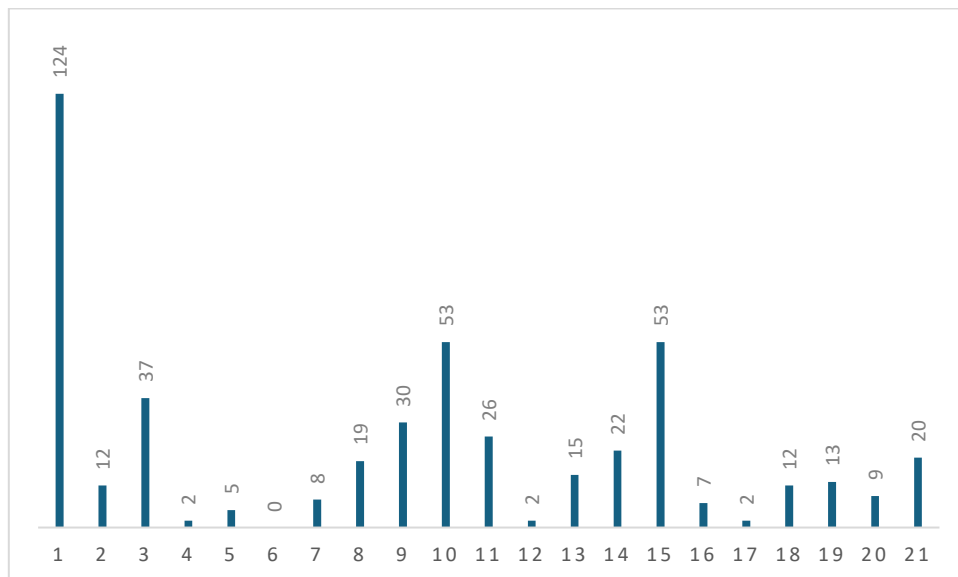


Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

Inicialmente, se observa que hay una diversidad considerable en los puestos de las personas que realizan las evaluaciones de desempeño, desde niveles profesionales hasta roles específicos como médicos, enfermeras, y personal administrativo. La mayoría de los evaluadores se identifican como "profesional I" o "profesional III", lo que sugiere que un número significativo de evaluadores tiene roles que implican cierto grado de responsabilidad profesional. En cuanto a los roles de salud (medicina, enfermera, paramédico) indican que las evaluaciones también están siendo realizadas por personal de atención médica directa, lo que puede aportar un enfoque más técnico o específico de las habilidades clínicas en las evaluaciones.

El rol de oficinistas y trabajador especializado que son administrativos sugiere que las evaluaciones abordan aspectos de gestión además de rendimiento técnico. Por tanto, la variedad de puestos puede aportar una amplia gama de perspectivas y criterios en la evaluación de desempeño, lo cual es positivo. Sin embargo, puede llevar a inconsistencias si no hay un estándar claro y uniforme para la evaluación.

Gráfica 12 Número de personas que evalúa durante el proceso de evaluación de desempeño

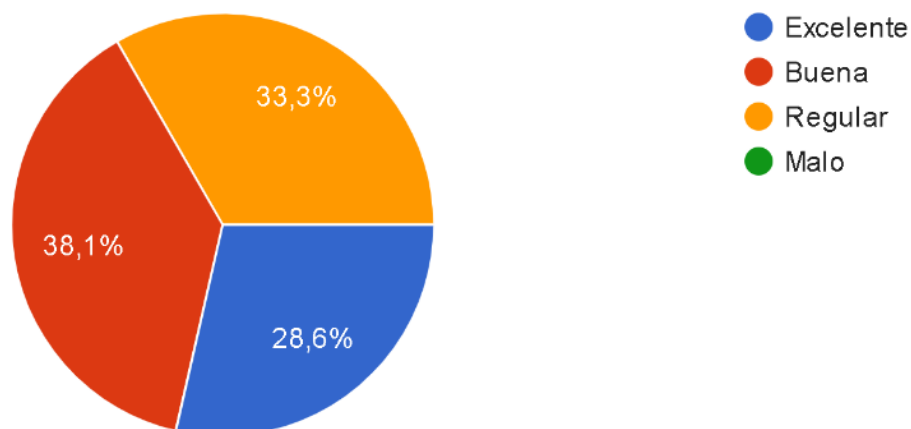


Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

Como parte de la distribución de respuestas en términos de cantidad de personas evaluadas o bajo responsabilidad de cada evaluador, 7 respuestas entre 1 y 10; 5 entre 11 y 20; 3 de 21 a 30; 1 de 31 a 50; 3 de 51 a 100 y una sola persona que evalúa a más de 100 personas. En cuanto a la carga baja de 1 a 10 sugiere que hay varios evaluadores con una carga de trabajo relativamente ligera, lo cual puede permitirles enfocarse en realizar evaluaciones más detalladas y personalizadas. La carga moderada entre 11 y 20 indica que podría permitir una evaluación efectiva con una cantidad manejable de personas.

La carga de trabajo alta de 21 a 50, puede comenzar a ser desafiante, especialmente si las evaluaciones requieren un análisis detallado y personalizado de cada empleado. Por último, la carga de trabajo muy alta que es de 50 en adelante puede afectar la calidad y la profundidad de las evaluaciones debido al tiempo limitado que cada evaluador puede dedicar a cada individuo. Para los evaluadores que tienen entre 21 y más de 100 personas a su cargo, la capacidad de realizar evaluaciones detalladas se ve significativamente reducida. Con cargas tan altas, es probable que las evaluaciones sean más generales y menos personalizadas, lo que podría afectar la calidad y efectividad del proceso de evaluación.

Gráfica 13 Perspectiva acerca de la plataforma utilizada para la evaluación de desempeño



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

Para 6 personas (28.6%) respondió con excelente y siendo una minoría significativa de los encuestados considera que la plataforma es excelente, lo que indica que algunas personas encuentran la herramienta altamente efectiva y satisfactoria para sus necesidades de evaluación. En el aspecto “bueno” aparecen 38.1% con 8 preguntas que considera que la plataforma es buena. Esto sugiere que, si bien la plataforma cumple con las expectativas de la mayoría de los usuarios, todavía hay áreas donde se puede mejorar para alcanzar una calificación excelente. En el aspecto “regular” se encuentran 7 preguntas representadas con el 33.3%, quienes perciben la plataforma como regular.

Esta respuesta indica que una parte considerable de los usuarios encuentra que la plataforma tiene limitaciones o problemas que afectan su funcionalidad o usabilidad. En “malo” no se reportó ninguna respuesta. Esto sugiere que más del 60% de los encuestados (suma de "excelente" y "buena") encuentran la plataforma al menos aceptable, lo cual es un indicio positivo de satisfacción general con la herramienta, sin embargo, el hecho de que el 33.3% la considere solo "regular" sugiere que hay aspectos de la plataforma que requieren atención. Esto podría incluir la facilidad de uso, la funcionalidad de las características, la interfaz de usuario, o la capacidad para manejar diferentes tipos de evaluaciones de manera eficiente.

- Criterios para incluir dentro del proceso de evaluación de desempeño

La diversidad de respuestas y/o criterios de sugerencias fueron muchas que a grandes rasgos pueden dividirse en dos: la primera relacionada a criterios específicos y técnicos, las cuales hacen mención a *disciplina, aspectos conductuales, respeto a la jerarquía, resultados de alcance de metas, cumplimiento de horario, ética profesional, metas a cumplir, indicadores, evaluación de las coberturas de los programas, uso correcto del uniforme*: estas respuestas indican una inclinación hacia la evaluación de criterios específicos y técnicos que abordan tanto la conducta como los resultados del trabajo. Muestran una preocupación por aspectos medibles y concretos del desempeño, lo que puede ayudar a establecer estándares claros y objetivos en la evaluación.

La segunda, relacionada a criterios personales y conductuales que hacen mención a *desempeño y comportamiento personal, actitudinal desempeño producción, iniciativa en el trabajo, trato hacia el trabajador*: estas respuestas sugieren que algunos evaluadores ven la necesidad de incluir criterios que evalúen no solo el rendimiento en términos de resultados, sino también en cuanto a la actitud y el comportamiento del trabajador, lo que refleja la importancia de las habilidades blandas y la ética laboral. Por tanto, es crucial adaptar los criterios de evaluación a los diferentes roles y niveles dentro de la organización. Esto podría implicar la creación de diferentes matrices de evaluación que aborden los aspectos únicos de cada puesto.

Un proceso de evaluación integral debería equilibrar la evaluación de habilidades técnicas y el cumplimiento de objetivos con la evaluación de habilidades blandas y comportamientos éticos. Esto garantizará que el proceso no solo mida los resultados, sino también cómo se logran estos resultados. Dado que algunos consideran que los criterios actuales son adecuados mientras que otros desean cambios, es importante mantener cierta flexibilidad en el proceso de evaluación, permitiendo ajustes y personalización según el contexto y las necesidades específicas de cada departamento o rol.

- Aspectos dentro del proceso de evaluación que se debe mejorar

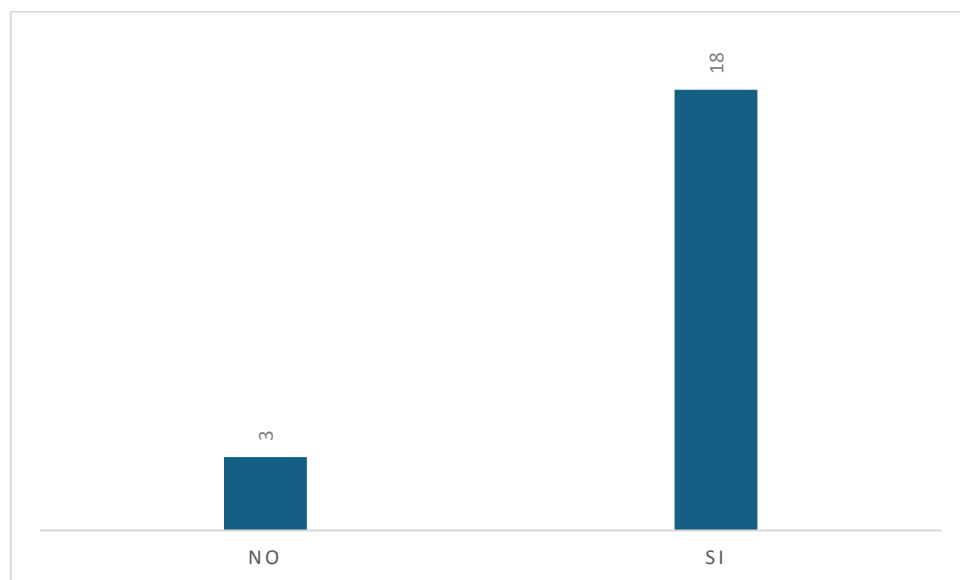
Acá la mayoría de los evaluadores señala problemas técnicos relacionados con la plataforma utilizada para realizar las evaluaciones de desempeño. Estos problemas incluyen saturación del sistema, lentitud, errores en la impresión y dificultades para descargar los

resúmenes de evaluación. Esto indica que la plataforma tecnológica actual no es completamente confiable ni eficiente, lo que puede afectar negativamente la percepción del proceso de evaluación y la satisfacción de los usuarios.

Hay una solicitud clara para mejorar la especificidad y la adecuación de los criterios de evaluación. Algunos evaluadores sienten que los criterios actuales no son suficientemente detallados o relevantes para todos los roles, sugiriendo una evaluación basada en disciplinas o más adaptada a la realidad laboral. Hubo preguntas relacionadas a la sinceridad, en donde sugiere una preocupación por la integridad del proceso de evaluación, insinuando que en algunos casos las evaluaciones pueden no reflejar verdaderamente el desempeño del empleado. Algunos evaluadores también sienten que el tiempo destinado para realizar las evaluaciones no es suficiente, especialmente si el sistema presenta lentitud. También se sugiere que el proceso de evaluación no debería limitarse a un solo día, lo que podría mejorar la calidad de las evaluaciones realizadas.

En cuanto a condiciones laborales y dinámicas de trabajo aspectos no se relacionan directamente con el proceso de evaluación, su inclusión sugiere que los evaluadores ven un vínculo entre las condiciones laborales y la capacidad de evaluación del desempeño. Por tanto, las respuestas obtenidas revelan varias áreas clave de mejora para el proceso de evaluación de desempeño: la optimización de la plataforma tecnológica, la especificidad de los criterios de evaluación, la integridad del proceso de evaluación, y las condiciones de evaluación y laborales. Abordar estos puntos contribuirá a un sistema de evaluación más eficiente, justo y bien recibido por los evaluadores y evaluados.

Gráfica 14 La evaluación de desempeño contribuye a la efectividad en las labores de los evaluados



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

La gran mayoría de los encuestados, un total de 18 personas considera que la evaluación de desempeño contribuye a la efectividad del trabajador en sus labores. Esto indica que la percepción general del sistema de evaluación de desempeño es positiva, y se cree que este proceso ayuda a mejorar la productividad, calidad del trabajo y posiblemente también la satisfacción laboral. Solo 3 personas consideran que la evaluación de desempeño no contribuye a la efectividad del trabajador. Esta es una minoría significativa, pero todavía es importante entender sus preocupaciones.

Entonces, la mayoría de los encuestados (86%) cree que la evaluación de desempeño es beneficiosa y contribuye a la efectividad del trabajador en sus labores. Esto sugiere que el sistema de evaluación tiene un valor percibido positivo para la mayoría de los empleados. Sin embargo, un pequeño grupo (14%) no comparte esta opinión, lo que podría indicar áreas para mejorar, como asegurar que el sistema sea justo, objetivo y que sus resultados tengan un impacto significativo en el desarrollo profesional de los empleados.

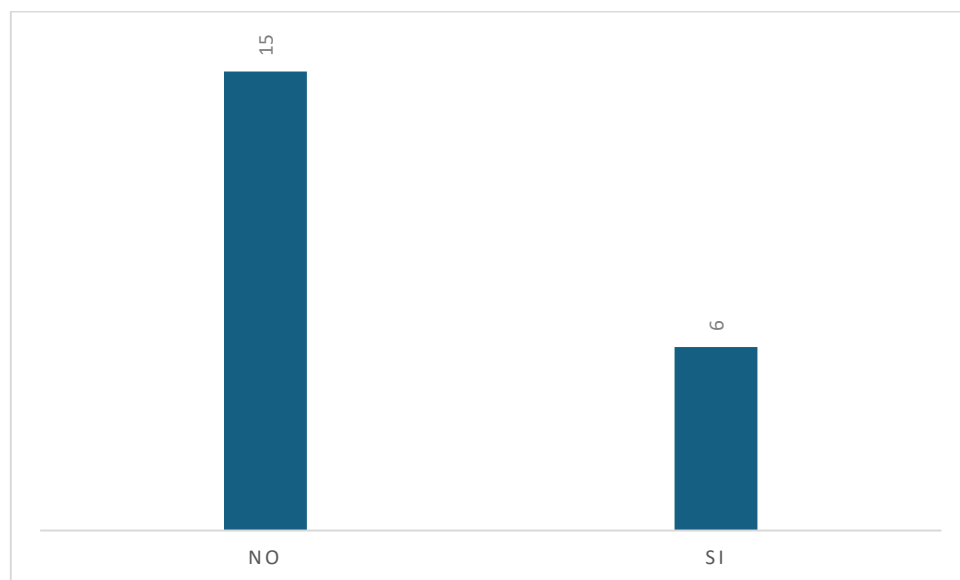
- Conflictos o problemas encontrados al momento de llevar a cabo la evaluación de personal

La variabilidad de respuestas puede catalogarse en cinco puntos: el primero relacionado a problemas tiempo y saturación del sistema, que indican que una de las preocupaciones principales es la limitación de tiempo asignado para realizar las evaluaciones. Además, el sistema utilizado para administrar las evaluaciones parece no tener la capacidad suficiente para manejar la carga de trabajo en un período corto, resultando en saturación y dificultades técnicas. El segundo punto se relaciona a la aceptación y compromiso, en donde existe un aparente desafío en la aceptación del proceso de evaluación y de los resultados obtenidos.

Algunos empleados parecen resistirse a la crítica constructiva o a las sugerencias para mejorar según sus evaluadores. El tercer punto relacionado a los problemas de desacuerdo con los resultados menciona a empleados que están en desacuerdo con los efectos de sus evaluaciones. Esto podría estar relacionado con la percepción de que las evaluaciones no reflejan fielmente su desempeño o con una falta de claridad sobre los criterios de evaluación. El cuarto punto se relaciona a la evaluación generalizada en donde los trabajadores perciben las evaluaciones como demasiado generales y no adaptadas a las especificidades de diferentes disciplinas o roles dentro de la organización.

Esto puede llevar a una percepción de injusticia o irrelevancia del proceso de evaluación. Por último, el quinto punto indica que no se han encontrado conflictos o problemas al administrar la evaluación del personal. Esto podría significar que, para algunos, el proceso de evaluación es adecuado y no presenta mayores inconvenientes.

Gráfica 15 Es necesario aplicar la evaluación de desempeño más de una vez al personal a su cargo



Fuente: Estudio de mercado. Área de Salud San Marcos y distritos a nivel departamental. Julio 2024

Para esta pregunta, 15 personas respondieron que no y 6 personas respondieron que sí. Esto responde a que la mayoría de los encuestados considera que no es necesario realizar la evaluación de desempeño más de una vez al año, entre las posibles razones pueden ser que estos empleados sientan que una evaluación anual es suficiente para reflejar con precisión su desempeño y permitir ajustes y mejoras. Algunos empleados podrían percibir que más de una evaluación al año podría agregar presión adicional, aumentando la carga de trabajo administrativa tanto para los empleados como para los evaluadores; y es que las evaluaciones frecuentes podrían ser vistas como una falta de estabilidad en el proceso de retroalimentación y como una fuente de estrés constante.

Por otra parte, un grupo más pequeño de encuestados considera que, sí fuese beneficioso aplicar la evaluación de desempeño más de una vez. Entre las posibles razones está que los empleados podrían creer que evaluaciones más frecuentes proporcionan una retroalimentación más continua y oportuna, permitiendo correcciones de curso más rápidas y una mejor adaptación a cambios en las responsabilidades laborales o los objetivos organizacionales.

7 CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN

7.1 Justificación

La presente propuesta tiene como objetivo principal transformar el sistema actual de evaluación de desempeño del departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos. La evaluación actual, al otorgar puntuaciones excelentes de manera generalizada, no cumple con su función de identificar áreas de mejora, reconocer logros individuales y proporcionar una retroalimentación constructiva. Esta situación impide un desarrollo profesional adecuado de los empleados, dificulta la toma de decisiones basadas en el desempeño y, en última instancia, afecta negativamente la eficacia y eficiencia de la organización. Por lo tanto, resulta imperativo diseñar e implementar un nuevo sistema de evaluación que sea justo, objetivo y alineado con los objetivos estratégicos del área de salud.

7.2 Principios rectores

7.2.1 Objetividad

La evaluación debe medirse en criterios claros, medibles y cuantificables, evitando juicios de valor subjetivos, para su implementación será necesario:

- Definir indicadores de desempeño específicos y cuantificables para cada puesto, evitando términos vagos como "buen desempeño" o "buena actitud" que es la manera actual de evaluar.
- Incorporar la evaluación de desempeño por resultados, ya que de esta manera se evalúan los logros de los empleados, así como los resultados que obtienen de su trabajo.
- Capacitar a los evaluadores para identificar y evitar sesgos comunes como el efecto halo (juzgar a una persona en función de una sola característica) o el efecto contraste (comparar a un empleado con otro en lugar de evaluar su desempeño individual).

Un ejemplo del principio de objetividad será en lugar de evaluar la "comunicación efectiva" de un empleado, se pueden establecer indicadores como "claridad en las explicaciones a las personas que atiende", "capacidad para responder preguntas técnicas" y "habilidad para trabajar en equipo".

7.2.2 Transparencia

El proceso de evaluación debe ser claro y comprensible para todos los involucrados, para su implementación será necesario:

- Comunicación abierta: Informar a todos los empleados sobre los objetivos, criterios y proceso de evaluación de manera clara y concisa.
- Acceso a la información: Permitir a los empleados acceder a su evaluación y a los comentarios recibidos.
- Justificación de las calificaciones: Exigir a los evaluadores que justifiquen las calificaciones otorgadas, explicando cómo se llegó a cada conclusión.
- Confidencialidad: Garantizar la confidencialidad de la información personal y de los comentarios recibidos.

El ejemplo de transparencia puede ser que todos los empleados tengan acceso a los criterios de su evaluación, las escalas de valoración de estas y a la vez un calendario de las sesiones de evaluación.

7.2.3 Participación

Los empleados deben sentirse involucrados y comprometidos en el proceso de evaluación, por ello en su implementación es necesario:

- Incorporación de la autoevaluación: Permitir a los empleados realizar una autoevaluación de su desempeño, lo que fomenta la reflexión y el compromiso.
- Participación en la definición de objetivos: Involucrar a los empleados en la definición de sus objetivos individuales, lo que aumenta su sentido de pertenencia y responsabilidad.
- Reuniones de retroalimentación: Organizar reuniones individuales para discutir los resultados de la evaluación y establecer un plan de desarrollo.
- Comités de evaluación: Crear comités de evaluación integrados por representantes de diferentes niveles de la organización para garantizar una perspectiva más amplia.

El ejemplo relacionado a la participación es realizar talleres de trabajo para que los empleados participen en la definición de los indicadores de desempeño de sus puestos.

7.2.4 Desarrollo

La evaluación debe ser una herramienta para el desarrollo profesional de los empleados, por tanto, en su implementación será importante realizar las siguientes acciones:

- Enfoque en el desarrollo: Utilizar la evaluación como una herramienta para identificar las fortalezas y debilidades de los empleados y diseñar planes de desarrollo individualizados.
- Vinculación con oportunidades de capacitación: Ofrecer programas de capacitación y desarrollo alineados con las necesidades identificadas en las evaluaciones.
- Retroalimentación constructiva: Proporcionar una retroalimentación clara, específica y oportuna, enfocada en el desarrollo y el crecimiento profesional.
- Establecimiento de metas: Definir metas claras y alcanzables para el próximo período de evaluación, en colaboración con el empleado.

7.3 Descripción de la propuesta

La nueva herramienta de evaluación de desempeño estará basada en una plataforma digital que permite al evaluador ser el principal responsable de responder a las preguntas, en lugar del evaluado. Esta herramienta se diseñará para abordar las limitaciones de la herramienta actual, proporcionando una experiencia más fluida y eficiente tanto para los evaluadores como para los evaluados. Las características técnicas con que contará serán:

- Interfaz de Usuario Intuitiva: La plataforma tendrá una interfaz amigable que permita a los evaluadores navegar fácilmente por las secciones de evaluación y responder a las preguntas sin dificultad. Incluirá menús claros, opciones de filtrado para facilitar la búsqueda de evaluados y una guía integrada que explique cada sección del formulario de evaluación.
- Capacidad de Personalización: Permite a los administradores de recursos humanos personalizar las preguntas y criterios de evaluación según los diferentes roles y niveles jerárquicos dentro de la organización. Por ejemplo, se podrán ajustar los indicadores para un paramédico de nivel I en comparación con un paramédico de nivel III, abordando así una de las preocupaciones manifestadas en la evaluación actual.

- **Automatización y Eficiencia:** Integración de funciones automatizadas para el cálculo de puntuaciones y generación de informes. La plataforma permitirá a los evaluadores ingresar datos de manera rápida, y la herramienta calculará automáticamente las puntuaciones finales y generará un informe de evaluación detallado.
- **Acceso Remoto y Seguridad:** La plataforma será accesible desde cualquier dispositivo con conexión a internet, asegurando que los evaluadores puedan realizar evaluaciones incluso fuera de las instalaciones de la empresa. También incluirá medidas de seguridad avanzadas, como autenticación de dos factores y encriptación de datos, para proteger la información confidencial.

Entre las funcionalidades específicas se tienen las siguientes:

- **Panel de Control para Evaluadores:** Un panel de control donde los evaluadores pueden ver el progreso de las evaluaciones en tiempo real, identificar áreas donde se necesitan más detalles y revisar comentarios de otros evaluadores si la evaluación es colaborativa.
- **Secciones de Evaluación Detalladas:** Las preguntas estarán organizadas en secciones específicas que correspondan a diferentes áreas de desempeño, como cumplimiento de metas, actitud profesional, habilidades técnicas y comportamiento en el lugar de trabajo. Cada sección contendrá preguntas tanto abiertas como cerradas, permitiendo una evaluación cualitativa y cuantitativa.
- **Función de Retroalimentación Continua:** Una opción para que los evaluadores proporcionen retroalimentación inmediata y continua a los empleados, destacando áreas de mejora y reconociendo logros. Esta funcionalidad estará alineada con los objetivos de desarrollo profesional del empleado.

Ejemplo de Uso:

Suponiendo que un supervisor está evaluando a un equipo de enfermería. A través de la nueva herramienta, el supervisor seleccionará el área de trabajo (enfermería) y se le presentarán preguntas específicas relacionadas con el cumplimiento de protocolos de atención, uso correcto del uniforme y habilidades técnicas. El sistema permitirá agregar comentarios adicionales y recomendaciones específicas, como la necesidad de capacitación adicional en manejo de equipos médicos.

7.4 Cambios en el proceso de evaluación

El cambio principal propuesto es que las preguntas de la evaluación serán respondidas por el evaluador en lugar del evaluado (cuando sea autoevaluación el evaluador estará presente), con el fin de obtener una evaluación más objetiva y precisa. Este cambio se basa en la necesidad de eliminar sesgos y asegurar que las evaluaciones reflejen de manera más fiel el desempeño real de los empleados.

7.4.1 Cambio de Enfoque: Evaluador como Respondiente Principal

- **Justificación del Cambio:** Actualmente, los evaluados responden preguntas que a menudo pueden ser subjetivas o influenciadas por la autopercepción. Al permitir que los evaluadores, quienes tienen una visión más amplia y objetiva del desempeño de los empleados, respondan a las preguntas, se minimizan las influencias subjetivas y se mejora la precisión de la evaluación.
- **Proceso de Implementación:** Cada evaluador recibirá capacitación sobre cómo utilizar la nueva herramienta y cómo aplicar los criterios de evaluación de manera justa y uniforme. Los evaluadores serán responsables de ingresar observaciones detalladas basadas en el desempeño observado.
- **Revisión y Aprobación Multinivel:** Para garantizar la equidad y precisión, las evaluaciones completadas por los supervisores serán revisadas por un comité de evaluación o un nivel superior de gestión. Este proceso incluirá la validación de las evaluaciones para asegurar que los criterios se han aplicado correctamente y que no hay errores o sesgos.

7.4.2 Criterios de Evaluación y Preguntas Dirigidas

Para tal caso, se utilizarán evaluaciones de manera multidimensional en donde se incluirán preguntas que cubran múltiples dimensiones del desempeño, como habilidades técnicas, habilidades interpersonales y contribución al trabajo en equipo. Esta estructura permitirá una evaluación más completa y equilibrada de cada empleado, a su vez estarán basadas en indicadores de desempeño clave (KPI) relevantes para cada rol.

Ejemplo de Proceso:

En el caso de un departamento de marketing, un evaluador podría responder a preguntas relacionadas con la capacidad del empleado para desarrollar campañas creativas, su contribución a la estrategia y su habilidad para trabajar en equipo. Las respuestas serán basadas en datos concretos como reportes de campañas, retroalimentación de colegas y resultados de semanales, quincenales o mensuales.

7.5 Beneficios del Cambio a la Nueva Herramienta de Evaluación

Implementar la nueva herramienta de evaluación de desempeño presenta múltiples beneficios que impactarán positivamente tanto en la gestión de recursos humanos como en el desarrollo profesional de los empleados. Uno de los problemas identificados en la evaluación actual es la subjetividad inherente cuando los empleados evalúan su propio desempeño. Este cambio se propone para eliminar este sesgo y asegurar que las evaluaciones sean más objetivas y precisas. A continuación, se detallan los principales beneficios que se esperan obtener con este cambio.

- **Reducción de Sesgos Personales:** Al permitir que los evaluadores sean los responsables de completar las evaluaciones, se minimizan los sesgos personales que los empleados puedan tener sobre su propio rendimiento. Los evaluadores tendrán una visión más completa del desempeño del empleado en contextos específicos de trabajo, basándose en observaciones reales y datos medibles.
- **Evaluaciones Basadas en Hechos:** La nueva herramienta facilitará que las evaluaciones se basen en hechos y datos objetivos, como el cumplimiento de metas específicas, la puntualidad y el comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, un supervisor podrá basar sus respuestas en registros de asistencia o en informes de desempeño de años anteriores, en lugar de depender de la autoevaluación del empleado.
- **Mayor Consistencia en los Criterios de Evaluación:** Al tener a los evaluadores siguiendo criterios estandarizados, se asegurará una mayor consistencia en la evaluación de todos los empleados, reduciendo la variabilidad en los resultados debida a diferencias en la autopercepción de los evaluados.

La nueva herramienta está diseñada para no solo evaluar el desempeño pasado, sino también para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional a través

de un feedback ultimo que puede adaptarse. Esto puede conducir a un aumento en la efectividad de los trabajadores en sus labores.

7.5.1 Eficiencia en el proceso de evaluación

La nueva herramienta también busca optimizar el proceso de evaluación en términos de tiempo y recursos, lo que puede resultar en un ahorro significativo para el Área de Salud del departamento de San Marcos.

- **Ahorro de Tiempo en la Evaluación:** Al automatizar el cálculo de puntuaciones y la generación de informes, la herramienta reducirá significativamente el tiempo que los evaluadores necesitan para completar las evaluaciones. Además, al eliminar la necesidad de autoevaluaciones, se reduce el tiempo total necesario para completar el proceso.
- **Minimización de Errores Administrativos:** La herramienta digital reducirá la probabilidad de errores administrativos, como el cálculo incorrecto de puntuaciones o la pérdida de registros. Con todas las evaluaciones centralizadas en una plataforma digital, será más fácil gestionar y revisar la información de evaluación.
- **Acceso y Coordinación Simplificados:** Los evaluadores podrán acceder a la herramienta desde cualquier lugar, facilitando la evaluación de empleados que trabajan de forma remota o en diferentes ubicaciones geográficas. Además, los resultados estarán disponibles de inmediato para el personal de recursos humanos y los gerentes, lo que facilita la coordinación y la toma de decisiones rápidas.

7.5.2 Comparación de la herramienta actual y la propuesta

Para ilustrar los beneficios del cambio propuesto, es fundamental comparar la herramienta de evaluación de desempeño actual con la nueva propuesta en términos de características, resultados esperados y alineación con los objetivos organizacionales.

Tabla 6 Características comparativas

Aspecto	Herramienta Actual	Nueva Herramienta Propuesta
Responsabilidad	Autoevaluación por parte del empleado	Evaluación realizada por el evaluado en compañía del evaluador
Objetividad	Alta subjetividad debido a la autopercepción	Alta objetividad basada en observaciones y datos concretos

Interfaz y Accesibilidad	Limitada, con problemas de saturación y uso	Plataforma digital intuitiva y accesible
Personalización	Generalizada, no se adapta a diferentes roles	Totalmente personalizable según el rol y nivel jerárquico
Automatización	Poca automatización, cálculos manuales	Totalmente automatizada, con generación de informes
Retroalimentación Continua	Limitada, basada en autoevaluaciones	Retroalimentación continua basada en observaciones reales
Consistencia en la Evaluación	Variabilidad en los criterios y resultados	Consistencia y estandarización en los criterios y resultados

Fuente: elaboración propia

7.5.3 Cronograma de implementación

El proceso de implementación se dividirá en varias fases para garantizar que todos los aspectos del cambio sean abordados adecuadamente. A continuación, se presenta un cronograma para implementar la propuesta

Tabla 7 Cronograma de implementación de propuesta

Fase	Duración	Actividades
Fase de Preparación	Mes 1-2	– Análisis de Necesidades: Revisión de los requisitos específicos de la organización. – Selección de Proveedores y Software: Identificación y selección de proveedores. – Desarrollo del Plan de Comunicación: Creación de un plan de comunicación interno.
Fase de Diseño y Personalización	Mes 3-4	– Personalización de la Herramienta: Configuración de la herramienta digital según los criterios específicos. – Desarrollo de Criterios de Evaluación: Colaboración para desarrollar criterios específicos por disciplina.

Fase de Capacitación y Pruebas Piloto	Mes 5-6	– Capacitación para Evaluadores y RRHH: Organización de talleres y sesiones de capacitación. – Pruebas Piloto: Implementación de la herramienta en un grupo piloto pequeño para ajustar el sistema.
Fase de Implementación Total	Mes 7-8	– Lanzamiento Completo: Implementación de la herramienta en toda la organización con soporte técnico disponible. – Monitoreo y Ajustes: Monitoreo continuo del uso de la herramienta y realización de ajustes según sea necesario.
Fase de evaluación y retroalimentación	Mes 9-10	– Recolección de Retroalimentación: Recopilación de comentarios de los evaluadores y empleados para evaluar la efectividad de la nueva herramienta. – Análisis de Resultados: Análisis de los datos de desempeño y comparación con evaluaciones anteriores para medir mejoras en la objetividad y precisión.

Fuente: elaboración propia

7.5.4 Recursos necesarios para la implementación

Para asegurar una implementación efectiva, se requerirán varios recursos, tanto humanos como materiales. Los principales recursos necesarios incluyen:

- Recursos Humanos:
 - ✓ Equipo de Gestión de Proyectos: Un equipo dedicado a la planificación, ejecución, y monitoreo de la implementación.
 - ✓ Capacitadores: Profesionales encargados de la formación del personal en el uso de la nueva herramienta.

- ✓ Soporte Técnico: Personal técnico disponible para resolver problemas con la plataforma digital y garantizar una transición sin problemas.
- Recursos Materiales:
 - ✓ Software de Evaluación de Desempeño: Una plataforma digital que permita la personalización de evaluaciones, generación de informes, y gestión de datos.
 - ✓ Equipos de Capacitación: Materiales y equipos necesarios para la formación, incluidos manuales, tutoriales en video, y acceso a la plataforma de prueba.
 - ✓ Infraestructura Tecnológica: Computadoras, servidores, y una conexión a internet estable para garantizar que todos los empleados puedan acceder a la nueva herramienta.

7.6 Metodología para la implementación de la propuesta

La implementación de la nueva herramienta de evaluación de desempeño es un proceso estructurado que requiere planificación cuidadosa, capacitación adecuada, pruebas iniciales, y una evaluación continua. El plan de implementación es el primer paso crítico para garantizar que la nueva herramienta de evaluación de desempeño se integre sin problemas en la organización. Este plan debe abordar todos los aspectos necesarios para una adopción exitosa, desde la preparación inicial hasta el despliegue completo.

Entre los componentes del Plan de Implementación, están los siguientes:

- Evaluación Inicial de Recursos: Antes de implementar la herramienta, es crucial evaluar los recursos actuales de la organización, incluidos los recursos tecnológicos y humanos. Esto implica revisar el software existente, el hardware disponible, y el nivel de competencia digital del personal evaluador. Por ejemplo, si la herramienta requiere un software específico que no está disponible en todas las estaciones de trabajo, esto deberá abordarse antes de la implementación.
- Desarrollo de Materiales de Comunicación: Crear materiales de comunicación que expliquen el propósito de la nueva herramienta, cómo se utilizará, y qué beneficios se esperan. Estos materiales pueden incluir correos electrónicos, boletines internos, presentaciones en reuniones de equipo y una sección de preguntas frecuentes (FAQ).

Por ejemplo, un boletín mensual podría destacar historias de éxito de las primeras implementaciones de la herramienta en diferentes municipios.

- **Planificación de la Infraestructura Técnica:** Asegurar que la infraestructura técnica esté lista para la implementación. Esto incluye la instalación del software necesario, la configuración de las estaciones de trabajo y la garantía de que todos los usuarios tienen acceso adecuado. Un ejemplo sería coordinar con el departamento de informática para instalar la herramienta en todos los dispositivos necesarios antes de la fecha de implementación.
- **Asignación de Roles y Responsabilidades:** Definir claramente quién será responsable de cada aspecto de la implementación. Por ejemplo, un gerente de proyecto puede ser designado para supervisar todo el proceso, mientras que los miembros del equipo de TI pueden ser responsables de la configuración técnica. Los responsables de recursos humanos pueden encargarse de la comunicación con los empleados y la organización de la capacitación.
- **Evaluación de Riesgos y Mitigación:** Identificar posibles riesgos asociados con la implementación y desarrollar estrategias de mitigación. Por ejemplo, un riesgo podría ser la resistencia al cambio por parte de los empleados, que se puede mitigar mediante sesiones informativas y demostraciones en vivo para mostrar la facilidad y eficacia de la nueva herramienta.

7.7 Cronograma de implementación

El cronograma de implementación es una parte esencial de la planificación para la introducción de la nueva herramienta de evaluación de desempeño. Este cronograma proporciona una guía clara y detallada sobre cómo y cuándo se llevarán a cabo todas las actividades necesarias para una transición exitosa, asegurando que el proceso sea ordenado y eficiente.

Tabla 8 Estructura de cronograma de implementación

Fase	Duración	Actividades	Tareas Específicas
Fase de Preparación	Mes 1 - Mes 2	- Desarrollo de la Nueva Herramienta.	- Semana 1-2: Revisión final de la herramienta y pruebas de funcionalidad.

		- Planificación del Piloto.	- Semana 3-4: Reuniones con líderes de equipo para planificar la implementación del piloto.
		- Comunicación Interna: Informar al personal sobre los cambios y la implementación.	- Semana 5-6: Sesiones informativas para todo el personal sobre el nuevo proceso de evaluación.
Fase Piloto	Mes 3 - Mes 4	- Implementación del Piloto: Ejecución y monitoreo del piloto.	- Semana 1-4 (Mes 3): Ejecución del piloto con los evaluadores seleccionados.
		- Evaluación del Piloto: Análisis de resultados y ajustes necesarios.	- Semana 5-8 (Mes 4): Análisis de datos del piloto y ajustes a la herramienta basados en la retroalimentación.
Fase de Capacitación	Mes 5	- Capacitación Adicional del Personal Evaluador: Sesiones adicionales basadas en los resultados del piloto.	- Semana 1-2: Talleres de capacitación para el personal evaluador basado en las lecciones aprendidas del piloto.
		- Capacitación General para Todos los Empleados: Breve capacitación sobre los nuevos criterios de evaluación.	- Semana 3-4: Capacitación general para todos los empleados sobre la nueva herramienta y criterios de evaluación.
Fase de Implementación Completa	Mes 6 - Mes 7	- Lanzamiento Oficial de la Herramienta:	- Semana 1 (Mes 6): Lanzamiento oficial de la

		Introducción en toda la organización.	nueva herramienta en la organización.
		- Monitoreo y Soporte Continuo: Monitoreo del uso y soporte técnico.	- Semana 2-4 (Mes 6): Proporcionar soporte técnico y sesiones de seguimiento para abordar cualquier problema inicial.
			- Mes 7: Monitoreo continuo y ajustes menores según sea necesario.

Fuente: elaboración propia

7.8 Escalas de valoración

Las escalas de valoración serán utilizadas como medio tipo Likert para evaluar los tipos de encuesta que serán motivo de evaluación a empleados por Distrito.

Tabla 9 Escala de valoración para la comunicación efectiva

Calificación	Descripción
5	Comunica de manera clara, concisa y persuasiva, tanto de forma oral como escrita. Adapta su mensaje a la audiencia y logra los resultados deseados.
4	Comunica de manera efectiva en la mayoría de las situaciones, pero ocasionalmente puede tener dificultades para expresar ideas complejas o adaptarse a diferentes audiencias.
3	Comunica de manera adecuada, pero a veces falta claridad o concisión en sus mensajes. Puede tener dificultades para responder preguntas o resolver conflictos.
2	Experimenta dificultades para comunicarse de manera efectiva, lo que puede generar malentendidos o conflictos.
1	La comunicación es muy deficiente y afecta negativamente el desempeño laboral.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10 Escala de valoración para el trabajo en equipo

Calificación	Descripción
5	Colabora activamente con sus compañeros, compartiendo conocimientos y recursos. Respeta las opiniones de los demás y contribuye a un ambiente de trabajo positivo.
4	Trabaja bien en equipo, pero ocasionalmente puede tener dificultades para resolver conflictos o adaptarse a diferentes estilos de trabajo.
3	Trabaja de manera independiente, pero no busca activamente la colaboración con sus compañeros.

2	Tiene dificultades para trabajar en equipo y puede generar conflictos o tensiones.
1	No colabora con sus compañeros y prefiere trabajar de manera aislada.

Fuente: elaboración propia

Tabla 11 Escala de valoración para la iniciativa en empleados

Calificación	Descripción
5	Demuestra una alta iniciativa, buscando constantemente oportunidades de mejora y asumiendo nuevos retos.
4	Demuestra iniciativa en algunas situaciones, pero necesita ser motivado para asumir nuevos desafíos.
3	Realiza las tareas asignadas de manera competente, pero no busca activamente nuevas responsabilidades.
2	Espera instrucciones detalladas y no toma la iniciativa para resolver problemas.
1	Le falta iniciativa y proactividad en su trabajo.

Fuente: elaboración propia

7.9 Tipos de competencias a evaluar

COMPETENCIAS GENERALES

7.9.1 Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del Distrito de Salud. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos.

Tabla 12 Competencia general: Compromiso

Grado	Descripción
A	- Define y se identifica plenamente con los objetivos de la organización, transformándose en su defensor. - Transmite y motiva a otros para lograr los objetivos comunes. - Diseña e implementa herramientas de seguimiento y control de los procesos. - Es reconocido por cumplir con sus compromisos.
B	- Asume como propios los objetivos de la organización y actúa conforme a ellos. - Genera compromiso en su equipo a través de la comunicación y el respeto. - Apoya y pone en práctica las decisiones de sus superiores, monitoreando el logro de los objetivos. - Cumple con los compromisos asumidos.
C	- Comprende y asume como propios los objetivos organizacionales. - Se mantiene motivado y motiva a otros para guiar el accionar según los objetivos establecidos. - Cumple con las pautas de la organización y contribuye a la gestión de control.
D	- Cumple con los objetivos pautados por sus supervisores y se desempeña acorde a las necesidades del grupo.

	- Corrige su accionar si es necesario para satisfacer a sus superiores y cumplir con lo esperado.
No Desarrollada	- No tiene claro los objetivos de la organización ni transmite la visión a los demás. - Apoya las directivas sin cuestionarlas, pero no se siente responsable por el logro de los objetivos. - Suele prometer cosas que no puede cumplir y tiene dificultades para alcanzar los objetivos.

7.9.2 Justicia

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde dentro de la organización: dar el mismo trato a cada uno, sin generar favoritismos, aplicando por igual los reglamentos y políticas organizacionales; y en el manejo del personal, dando un trato igualitario, reconociendo sus logros y dando acceso a todos los empleados a las mismas oportunidades dentro de la organización.

Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

Tabla 13 Competencia general: Justicia

Grado	Descripción
A	- Trata a todas las personas (internos y externos) con equidad, sin favoritismos. - Conoce y aplica las políticas y reglamentos organizacionales a todos por igual. - Promueve la justicia y equidad entre sus compañeros y subordinados. - Reconoce y valora los logros del equipo, permitiendo el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo.
B	- Actúa con equidad en el trato con clientes y compañeros. - Implementa políticas y reglamentos que garantizan la justicia en la organización.

	- Promueve el respeto y la igualdad entre los miembros de la organización.
C	- Reconoce la importancia de la justicia en la administración y busca generar equidad en su trato con clientes internos y externos. - Aplica las políticas organizacionales de manera justa.
D	- Cumple con las políticas organizacionales que garantizan justicia, anteponiendo los intereses de la organización a los personales. - Colabora de manera equitativa con sus compañeros, tratando a todos por igual.
No Desarrollada	- Genera situaciones de favoritismo, anteponiendo intereses personales. - No reconoce los logros de los compañeros ni les brinda oportunidades de desarrollo. - Maneja las situaciones de acuerdo con conveniencias personales, ignorando las políticas organizacionales.

7.9.3 Orientación a las personas y/o superiores

Es la vocación y el deseo de satisfacer las consultas de las personas y/o superiores con el compromiso personal para cumplir con sus demandas y expectativas.

Tabla 14 Competencia general: Orientación al cliente

Grado	Descripción
A	- Conoce profundamente las necesidades y expectativas de la población y/o superiores. - Establece relaciones de comunicación eficiente con la población y/o superiores, sacrificando beneficios inmediatos por futuros. - Mantiene un alto nivel de disponibilidad y excede las expectativas de las personas y/o superiores, asegurando su satisfacción.
B	- Demuestra interés en atender rápidamente a la población y/o superiores y diagnostica correctamente sus necesidades. - Defiende los intereses de las personas y/o superiores dentro de la organización, más allá de la relación formal. - Es proactivo en la búsqueda de soluciones satisfactorias para las personas y/o superiores Cabe mencionar que el presente inciso atiende la circular que se envía a Coordinadores Municipales, Enfermeras de Distrito y Encargados de Disciplina de la DDRIS relacionada a la “INDUCCIÓN PARA DESARROLLO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CLIMA INSTITUCIONAL 2024” (Ver Anexo 1)
C	- Está atento a las necesidades de la población y/o superiores y responde adecuadamente a sus requerimientos. - Mantiene una actitud de total disponibilidad para atender a la población y/o superiores - Satisface casi siempre las necesidades de las personas y/o superiores, realizando esfuerzos adicionales para ellos
D	- Da respuesta inmediata a los requerimientos de las personas y/o superiores.

	- Soluciona rápidamente los problemas dentro de sus capacidades. - Se siente responsable por corregir errores y satisfacer a las personas y/o superiores
No Desarrollada	- Provoca quejas debido a su escaso deseo de atender y satisfacer sus necesidades. - No muestra interés en conocer las necesidades de la población y superiores, lo que lleva a una atención deficiente.

7.9.4 Dinamismo – Energía

Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso- en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Tabla 15 Competencia general: Dinamismo - Energía

Grado	Descripción
A	- Muestra un alto nivel de dinamismo y energía, trabajando en situaciones cambiantes y con interlocutores diversos sin que su rendimiento se vea afectado. - Es reconocido como un motor energizante en la organización, transmitiendo energía a todo lo que emprende.
B	- Trabaja con dinamismo y energía, manteniendo un buen rendimiento incluso en jornadas exigentes. - Se adapta rápidamente al cambio de ritmo de trabajo y demuestra un muy buen desempeño.
C	- Trabaja duro en jornadas de trabajo exigentes y se organiza adecuadamente ante cambios imprevistos en el ritmo de trabajo. - Cumple con sus tareas sin quejas, pero su rendimiento puede ser afectado por cambios en la rutina.

D	- Tiene baja predisposición para el trabajo duro en largas jornadas, su rendimiento decrece en estas situaciones. - Prefiere situaciones donde las condiciones de trabajo sean estables y predecibles.
No Desarrollada	- No tiene predisposición para el trabajo duro o las largas jornadas laborales, excusándose para evitarlas. - Se desorganiza y su rendimiento cae significativamente si tiene que realizar varias tareas simultáneamente o enfrentar cambios inesperados.

7.9.5 Trabajo en Equipo

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Tabla 16 Competencia general: Trabajo en equipo

Grado	Descripción
A	- Valora y promueve el trabajo en equipo, aprovechando sus ventajas para alcanzar los objetivos organizacionales. - Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo hacia ellos. - Asume el rol de líder naturalmente, implementando herramientas que guían al grupo hacia la tarea.
B	- Antepone los objetivos del equipo y la organización a los intereses personales, motivando a sus colaboradores a hacer lo mismo. - Participa activamente en la consecución de los objetivos grupales y escucha con respeto las ideas de los demás integrantes del equipo.
C	- Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado, poniendo los objetivos del grupo sobre los intereses personales. - Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la empresa.

D	- Contribuye con su trabajo al logro de los objetivos del equipo y se compromete con su tarea, aunque no propone ideas ni expresa abiertamente su opinión. - Escucha y respeta las ideas de sus compañeros, pero no expresa las suyas.
No Desarrollada	- Prioriza los objetivos personales sobre los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. - Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión, y frecuentemente está en desacuerdo con el grupo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

7.9.6 Empowerment

Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro en la organización.

Tabla 17 Competencia específica: Empowerment

Grado	Descripción
A	- Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo en todos sus colaboradores, motivándolos a ser responsables por su desarrollo. - Proporciona formación y experiencias que desarrollen nuevas capacidades o habilidades. - Motiva a la gente y logra un alto sentido de compromiso, autonomía y liderazgo en sus equipos.
B	- Valora las capacidades de las personas a su cargo, dándoles autoridad y responsabilidad para desarrollar habilidades específicas. - Da feedback positivo y fomenta el aprendizaje vinculado a los objetivos del negocio.

	- Estimula la participación, contribución y desarrollo de creatividad e innovación.
C	- Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas con un nivel aceptable de rendimiento. - Da instrucciones detalladas y realiza demostraciones prácticas. - Apoya las recomendaciones o acciones de los demás y confía en la eficiencia de los equipos de trabajo.
D	- Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y muestra respeto por la inteligencia de los demás. - Brinda feedback y consejos cuando se le requiere y no obstaculiza el acceso de su gente a la información actualizada o actividades de capacitación.
No Desarrollada	- No delega poder para la toma de decisiones y supervisa todo directamente. - Desconfía de las habilidades y responsabilidad de su personal, lo que promueve la desmotivación y falta de autonomía. - No fomenta el trabajo en equipo ni el desarrollo de capacidades entre sus colaboradores.

7.9.7 Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Tabla 18 Competencia específica: Liderazgo

Grado	Descripción
A	- Orienta la acción de su grupo en una dirección clara hacia el logro de los objetivos, inspirando valores de acción. - Fija objetivos, realiza su seguimiento, da coaching y feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo. - Transmite energía y perseverancia, motivando a su equipo hacia altos niveles de rendimiento.
B	- Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento, brindando feedback a su equipo. - Escucha a los demás y es percibido como un líder por su grupo, motivando hacia el logro de los objetivos organizacionales.
C	- Fija objetivos para el grupo basados en parámetros definidos por sus superiores y realiza un adecuado seguimiento de las tareas asignadas. - Es confiable y es buscado como referente por su experiencia.
D	- Fija objetivos para situaciones claras y de corto plazo, pero no anticipa escenarios futuros. - No tiene en cuenta las opiniones de su equipo al definir los objetivos y brinda instrucciones de manera adecuada pero poco inspiradora.
No Desarrollada	- No es percibido como un líder por su grupo y tiene dificultades para fijar objetivos claros. - No motiva a su equipo ni brinda el feedback necesario para su desarrollo. - Tiene problemas para administrar su energía y perseverancia, lo que afecta el logro de los proyectos.

7.9.8 Conocimiento del área de trabajo

Es la capacidad de comprender las necesidades del entorno donde se desenvuelve el evaluado. Implica el conocimiento de salud en el departamento y de sus implicancias en cada uno de los municipios en los que se trabaja. También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades, las amenazas y su impacto en las decisiones de campañas y actividades hacia la población.

Tabla 19 Competencia específica: Conocimiento del Distrito de Salud

Grado	Descripción
A	- Conoce profundamente la entidad de salud bajo cláusulas del Ministerio - Identifica tendencias, analiza fortalezas y debilidades, y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos. - Reconoce amenazas y oportunidades, y comprende las necesidades de la población.
B	- Tiene un buen conocimiento de las políticas y estrategias del Ministerio de salud. - Reconoce las variables de POA y estrategias que afectan su trabajo. - Aprovecha las oportunidades para alcanzar los objetivos estratégicos, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.
C	- Conoce las políticas del Ministerio, pero no las estrategias de su Distrito - Comprende la estrategia y objetivos tanto de la organización como del Distrito de manera media.
D	- Tiene un conocimiento general de las estrategias del Distrito, y maneja el lenguaje normal con las personas. - Comprende los aspectos básicos de su Distrito, pero no profundiza en el análisis de oportunidades del mismo
No Desarrollada	- Posee escaso conocimiento del Ministerio y Distrito - No identifica tendencias, oportunidades ni amenazas.

	- No tiene un buen conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización ni de las necesidades de su distrito
--	---

7.9.9 Capacidad de planificación y organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área y proyectos estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Tabla 20 Competencia específica: Capacidad de planificación y organización

Grado	Descripción
A	- Anticipa puntos críticos en situaciones complejas, estableciendo puntos de control y mecanismos de verificación. - Administra simultáneamente diversos proyectos complejos y organiza el trabajo eficientemente. - Estipula acciones, plazos y recursos para cumplir objetivos, estableciendo mecanismos de control para tomar medidas preventivas o correctivas. En pocas palabras, cumple con lo contemplado al Plan Operativo Anual.
B	- Administra varios proyectos complejos a la vez, estableciendo mecanismos de control y coordinación de manera permanente. - Documenta los acuerdos sobre metas y objetivos, verificando su cumplimiento conforme avanzan los proyectos.
C	- Establece objetivos y plazos para realizar tareas, definiendo prioridades. - Controla la calidad del trabajo, verificando que las acciones previstas se ejecuten conforme a los plazos establecidos.
D	- Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos, aunque a corto plazo. - Planea sus tareas diarias y realiza el seguimiento del cumplimiento de objetivos y plazos, corrigiendo previsiones cuando es necesario.

No Desarrollada	- Tiene dificultades para establecer objetivos y planificar actividades. - No utiliza herramientas de planificación ni establece mecanismos de control, lo que afecta el cumplimiento de objetivos y el uso adecuado de los recursos. Aunque estén contempladas en el Plan Operativo Anual (POA) no las desarrolla o las deja a medias.
------------------------	--

7.9.10 Iniciativa

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las distintas tareas.

Tabla 21 Competencia específica: Iniciativa

Grado	Descripción
A	- Responde con rapidez y efectividad, proponiendo mejoras antes de que surjan problemas concretos. - Su iniciativa y rapidez se convierten en una ventaja competitiva para la organización. - Asume riesgos personales para alcanzar los objetivos y propone nuevas ideas para mejorar los sistemas de trabajo.
B	- Propone mejoras dentro de su área de responsabilidad y responde con rapidez a los cambios propuestos por sus superiores. - Resuelve con efectividad las pequeñas complicaciones cotidianas.

C	- Resuelve rápidamente los problemas del día a día, aunque raramente propone mejoras por iniciativa propia. - Implementa adecuadamente los cambios propuestos por la organización.
D	- Resuelve problemas cotidianos si ya ha sido instruido previamente sobre la solución. - Consulta con sus superiores ante problemas que no conoce y tiene poca predisposición para proponer mejoras.
No Desarrollada	- Consulta constantemente con sus superiores para resolver cualquier problema menor. - No muestra interés en optimizar su trabajo ni en buscar soluciones por iniciativa propia. - Se muestra lento y poco práctico en el desempeño de sus tareas.

7.9.11 Manejo de relaciones con otras personas y compañeros de trabajo

Es la habilidad para crear y mantener una red de comunicación con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Tabla 22 Competencia específica: Manejo de relaciones con otras personas y/o compañeros

Grado	Descripción
A	- Mantiene relaciones interpersonales fluidas y cordiales con compañeros en todos los niveles. - Promueve un ambiente de respeto y cooperación, generando espacios para el intercambio de ideas y soluciones. - Es sociable y accesible, participando activamente en actividades grupales tanto formales como informales.
B	- Construye y mantiene relaciones positivas con compañeros, fomentando la colaboración y el apoyo mutuo. - Mantiene buenas relaciones dentro del equipo, compartiendo información y buscando soluciones conjuntas a problemas cotidianos.

C	- Mantiene relaciones adecuadas con sus compañeros, buscando apoyo cuando es necesario y contribuyendo a un clima laboral positivo. - Se esfuerza en conocer a sus compañeros y entablar relaciones amistosas dentro del equipo.
D	- Tiene un trato cordial y respetuoso con sus compañeros, aunque no genera relaciones cercanas o profundas. - Participa ocasionalmente en actividades grupales, pero suele enfocarse en sus tareas individuales.
No Desarrollada	- Tiene dificultades para relacionarse con sus compañeros y no demuestra interés en generar relaciones interpersonales. - Tiende a aislarse y no colabora de manera proactiva en el equipo. - No participa en actividades grupales ni fomenta la cooperación entre compañeros.

7.9.12 Habilidades mediáticas

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez.

Tabla 23 Competencia específica: Habilidades mediáticas

Grado	Descripción
A	- Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, incluso bajo presión. - Tiene un manejo excelente de los medios de comunicación y controla lo que desea comunicar. - Prioriza la imagen de la empresa sobre sus intereses personales y tiene un adecuado uso del idioma.
B	- Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o bajo presión, si tiene tiempo para prepararse. - Comunica lo que se espera y mantiene un correcto manejo del idioma, privilegiando la imagen de la empresa.
C	- Se comunica adecuadamente en situaciones diversas, aunque su desempeño es más fuerte en contextos familiares o de menor complejidad. - Recurre al asesoramiento experto para mejorar su imagen como representante del Distrito.
D	- Se comunica mejor a través de medios escritos, pero tiene dificultades para expresarse verbalmente ante auditorios. - Necesita preparación previa para exponer las posiciones de la organización y no responde bien bajo presión.
No Desarrollada	- Se siente incómodo e inseguro en situaciones de exposición pública. - Tiene dificultades para expresarse con claridad y precisión, y esto se agrava bajo presión. - Prioriza sus ideas personales por encima de la imagen de Salud y no tiene una buena relación con los medios.

7.9.13 Modalidad de contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta habilidad asegura una comunicación clara adaptada a las consignas de la era digital. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

Tabla 24 Competencia específica: Modalidad de contacto

Grado	Descripción
A	- Comunica con rapidez, claridad y precisión, demostrando interés por las personas y sus inquietudes. - Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema y comprende temas complejos. - Genera espacios para compartir información y facilita el acceso a la misma.
B	- Se expresa con claridad y precisión, fomentando el intercambio de ideas e información. - Es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de los demás, alentando la participación.
C	- Expresa ideas e información de manera clara y sencilla. - Permite el acceso adecuado a la información, pero no propone mejoras en los medios utilizados para comunicar.
D	- Facilita la información de manera adecuada, pero sin un manejo profesional de los medios. - Tiene un trato cordial pero no sobresale en su manejo de la comunicación a nivel profesional.
No Desarrollada	- Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. - No demuestra interés por conocer los puntos de vista de los demás ni facilita el acceso a la información relevante.

7.9.14 Alta adaptabilidad – flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para adaptarse a cambios en el medio de comunicación digitales y a los cambios organizacionales que repercuten en la tarea de comunicar a través de estos medios. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones y medios en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Tabla 25 Competencia específica: Alta adaptabilidad - Flexibilidad

Grado	Descripción
A	- Se adapta rápidamente a contextos y situaciones cambiantes, incorporando nuevas tecnologías y medios digitales de manera inmediata. - Propone acciones creativas y revisa críticamente su trabajo para realizar mejoras. - Está a la vanguardia de los cambios en tecnologías de información y comunicación.
B	- Se adapta adecuadamente a cambios en contextos laborales y medios digitales. - Se mantiene informado de nuevas tecnologías y las incorpora a su trabajo cuando es relevante. - Revisa los resultados de su trabajo e implementa cambios cuando es necesario.
C	- Se adapta de manera adecuada a cambios, aunque prefiere hacerlo cuando los cambios han sido aceptados por la mayoría. - Incorpora nuevas tecnologías una vez que son ampliamente utilizadas. - Es receptivo a sugerencias e ideas de los demás para mejorar su trabajo.
D	- Tiene dificultad para adaptarse rápidamente a cambios en contextos laborales y medios digitales.

	- Suele adoptar nuevas tecnologías tarde y solo cuando son absolutamente necesarias. - Implementa cambios sencillos, pero le cuesta adaptarse a innovaciones más complejas.
No Desarrollada	- No se adapta a situaciones nuevas o cambios en medios digitales. - Mantiene una actitud rígida frente a los cambios y se desorganiza ante situaciones inesperadas. - No revisa su trabajo ni implementa mejoras de forma crítica o creativa.

7.9.15 Capacidad de decisión

La capacidad de decisión en una organización es la habilidad de analizar y evaluar las opciones para resolver un problema o situación. Es una habilidad que se considera fundamental para los altos mandos, ya que les permite conducir la organización hacia sus objetivos

Tabla 26 Competencia específica: Capacidad de decisión

Grado	Descripción
A	- Toma decisiones de manera rápida y eficaz, incluso en situaciones complejas y bajo presión. - Evalúa las distintas alternativas con objetividad, priorizando el impacto positivo en la organización. - Asume riesgos calculados, basándose en información confiable y experiencia.
B	- Toma decisiones adecuadas en situaciones cotidianas, con un análisis suficiente de las alternativas. - Asume la responsabilidad por las decisiones tomadas y busca apoyo de otros cuando lo considera necesario.
C	- Toma decisiones correctas, aunque su análisis puede ser limitado a situaciones conocidas.

	- Consulta con frecuencia a sus superiores para confirmar la viabilidad de sus decisiones.
D	- Tiene dificultad para tomar decisiones sin supervisión y suele depender en exceso de la opinión de sus superiores. - Evita asumir riesgos y se limita a cumplir órdenes, sin mostrar iniciativa en situaciones complejas.
No Desarrollada	- Evita tomar decisiones, prefiriendo que otros las tomen por él. - No analiza adecuadamente las situaciones ni evalúa alternativas, lo que afecta negativamente los resultados de su área de trabajo.

7.10 Procedimiento para evaluación de desempeño

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA Y SOCIAL DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL				 Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	
Evaluación de Primer Ingreso				Fecha de evaluación:	14/10/2024
ESTE FORMATO DEBE DE SER LLENADO POR EL JEFE INMEDIATO CONJUNTAMENTE CON EL EVALUADO, DURANTE TRES MESES A PARTIR DE LA FECHA DE INGRESO					
DATOS GENERALES					
Unidad ejecutora:	0				
Departamento, Unidad o sección donde labora:	0				
Nombre completo del evaluado:	0				Región 11
Código	0	Puesto Nominal:	000	Puesto Funcional	0
Nombre completo del evaluador:	0				
Código	0	Región	11		
Puesto Nominal	000	Puesto Nominal	000		
No. De evaluación	0				
CONDICIONES DE LA EVALUACIÓN					
ESCALA DE DESEMPEÑO					
DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA				RANGO DE PUNTUACIÓN
Excelente	Desempeña a cabalidad y de forma eficiente los requerimientos del puesto de trabajo.				90-100
Bueno	Desempeña los requerimientos que el puesto de trabajo necesita cubrir.				75-89
Regular	Desempeña los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo, pudiendo mejorar en los factores que necesita.				61-74
Deficiente	No es satisfactorio el desempeño de los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo.				0-60
RESUMEN DE EVALUACIÓN					
ENFOQUES EVALUADOS		PUNTEO			
Compromiso y Responsabilidad		4			
Habilidades		0			
Desempeño Laboral		0			
Actitud Laboral		0			
Organización y Uso de Herramientas		0			
PUNTUACIÓN TOTAL		4			
DESEMPEÑO		Deficiente			
OBSERVACIONES DE LA EVALUACIÓN					
Aspectos Positivos del Evaluado:					
0					
Aspectos que debe mejorar del Evaluado:					
0					
Comentarios del Evaluado:					
0					

Firma y sello del Evaluador
0

Firma del Evaluado
000

Vo.Bo. Director Unidad Ejecutora

 MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL		 Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	
tipo de evaluación Evaluación de Primer Ingreso	Fecha de evaluación: dd/mm/aaaa		14/10/2024
ESTE FORMATO DEBE DE SER LLENADO POR EL JEFE INMEDIATO CONJUNTAMENTE CON EL EVALUADO, DURANTE TRES MESES A PARTIR DE LA FECHA DE INGRESO			
Unidad Ejecutora Departamento, Unidad o sección donde labora: Nombre completo del evaluado: Código del evaluado	Puntuación Total:		
Región del evaluado 11	BUSQUEDA		
Puesto Nominal: Puesto funcional: Nombre del evaluador Código del evaluador Región del evaluador 11 Puesto Nominal: Puesto Funcional: No. De evaluación	4 DESEMPEÑO: Deficiente		
ESCALA DE DESEMPEÑO			
DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA	RANGO DE PUNTUACIÓN	
Excelente	Desempeña a cabalidad y de forma eficiente los requerimientos del puesto de trabajo.	90-100	
Bueno	Desempeña los requerimientos que el puesto de trabajo necesita cubrir.	75-89	
Regular	Desempeña los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo, pudiendo mejorar en los factores que necesita.	61-74	
Deficiente	No es satisfactorio el desempeño de los requerimientos mínimos para ejercer el puesto de trabajo.	0-60	
CALIFICACIÓN POR FACTORES			
El evaluador debe colocar numéricamente la siguiente calificación por cada factor evaluado		4 Excelente	3 Bueno
		2 Regular	1 Deficiente
ENFOQUES A EVALUAR			
COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD			
FACTORES	TOTAL		
Pertenencia: Se identifica con la institución, muestra interés y contribuyen al logro de los objetivos institucionales.	Excelente 4		
Integridad: Pone en práctica sus valores personales, actúa con honestidad, responsabilidad y transparencia dentro de la institución. Muestra lealtad a sus superiores	0		
Puntualidad: Se presenta con puntualidad y cumple con el horario laboral establecido.	0		
Asistencia: Asiste a sus labores para el desarrollo de sus funciones.	0		
Presentación: Mantiene una adecuada presentación, aseo e higiene personal.	0		
TOTAL	4		
HABILIDADES			
FACTORES	TOTAL		
Iniciativa: Capacidad profesional para proponer, desarrollar o idear proyectos a favor de la institución	0		
Liderazgo: Capacidad de influir en otras personas para lograr los objetivos de la institución.	0		

Adaptación al cambio: Capacidad y flexibilidad para adaptarse a los cambios de mejora, no muestra resistencia y actúa acorde al cambio.		0
Relaciones Interpersonales: Mantiene excelente relación con sus compañeros, superiores y usuarios. Refleja empatía, respeto, tolerancia y compañerismo.		0
Resolución de Conflictos: Capacidad para solucionar situaciones problemáticas entre trabajadores que afectan el correcto desempeño de las funciones		0
TOTAL		0

DESEMPEÑO LABORAL

FACTORES	TOTAL
Calidad: Coherencia entre el trabajo solicitado y el trabajo realizado, cumple con los lineamientos establecidos	0
Responsabilidad: Compromiso que asume para el cumplimiento de sus funciones	0
Consistencia: Capacidad de mantenerse enfocado y comprometido para realizar el trabajo	0
Productividad: Eficiencia con la que realizan las funciones asignadas	0
Creatividad: Capacidad de generar nuevas ideas en el ámbito laboral	0
TOTAL	0

ACTITUD LABORAL

FACTORES	TOTAL
Comunicación: Habilidad que posee el trabajador para comunicarse con el fin de fortalecer el trabajo realizado.	0
Trabajo en equipo: Capacidad de participar activamente en el cumplimiento de una meta en común en el lugar de trabajo.	0
Motivación: Habilidad que tiene el trabajador de hacer bien las cosas, ímpetu e inspiración para realizar el trabajo.	0
Honestidad: Capacidad de comportarse dentro de la verdad, lealtad, normas éticas y una conducta moral con respecto a los valores de la institución	0
Integridad: Capacidad de hacer lo correcto y fomentar un ambiente de trabajo abierto, positivo y con enfoque ético para la toma de decisiones.	0
TOTAL	0

ORGANIZACIÓN Y USO DE HERRAMIENTAS

FACTORES	TOTAL
Organización: Capacidad para organizar de forma adecuada diferentes funciones y actividades asignadas, estableciendo prioridades para ser atendidas.	0
Tiempo de Entrega: Realiza sus funciones en tiempo adecuado y/o en el tiempo establecido según procedimientos y normativas.	0
Uso de herramientas: Hace uso adecuado de las herramientas y buen manejo del equipo proporcionado para la realización de sus funciones.	0
Optimización de recursos: Optimiza y hace uso correcto de los recursos y suministros entregados para la realización de sus funciones.	0
Orden y Limpieza: Mantiene el orden del equipo, materiales y suministros, así como la limpieza en el lugar de trabajo.	0
TOTAL	0

OBSERVACIONES DE LA EVALUACIÓN

Aspectos Positivos del Evaluado:

Aspectos que debe mejorar del Evaluado:

Comentarios del Evaluado:

8 CONCLUSIONES

La implementación de la nueva propuesta de evaluación de desempeño tendrá un impacto positivo en la efectividad organizacional del Departamento de Recursos Humanos del Área de Salud de San Marcos. Este impacto se refleja en la optimización de la asignación de recursos, el desarrollo de competencias clave, y una mayor alineación entre los objetivos individuales del personal y los objetivos estratégicos de la organización. Como resultado, se espera un incremento significativo en la productividad del personal en un 30% a largo plazo, lo que repercutirá directamente en la mejora de la calidad del servicio ofrecido a la comunidad. La propuesta también garantizará un entorno de trabajo más equitativo y transparente, fomentando una mayor motivación y satisfacción del personal.

El análisis del proceso actual de evaluación de desempeño en el Área de Salud de San Marcos reveló que, si bien existe un sistema estructurado, presenta debilidades en la equidad y consistencia de la aplicación. Actualmente, las evaluaciones no logran captar de manera integral las competencias críticas del personal, como la capacidad de planificación, trabajo en equipo y manejo de relaciones interpersonales. Por otro lado, las fortalezas del sistema incluyen la disposición de indicadores generales y la participación del personal evaluador. Sin embargo, se requiere una mayor estandarización y el uso de herramientas digitales que permitan un monitoreo más eficiente y la automatización de procesos clave, con el fin de reducir sesgos y mejorar la confiabilidad del sistema.

La percepción del personal sobre la equidad y efectividad del proceso actual es, en general, negativa. Los empleados consideran que el sistema carece de transparencia y equidad, lo que afecta la motivación y satisfacción laboral en un 15% de los casos. El impacto en la productividad también se ve reducido debido a que muchos consideran que las evaluaciones no reflejan adecuadamente sus esfuerzos y logros. Los examinadores, por su parte, destacan la falta de capacitación adecuada en el uso de herramientas de evaluación, lo que dificulta una valoración objetiva. La nueva propuesta apunta a corregir estas deficiencias mediante la implementación de un sistema digital estandarizado y la capacitación continua del personal evaluador, lo que se espera aumente la percepción de equidad y efectividad en un 85%.

La propuesta de mejora desarrollada incluye la implementación de un sistema de evaluación automatizado, el cual permitirá un monitoreo más eficiente y una retroalimentación constante. Este sistema será capaz de medir competencias clave como la orientación al personal, el trabajo en equipo, la capacidad de liderazgo, y la planificación estratégica, entre otras. Se espera que la implementación de este sistema logre una mejora de la eficiencia operativa en un 25% en el primer año, y que alinee al 95% del personal con los objetivos estratégicos del Área de Salud. Asimismo, se busca que la propuesta fomente una cultura de mejora continua, donde tanto los empleados como los evaluadores participen activamente en el desarrollo de sus habilidades, lo que contribuirá a una optimización significativa en la gestión de recursos humanos y en la calidad del servicio prestado a largo plazo.

9 RECOMENDACIONES

Implementar de forma integral el nuevo sistema de evaluación de desempeño, con especial énfasis en el uso de herramientas digitales para optimizar la gestión de recursos humanos en el Área de Salud de San Marcos. Este sistema debe ser capaz de proporcionar una retroalimentación constante, identificar competencias clave, y garantizar que los esfuerzos individuales del personal se alineen con los objetivos estratégicos de la organización. Para asegurar el éxito de la implementación, se recomienda desarrollar un plan de seguimiento trimestral para medir el impacto en la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Realizar una auditoría exhaustiva del proceso actual de evaluación de desempeño para detectar las áreas más críticas donde se presentan inconsistencias o falta de estandarización.

Se recomienda involucrar a personal tanto de Recursos Humanos como de otras áreas para garantizar que la auditoría refleje una visión integral. Además, se deben identificar las herramientas digitales necesarias para mejorar el proceso y diseñar planes de capacitación específicos para que los evaluadores utilicen eficientemente dichas herramientas. Desarrollar y ejecutar programas de capacitación continua para los empleados y evaluadores sobre el uso del nuevo sistema de evaluación y sobre la importancia de la equidad y transparencia en los procesos. Se debe reforzar la importancia de una retroalimentación objetiva y oportuna, basada en datos y evidencia, con el fin de aumentar la motivación y satisfacción del personal.

También es recomendable realizar encuestas periódicas sobre la percepción del sistema de evaluación para garantizar su mejora continua y detectar posibles áreas de ajuste. Llevar a cabo la implementación progresiva de la propuesta de mejora desarrollada, comenzando con un proyecto piloto en una de las unidades del Área de Salud de San Marcos. Este piloto permitirá ajustar los procesos y realizar mejoras antes de su expansión a toda la organización. Asimismo, se recomienda establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir la efectividad del nuevo sistema, tales como el porcentaje de alineación con los objetivos estratégicos, el nivel de satisfacción del personal y la mejora en la productividad, con el fin de garantizar que el sistema se mantenga relevante y efectivo a lo largo del tiempo.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alveiro Montoya, C. (2009). *Redalyc.org*. Obtenido de Universidad Nacional de Misiones Argentina. Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Bayona, J., & Cruz, H. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios gerenciales*. Vol. 28.
- Bossi, I. (2001). *¿Para qué dar feedback? ¿como hacerlo en forma efectiva?* Obtenido de http://www.cema.edu.ar/~jib/Documentos/DT_05_-_El_feedback_efectivo_v2.pdf
- Bouza, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista cubana de salud pública*. Vol. 26.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Segunda Edición
- Chieh-Peng, L. (2011). Modeling job effectiveness and its antecedents from a social capital perspective: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers in human Behavior*. Vol. 27.
- Comisión Presidencial de Gobierno Abierto y Electrónico. (2021). *Manual de Evaluación del Desempeño*. Obtenido de https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/2013/evalprogra_instrum4_gua.pdf
- Cortes, J. (s.f.). *Gestión del desempeño y efectividad organizacional*.
- Daniels, A. (1993). *Gerencia del desempeño*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Driedonks, B., Gevers, J., & Weele, A. (2014). Success factors for sourcing teams: How to foster sourcing team effectiveness. *European Management Journal*. Vol. 32.
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid.
- Hoegl, M. (2005). Smaller teams—better teamwork: How to keep project teams small. *Business Horizons*. Vol. 48.
- Ilgen, D., Hollenbeck, J., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*. Vol. 56.
- Levy Leboyer, C., & Prieto, J. (2001). *Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. España: Ediciones Gestión.

- Nancarrow, A., Booth, S., Ariss, T., Smith, P., & Roots, A. (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources Health*. Vol. 11. No 1.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. 12 Edición.
- Papanicolas, I., Rajan, D., Karanikolos, M., Soucat, A., & Figueras, J. (2023). Evaluación del desempeño de los sistemas de salud. Un marco para el análisis de políticas. En OPS. Washington: <https://doi.org/10.37774/9789275326787>.
- Parra Urdaneta, M. (2007). Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo. Tesis Maestría en Gestión Pública. Universidad Nacional de Misiones .
- Real Academia Española (RAE). (2001). *Diccionario de la Lengua Española, vigésima segunda edición*. Obtenido de www.rae.es
- Rico, R., Alcober, C., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de psicología de trabajo y las organizaciones*. Vol. 26.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (23 de Octubre de 2017). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*. Obtenido de REVISTA ESPACIOS: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Skinner, F. (1985). *Aprendizaje y comportamiento*.
- Tohidi, H. (2011). Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science*. Vol. 3.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall 7th Edition.

11 ANEXOS

Anexo 1: Circular: Inducción para Desarrollo de Evaluación de Desempeño y Clima Institucional 2024



Ministerio de
**Salud Pública
y Asistencia
Social**

CIRCULAR
No. 15-2024. RRHH/labl.

Para: Coordinadores Municipales, Enfermeras de Distrito y Encargados de Disciplina de esta DDRISS.

De: Fredy Armando Vásquez González,
Jefe de Recursos Humanos,
Dirección Departamental de Redes Integradas de Servicios de Salud de

Vo. Bo. Dr. Juan Pablo Velásquez Cifuentes
Director Ejecutivo
Dirección Departamental de Redes Integradas de Servicios de Salud de San Marcos.

Fecha: San Marcos, 19 de agosto del año 2024.

Asunto: **INDUCCIÓN PARA DESARROLLO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CLIMA INSTITUCIONAL 2024.**

Por medio de la presente nos dirigimos a ustedes para saludarlos, a la vez para desearle éxitos y bendiciones en el desarrollo de sus actividades.

Asimismo, para hacer de su conocimiento que el departamento de Recursos Humanos, a través del DECAP del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social informa que se llevará a cabo el proceso de Evaluación de Desempeño, en cumplimiento a la Ley de Servicio Civil 17-48 del Congreso de la República de Guatemala y su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 18-98, Artículo No. 44, en el que indica que la Evaluación del Desempeño constituye un conjunto de Normas y Procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de los servidores públicos. Estas tienen efecto correctivo y motivacional según sea el caso, deben de ser realizadas por el jefe inmediato del evaluado y los resultados que se obtengan deberán tomarse en cuenta para las correcciones pertinentes.

1. La aplicación de la evaluación de desempeño corresponde únicamente a los servidores públicos de los regiones 011, 022 y 031. Este proceso se trabajará por medio de la plataforma <https://eva.mspas.gob.gt>, llevándose a cabo del 22 de julio al 20 de agosto del presente año.



Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

2. Medición de Clima Institucional 2024, también se llevará a cabo a través de la plataforma <https://eva.mspas.gob.gt>, esta aplica para todos los regiones presupuestarios (permanente y temporal) teniendo como fecha límite para su aplicación el 7 de agosto del corriente año.

En virtud de lo antes manifestado se SOLICITA la participación de los responsables de su aplicación (Medico Coordinador, Enfermera de Distrito y responsable de disciplina para esta Unidad Ejecutora). La inducción virtual se desarrollará el día lunes 22 de julio a las 10:00 a.m. Este Departamento de Recursos Humanos comprende que se tienen múltiples actividades que desarrollar, por tal razón de no ser posible su asistencia, deberá delegar a una persona responsable que se encargará de replicar el procedimiento para su eficaz aplicación.

Datos de reunión:

Link: meet.google.com/psd-nszw-zed

Hora: 10:00 am.

Fecha: 22/07/2024

Duración estimada 45 minutos

Sin otro particular.

Calendario para aplicación de evaluación de desempeño 2024

No.	Distrito	Fecha Aplicación de Evaluación de Desempeño
1	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE REDES INTEGRADAS DE SERVICIOS DE SALUD DE SALUD SAN MARCOS	23/07/2024
2	SAN MARCOS	24/07/2024
3	SAN PEDRO SACATEPEQUEZ	25/07/2024
4	COMITANCILLO	26/07/2024
5	SAN MIGUEL IXTAHUACAN	27/07/2024
6	CONCEPCIÓN TUTUAPA	30/07/2024
7	TACANA	31/07/2024
8	SIBINAL	01/08/2024
9	TAJUMULCO	02/08/2024
10	TEJUTLA	05/08/2024
11	SAN RAFAEL PIE DE LA CUESTA	06/08/2024
12	NUEVO PROGRESO	07/08/2024
13	EL TUMBADOR	08/08/2024
14	EL RODEO	09/08/2024
15	MALACATAN	12/08/2024
16	CATARINA	13/08/2024
17	TECUN UMAN	14/08/2024
18	OCOS	15/08/2024
19	SAN PABLO	16/08/2024
20	EL QUETZAL	19/08/2024
21	LA REFORMA	20/08/2024
22	PAJAPITA	06/08/2024
23	IXCHIGUAN	15/08/2024
24	SAN JOSE OJETENAM	13/08/2024
25	SAN CRISTOBAL CUCHO	16/08/2024
26	SIPACAPA	23/07/2024
27	ESQUIPULAS PALO GORDO	09/08/2024
28	RÍO BLANCO	19/08/2024
29	SAN LORENZO	21/08/2024
30	SAN ANTONIO SACATEPEQUEZ	07/08/2024
31	LA BLANCA	23/07/2024

Anexo 2: Asignación Presupuestaria por Servicios de Capacitación

Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental
Ejecución de Gastos - Reportes - Información Consolidada
Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)
Expresado en Quetzales
REGLON = 185
- ENTIDAD / UNIDAD EJECUTORA - REGLON -
DEL MES ENERO AL MES DE DICIEMBRE

EJERCICIO: 2,024

DESCRIPCION		ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE	PRE COMPROMISO	COMPROMETIDO	DEVENGADO	PAGADO	SALDO POR COMPROMETER	SALDO POR DEVENGAR	SALDO POR PAGAR	% EJEC
11130009-0215	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL - DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE REDES INTEGRADAS DE SERVICIOS DE SALUD DE SAN MARCOS											
185	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	0.00	178,360.00	178,360.00	0.00	158,870.00	158,870.00	117,290.00	19,490.00	19,490.00	41,580.00	89.07
TOTAL	11130009-0215 MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL - DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE REDES INTEGRADAS DE SERVICIOS DE SALUD DE SAN MARCOS	0.00	178,360.00	178,360.00	0.00	158,870.00	158,870.00	117,290.00	19,490.00	19,490.00	41,580.00	89.07

Anexo 3: Diseño de formularios como complemento a la herramienta de evaluación

Formulario Autoevaluación

AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
Periodo bajo observación: del / / al / /			
DATOS DEL EVALUADO			
Apellido _____ Nombre _____ Puesto Actual _____ N° de Legajo _____	FECHA DE LA AUTOEVALUACIÓN / / Fecha de Entrevista de Fijación de Objetiv / / Fecha de la Entrevista de Seguimiento / /		
EVALUACIÓN DE OBJETIVOS A continuación debe calificar la consecución de los objetivos prefijados para el periodo bajo análisis utilizando una escala del 1 al 5: 1) <i>Lo superó ampliamente</i> 2) <i>Lo superó</i> 3) <i>Alcanzó el objetivo</i> 4) <i>Estuvo cerca</i> 5) <i>No lo alcanzó</i>			
Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de Consecución (1 al 5)	Comentarios
1 -			
2 -			
3 -			
4 -			
5 -			
6 -			
7 -			
8 -			
9 -			
10 -			
	100%		
Observaciones 			

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

A continuación califique su grado de desarrollo de las competencias definidas para el puesto de desempeño, marcando con una "X" el casillero que corresponda.

Competencias	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%
<i>Competencias generales</i>				
Compromiso				
Justicia				
Orientación al Cliente				
Dinamismo - Energía				
Trabajo en Equipo				
<i>Competencias específicas</i>				

PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

Enumere los puntos fuertes o fortalezas de su desempeño y a continuación los puntos débiles o a mejorar.

Puntos Fuertes

1 -
2 -
3 -
4 -

Puntos Débiles

1 -
2 -
3 -
4 -

Formulario de fijación de objetivos

AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Periodo bajo observación: del / / al / /	
	
DATOS DEL EVALUADO	
Apellido _____ Nombre _____ Puesto Actual _____ N° de Legajo _____	FECHA DE LA AUTOEVALUACIÓN / / Fecha de Entrevista de Fijación de Objetiv / / Fecha de la Entrevista de Seguimiento / /

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS			
A continuación debe calificar la consecución de los objetivos prefijados para el período bajo análisis utilizando una escala del 1 al 5:			
1) Lo superó ampliamente 2) Lo superó 3) Alcanzó el objetivo 4) Estuvo cerca 5) No lo alcanzó			
Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de Consecución (1 al 5)	Comentarios
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			
7-			
8-			
9-			
10-			
	100%		
Observaciones _____ _____ _____ _____ _____			

RECOMENDACIONES

Enumere los puntos fuertes o fortalezas del desempeño del empleado y a continuación los puntos débiles o a mejorar, proponiendo planes de acción y los plazos en los que se concretarán.

Puntos Fuertes

1-	
2-	
3-	
4-	

Puntos Débiles**Planes de Acción****Fechas / Plazos**

1-		
2-		
3-		
4-		

RESULTADOS (A completar por el Consultor)Evaluación de Objetivos

Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de Consecución (1 al 5)	Resultado
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			
7-			
8-			
9-			
10-			
	100%		

Evaluación de Competencias

Competencias	Grado	Frecuencia	Resultado
<i>Competencias generales</i>			
Compromiso			
Justicia			
Orientación al Cliente			
Dinamismo - Energía			
Trabajo en Equipo			
<i>Competencias específicas</i>			