

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**MODELO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LOS ENTES DE
SEGURIDAD SOCIAL**

CASO: CAJA NACIONAL DE SALUD

Autor: Rodrigo Fernando Miranda López

TESIS DE GRADO
PARA LA OBTENCION DEL GRADO ACADÉMICO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La Paz-Bolivia

2018

Agradecimientos:

Agradezco primeramente a Dios, la Virgencita y Jesús por permitirme concluir una etapa de mi vida, también agradezco a mis papás René y Jeanette que son un apoyo ya que siempre están conmigo, por último y no menos importante a mis hermanos Mauricio y Fabio, abuelos, tíos, primos y sobrinos que son una motivación para seguir adelante.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	2
ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	4
1.2.1. Justificación teórica.....	4
1.2.2. Justificación Metodológica.....	5
1.2.3. Justificación Práctica.....	6
1.2.4. Justificación Social.....	6
1.3. SITUACIÓN PROBLÉMICA.....	6
1.4. PROBLEMA CIENTÍFICO.....	9
1.5. GUÍA O IDEA CIENTÍFICA.....	9
1.6. OBJETO DE ESTUDIO.....	10
1.7. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.7.1. Alcance temático.....	10
1.7.2. Alcance espacial.....	10
1.7.3. Alcance temporal.....	10
1.8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.8.1. Objetivo General.....	10
1.8.2. Objetivos específicos.....	11
CAPÍTULO II.....	12
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS.....	12
2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES.....	12
2.1.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	12
2.1.2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	13
2.1.3. SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	18
2.1.4. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	24
2.1.5. PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
2.2. CONTEXTO REFERENCIAL.....	32
2.3. ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	34
2.4. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.....	35
CAPÍTULO III.....	37

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN.....	37
3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO	37
3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA.....	37
3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS	38
3.5. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	40
3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS	43
CAPÍTULO IV	44
RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	44
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	44
4.1.1. Datos relacionados a aspectos laborales.....	46
CAPÍTULO V	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICO 1. SITUACION PROBLEMICA _____	8
GRÁFICO 2. PROCESO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	26
GRÁFICO 3. DETALLE DEL PROCESO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO _____	26
GRÁFICO 4. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360° _____	30
GRÁFICO 5. RELACIÓN DEL ENFOQUE POLÍTICO CON LOS LINEAMIENTOS CENTRALES DEL PLAN SECTORIAL DE SALUD _____	33
GRÁFICO 6. TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN EL CARGO _____	45
GRÁFICO 7. DEPENDENCIA DEL CARGO _____	46
GRÁFICO 8. RELACIONAMIENTO DEL PUESTO _____	47
GRÁFICO 9. GRADO DE AUTONOMÍA _____	48
GRÁFICO 10. VARIEDAD DE TAREAS EN SU PUESTO DE TRABAJO _____	49
GRÁFICO 11. ENCARGADO DEL BIENESTAR DEL PERSONAL _____	50
GRÁFICO 12. MEDIO POR EL QUE INGRESÓ A LA INSTITUCIÓN _____	51
GRÁFICO 13. FORMA EN CÓMO SE REALIZA EL DESEMPEÑO LABORAL _	52
GRÁFICO 14. OBJETIVO DE REALIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL _____	53
GRÁFICO 15. EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE RETROALIMENTACION _	54
GRÁFICO 16. RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO EFICIENTE _____	55
GRÁFICO 17. AMBIENTE LABORAL _____	56
GRÁFICO 18. AMBIENTE LABORAL _____	56
GRÁFICO 19. ROTACIÓN DEL PERSONAL _____	57
GRÁFICO 20. POTENCIALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES _____	58

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. SISTEMAS DE LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL _____	18
TABLA 2. MEDIDAS A TOMAR EN LA PLANIFICACION DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO _____	27
TABLA 3. CRITERIOS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO__	27
TABLA 4. TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN EL CARGO _____	44
TABLA 5. DEPENDENCIA DEL CARGO _____	45
TABLA 6. RELACIONAMIENTO DEL PUESTO _____	47
TABLA 7. GRADO DE AUTONOMÍA_____	48
TABLA 8. VARIEDAD DE TAREAS EN SU PUESTO DE TRABAJO _____	49
TABLA 9. ENCARGADO DEL BIENESTAR DEL PERSONAL _____	50
TABLA 10. MEDIO POR EL QUE INGRESÓ A LA INSTITUCIÓN _____	51
TABLA 11. FORMA EN CÓMO SE REALIZA EL DESEMPEÑO LABORAL__	52
TABLA 12. OBJETIVO DE REALIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL _____	53
TABLA 13. EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE RETROALIMENTACION ____	53
TABLA 14. RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO EFICIENTE _____	54
TABLA 15. AMBIENTE LABORAL _____	55
TABLA 16. DEFINICIÓN DE FUNCIONES _____	56
TABLA 17. ROTACIÓN DEL PERSONAL _____	57
TABLA 18. POTENCIALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES _____	58

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación con el tema: “Modelo de Sistema de Evaluación de Desempeño en los entes de seguridad social caso: Caja Nacional de Salud”, tiene como objetivo primordial proponer soluciones que le permita mejorar la situación que atraviesa, la investigación consta de cinco capítulos que se mencionan a continuación:

En el primer capítulo se denomina el problema en donde encontraremos el tema de investigación y las causas que la originaron, además se argumenta la justificación y se planteó los objetivos explicando el propósito del estudio.

En el segundo capítulo que es el desarrollo estructural de la investigación extracta todas las referencias conceptuales, así mismo el estudio previo del objeto de estudio donde se refleja el análisis de la gestión del desempeño laboral del personal administrativo y como incide en los objetivos de la organización.

En el tercer capítulo puntualiza las técnicas empleadas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos, de igual forma como se desarrolló estadísticamente los pasos para determinar la población y muestra, tomando en cuenta que el universo constaba de 124 funcionarios administrativos de la Regional de la ciudad de La Paz y como muestra obtuvimos un promedio de 94 trabajadores que sirvió para la investigación realizada

En el cuarto capítulo consta del análisis e interpretación de la información obtenida en la aplicación de las encuestas.

Finalmente, en el quinto capítulo consta de las conclusiones que son tomadas en cuenta para elaborar las respectivas recomendaciones que son el resultado de la investigación y se precede a elaborar la propuesta para la mejora de los funcionarios de la Caja Nacional de Salud

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

“MODELO DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS ENTES DE SEGURIDAD SOCIAL CASO: CAJA NACIONAL DE SALUD”

1.1. INTRODUCCIÓN

Sin duda el talento humano en cualquier organización determina el éxito o fracaso de la misma, el logro de los objetivos organizacionales está íntimamente relacionados con este y por ende el rendimiento y desempeño de cada una de las personas que trabaja en la organización.

Revisando las diferentes definiciones sobre evaluación del desempeño nos llevan a la conclusión que, al analizar los diferentes componentes de la administración de personal, todos son importantes y coadyuvan en el logro de los objetivos de cualquier organización.

La evaluación del desempeño como tal siempre ha sido vista como elemento coercitivo o el punto de partida para la toma de decisiones en el campo de la administración de personal, que van desde la desvinculación, la promoción o la capacitación.

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven¹.

En este sentido los esfuerzos realizados desde el área de recursos humanos se vuelven esenciales en la consecución de las metas organizacionales, más aún cuando se tratan de organizaciones dedicadas a prestar servicios en el área de salud, como es el caso de las entidades de Seguridad Social en Bolivia.

¹ <http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=28>, Artículo : La Evaluación del Desempeño y la gestión de recursos humanos

En los últimos años se han evidenciado muchas noticias sobre el desgaste y casi ningún logro de los resultados de este tipo de organizaciones lo cual hace más urgente y necesario el fortalecimiento de los sistemas de administración de personal.

El presente trabajo de investigación está orientado a relacionar el subsistema de evaluación del desempeño como parte estratégica del sistema de administración de personal y su efecto en la calidad del servicio y el logro de los objetivos de las organizaciones de seguridad social.

Se enfoca en este tipo de entidades por su importancia; muchas veces hemos escuchado hablar de la calidad del servicio de una entidad u otra de seguridad social sin embargo muy pocas veces se ha estudiado a profundidad cual la causa para un buen o mal servicio y peor aún no se han realizado estudios que relacionen a este proceso como parte fundamental de la organización.

De la misma manera muchas veces hemos escuchado el anuncio de un paro de salud o de conflictos internos que trascienden en la atención del servicio y en la imagen de los mismos, es necesario dejar de un lado los conflictos políticos, económicos o sociales que a su interior puedan darse y centrarnos en un elemento mucho más importante como es el recurso humano.

El presente trabajo de investigación comprende el desarrollo de los capítulos:

1. Referente al tema y exposición de los aspectos generales de la investigación
2. Marco teórico en base al cual se desarrolló la propuesta de investigación
3. Marco referencial, donde se abordaron aspectos específicos de la institución investigada.
4. Marco metodológico donde se abordarán las técnicas y métodos de investigación utilizados.
5. Resultados, que demuestran la consecución o no de los resultados de la investigación
6. Propuesta, en el cual se desarrolló un modelo de subsistema de evaluación del desempeño que pueda ser utilizado en la organización sujeto de estudio como también aplicable al resto de entidades similares del sector en Bolivia.

El trabajo se realizó en una entidad de seguridad social, con un motivo de buscar la relación entre el desempeño laboral y los objetivos de la Caja Nacional de Salud- CNS, se pretende obtuvo la información sobre la importancia del desempeño de los trabajadores y en qué medida beneficia éste para que la CNS pueda alcanzar sus objetivos, así poder optimizar los recursos generando resultados positivos en bien de la

organización y del mismo trabajador porque éstas aportan a la experiencia de la misma persona.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

1.2.1. Justificación teórica

En la actualidad, las formas de organización empresarial adoptan diferentes estructuras, resultando imprescindible el perfeccionamiento de la actividad de los recursos humanos en función de la estrategia de la organización. Elemento principal, el hombre, creador de la tecnología y generador del conocimiento, como un capital que determina el nivel competitivo de la empresa.²

Los sistemas de Gestión de Recursos Humanos (G.R.H.), que se inician con el proceso de selección y transitan por la formación y desarrollo del personal que integra la organización, requieren de una retroalimentación del sistema, y una herramienta esencial para el logro de este objetivo es La Evaluación del Desempeño, que tributa a lograr un potencial humano capaz de cumplir con las expectativas planteada. Se trata de trabajar con el capital que posee la organización con una alta permanencia en la misma, buscando la capacidad de lograr un desempeño de excelencia, con alta cualificación de sus

² <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizational/> Artículo: Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional

integrantes. Con la evaluación del desempeño se potencian las individualidades dentro del sistema con un impacto a nivel de colectivo.

La “Evaluación del Desempeño”, “Evaluación del Rendimiento” o “Evaluación de la Actuación” es la actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos y consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una organización. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona y en esto radica su importancia esencial.

Diferentes teorías y desde el punto de vista administrativo el factor humano es esencial, sin el cual sería difícil el logro de sus objetivos y es más sin él no podría justificarse su presencia dentro de la misma sociedad, su participación dentro de estas se hace trascendental en el específico entendido que son las personas actoras de las mismas historias organizacionales, incluidos fracasos y éxitos.

Un adecuado subsistema de evaluación del desempeño puede favorecer o desfavorecer el logro de los propósitos institucionales, por lo tanto, se hace más imperante la necesidad de desarrollar un modelo adecuado que permita articular los objetivos del sistema de administración de personal con los objetivos y estrategias organizacionales.

Una adecuada evaluación del desempeño y su retroalimentación precisa es fundamental para el logro adecuado de objetivos organizacionales, y también es determinante y facilitador de los procesos organizativos de gestión, innovación y cambio e intrínsecamente en la calidad propia de todos los sistemas organizativos.

El presente trabajo de investigación analizó el actual modelo de evaluación del desempeño utilizado por los entes de seguridad social, aplicando conceptos básicos que puedan aplicarse a la calidad del servicio y logro de metas organizacionales.

1.2.2. Justificación Metodológica

Para que los objetivos del presente trabajo sean alcanzados se utilizó el método deductivo, partiendo del análisis de la situación actual que atraviesa los entes de seguridad social y relacionadas al efecto que podría tener un inadecuado proceso de evaluación del desempeño sobre la calidad del servicio.

Para esta investigación se utilizaron instrumentos como: entrevistas, tests, bibliografía correspondiente al tema de estudio y artículos de Internet. Lo cual validará los resultados.

1.2.3. Justificación Práctica

El tema de investigación que fue desarrollado es de carácter práctico; en el sentido de que, en el análisis de un modelo de evaluación del desempeño como parte del sistema de administración del personal y sus posibles implicancias en el desarrollo profesional en este tipo de instituciones, permitirá además analizar su situación y podrá mejorarla en el sentido de obtener resultados más eficientes.

Un inadecuado subsistema de evaluación del desempeño no permite evaluar los subsistemas de administración de personal y su implicancia en el desarrollo de las organizaciones.

1.2.4. Justificación Social

Las entidades que prestan servicios en nuestro país, como los entes de seguridad social son pilares fundamentales dentro del área, en este caso la seguridad social, muchas veces se escuchan denuncias por negligencia o maltrato, donde es necesario estudiar e indagar que pasa realmente detrás del servicio que se brinda sus asegurados.

Estos resultados son fruto además de otros aspectos de un adecuado o inadecuado sistema de administración de recursos humanos.

Muy pocas veces se ha estudiado el factor humano, que es lo que realmente hace que las personas de contacto como son médicos o enfermeras, presenten un servicio o no de calidad.

1.3. SITUACIÓN PROBLÉMICA

Desde los inicios o creación de organizaciones en el mundo, éstas sean públicas o privadas, se han presentado diversos problemas en el desempeño laboral y que ésta

repercute en el desempeño laboral del trabajador; por ende, en el crecimiento o decrecimiento de la organización.

En las empresas de prestigio de nivel internacional tal es el caso de muchas organizaciones públicas o privadas el desempeño laboral se refleja en la identificación del trabajador con la empresa u organización y ésta aporta para generar un crecimiento. Por ello estas empresas apuestan en la formación y capacitación del trabajador para que de este modo mejore la calidad en la producción y el desempeño laboral por ende la rentabilidad.

En estos nuevos tiempos de globalización y cambios tecnológicos, la función del proceso de evaluación de desempeño constituye un gran desafío en los escenarios modernos y son inevitables para una organización. La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Teniendo en cuenta que vivimos en un escenario competitivo, donde la competencia ya no es solo a nivel local, sino a nivel internacional y aporta un margen competitivo para el cual la formación del trabajador debe considerarse como una inversión para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Sin embargo, podemos mencionar que muchas organizaciones públicas en el ámbito nacional carecen de un plan de incentivos y motivación, así como prestar un ambiente agradable, trato cordial y hacerlo sentir parte importante de la organización al talento humano. El personal es un recurso interno que cada vez se hace más importante para poder diferenciar una compañía de otra y le agrega valor.

Se estudió el desempeño laboral para trabajar con las personas en forma efectiva; es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas que puedan afectar el desenvolvimiento en el área de trabajo municipal y de este modo aportar en bien de la gestión Institucional. El propósito es lograr que las personas se sientan, se identifiquen y actúen como parte de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

En la Institución describiremos que al talento humano se selecciona de manera directa de los integrantes de un partido político a la que pertenecen y algunos carecen de conocimientos y habilidades pertinentes para estar en un puesto de trabajo determinado; cada gobierno que entra establece como trabajadores y funcionarios a las personas más cercanas para cubrir diferentes puestos.

La capacitación del trabajador es importante para afrontar diversas tareas concernientes al desarrollo o desenvolvimiento en el trabajo.

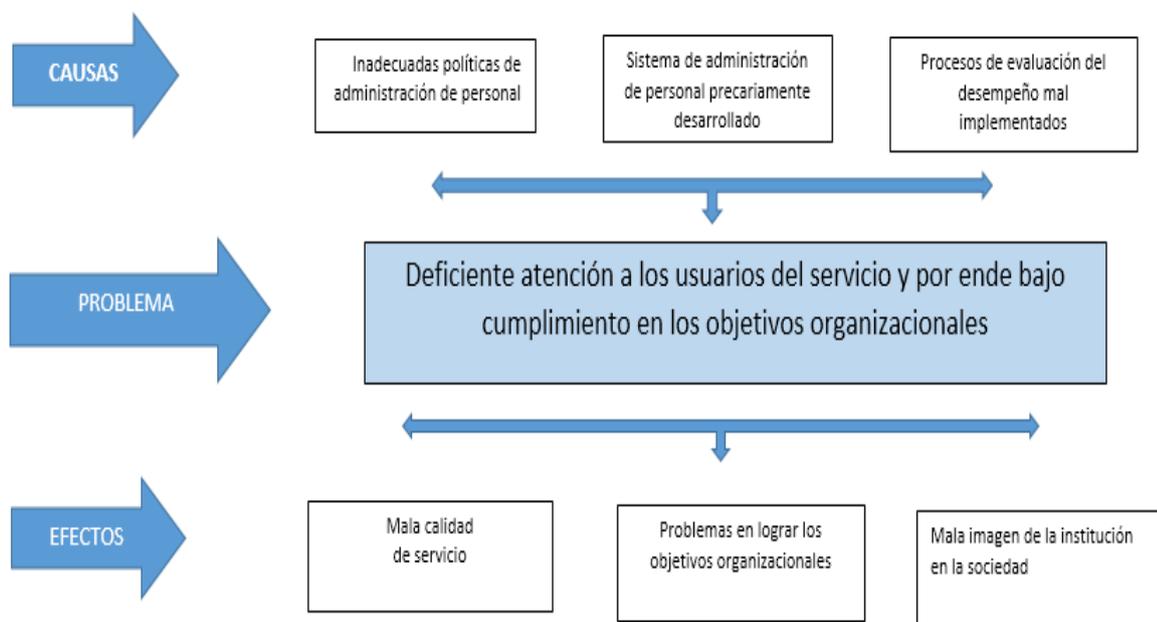
El departamento de personal de la Caja Nacional de Salud, tendría que ser el área encargada de velar por el bienestar y mejorar el rendimiento del trabajador ya que es la que trata directamente con el trabajador.

Uno de los aspectos más importantes para el trabajador en la labor que desempeña y en los aspectos que rodean a su trabajo es la satisfacción laboral. Pero en muchas circunstancias los trabajadores se ven desmotivados por no tener calidad en el trabajo, esto implica ambiente del trabajo, y en muchas organizaciones públicas se pueden apreciar muebles antiguos, computadoras desfasadas, ambiente de trabajo que no está acorde a las exigencias para prestar un servicio adecuado al usuario pues esto repercute de manera negativa en su desempeño del servidor o del trabajador dentro de la organización.

En la presente investigación se identificó cómo la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Caja Nacional de Salud.

La situación problemática es planteada a través del siguiente árbol de problemas:

GRÁFICO 1. SITUACIÓN PROBLÉMICA



Fuente: Elaboración propia

Un deficiente sistema de administración de personal, por ende, un deficiente proceso de evaluación del desempeño, deriva en consecuencias negativas en la organización lo que repercute en los mismos trabajadores. A la vez, esto puede tener un impacto económico negativo en la institución.

1.4. PROBLEMA CIENTÍFICO

Una vez conocido el problema que guió la presente investigación pudimos estar en condiciones de plantear el problema científico:

¿Cómo influye un modelo de evaluación del desempeño en una entidad de seguridad social en la calidad del servicio que presta la misma?

La evaluación del desempeño en este tipo de entidades no ha sido estudiada y muchas veces ni siquiera ha sido tomado en cuenta, sin embargo, existen una serie de factores que fundamentan la presente investigación y respaldan la interrogante planteada:

- El grado de satisfacción en el servicio que presta, este tipo de entidades en los últimos dos años.
- La necesidad de ser competitivos y de satisfacer las demandas de prestar un servicio de calidad, ha hecho que sus directivos descuiden el factor humano.
- Muchas de estas instituciones han sacrificado el bienestar de sus recursos humanos frente a la presión que enfrentan todos los días.

Hoy en día las organizaciones por sus características mundiales de competencia y la globalización tienden a la optimización de sus recursos, ya sean estos materiales, humanos o económicos.

1.5. GUÍA O IDEA CIENTÍFICA

La idea científica con la que se desarrolló la presente investigación está basada en el análisis de los resultados obtenidos durante los últimos dos años y su relacionamiento con

el desarrollo de un sistema de administración de personal y objetivamente el desarrollo e implementación de un modelo de evaluación del desempeño.

1.6. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de la presente investigación son las empresas de seguridad social de la ciudad de La Paz, específicamente la Caja Nacional de Salud.

1.7. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los alcances de la investigación son:

1.7.1. Alcance temático

De acuerdo al pensum de la carrera de administración de empresas se aplicarán concepto de Gestión del Talento Humano I, Gestión del Talento humano II, en lo relacionado a la evaluación del desempeño.

1.7.2. Alcance espacial

La investigación se realizará en la Caja Nacional de Salud con domicilio en la ciudad de La Paz – Bolivia.

Se investigará al personal directivo operativo de la mencionada entidad, incluyendo el personal administrativo, médico y paramédico.

1.7.3. Alcance temporal

La investigación abarcará el análisis de información histórica del 2013 al 2016.

1.8. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Son objetivos de la presente investigación:

1.8.1. Objetivo General

La presente investigación tiene como objetivo general, evaluar el actual modelo de evaluación del desempeño de la Caja Nacional de Salud, para que a partir de este análisis se pueda ver su influencia en el logro de objetivos organizacionales y realizar una propuesta para fortalecer los mismos.

1.8.2. Objetivos específicos

- Determinar los actuales factores y componentes del subsistema de evaluación del desempeño
- Establecer factores relevantes para el desarrollo e implementación de un subsistema de evaluación del desempeño y su relación con la calidad del servicio.
- Establecer la relación entre la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño y el logro de los objetivos organizacionales.
- Determinar fuentes de conflicto que igualmente puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.

CAPÍTULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES

El desarrollo de la presente investigación utilizará los siguientes conceptos teóricos:

2.1.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Entendemos a la Administración de Recursos Humanos como un proceso que consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la

organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”³

La Administración de Recursos Humanos cuenta con técnicas, que deberán ser aplicadas tomando en cuenta los ámbitos internos y externos a la organización, con el propósito de captar y mantener un elemento humano dinámico, motivado, que se sienta integrado y satisfecho por las condiciones de desarrollo que le brinda tanto para su vida particular como en su permanencia en la empresa y que en retribución a la situación positiva que percibe, la gerencia espera que este elemento responda desempeñando una eficaz y eficiente labor en el desarrollo de las funciones que le fueron confiadas para el logro de los objetivos empresariales.

“La empresa comercial o industrial tiene un solo recurso auténtico: el hombre”⁴. En este entendido los gerentes pueden realizar correctamente las funciones de planificación, organización, finanzas además de contar con maquinaria sofisticada, materia prima de buena calidad, infraestructura adecuada, pero de todas maneras fallar como administradores por no contar con gente adecuada, o no mantener al personal motivado, organizado, contento con su salario u otras situaciones negativas que pudieran presentarse, llegando en algunos casos al fracaso de la empresa.

2.1.2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Los objetivos son concebidos como parámetros que miden acciones que se llevan a cabo, en la administración de personal se constituyen como la meta a donde se quiere llegar, los objetivos que persigue alcanzar la Administración de Personal se clasifican en:

a) Objetivos Sociales

La administración de personal tiene como objetivo social contribuir a las necesidades y demandas de la sociedad cuidando que no afecten en forma negativa a la organización.

b) Objetivos de la organización

³ CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1986, Pág. 139

⁴ DRUCKER PETER, La Gerencia, Buenos Aires, 1981, Pág. 20.

Como objetivo organizacional la administración de personal comprende que su ámbito de responsabilidad constituye en forma global en la organización que a su vez ha determinado objetivos a nivel general, por lo que sus objetivos deberán coincidir con el objetivo de la organización y formular las metas u objetivos específicos que contribuirán al logro del objetivo general.

c) Objetivos funcionales

La administración de personal tiene como objetivo funcional se encuentra enmarcado en mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización.

d) Objetivos individuales

La administración de personal no solo vela por cumplir el objetivo general de la organización sino también de contribuir al logro de los objetivos que cada persona busca alcanzar, de esta forma los objetivos individuales deberán contribuir al logro de los objetivos generales de la organización

En la búsqueda de un buen desempeño del capital humano dentro de las organizaciones, los directivos están continuamente preocupados por cuestiones como políticas de selección, control de nóminas, capacitación, entre otras. Sin embargo, a menudo se deja de lado un concepto que puede llegar a ser fundamental para que dichos factores tengan éxito, hablamos del análisis y descripción de puestos de trabajo.

En concepto que puede llegar a ser considerado como poco importante o incluso no necesario en comparación en otras herramientas de la administración, puede ayudarnos a reducir la incidencia de situaciones como: el asignar a una persona no idónea a un puesto; desorientación del trabajador al no conocer con claridad sus funciones y/o el lugar que ocupan en la organización; y el choque de valores con la cultura de la empresa, entre otros.

En la actualidad uno de los mayores retos que presenta la dirección y gestión de los Recursos Humanos es el de crear herramientas útiles mediante las cuales el personal logre comprometerse e integrarse a la organización para mediante esto obtener ventajas competitivas y duraderas en el tiempo. De esta manera cuando se logra que los empleados se encuentren muy identificados y comprometidos con la organización en la que trabajan, aumentaran las posibilidades de que permanezcan en la misma (Milkovich y Boudreau; 1994).

De cierta forma se puede obtener que los individuos permanezcan en la organización por gusto, ya que en caso de que los costos de abandonar la organización fueran muy altos debido a políticas salariales, incentivos, relaciones, prestigio, u otras políticas relacionadas a los recursos humanos dentro de la organización, los individuos tienen la oportunidad de evaluar todos estos aspectos de manera individual. El éxito de una organización no depende únicamente de sus recursos disponibles, al igual, es importante la destreza con la que se cuenta para integrar los diversos recursos, entre ellos los recursos humanos. La habilidad de una organización para hacer trabajar a los recursos humanos efectivamente, depende en gran medida de la relación existente entre empleados, la cual a su vez da a conocer la cultura dentro de la organización.

Para Chiavenato (2006), el comportamiento humano es producto de la motivación. Toda vez que se satisface una necesidad, surge otra en su lugar y así en lo sucesivo, de manera continua e incesante.

La motivación es una tensión persistente que empuja al individuo hacia alguna forma de comportamiento, que busca dar satisfacción de una o más necesidades. De aquí surge el concepto del ciclo motivacional. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico, según Lewin, hasta que un estímulo deshace o crea una necesidad. Esa necesidad provoca un estado o tensión que sustituye al estado previo de equilibrio. La tensión conduce hacia algún comportamiento o acción dirigida hacia la satisfacción de alguna necesidad. Cuando la necesidad queda satisfecha el organismo vuelve a su estado de equilibrio inicial, hasta que otro estímulo surja. Toda satisfacción representa una liberación de tensión.

Kelly (2008) comenta que la capacidad para motivar a un equipo y trabajar con él tiene tanta importancia como el conocimiento técnico y una mentalidad analítica. El estilo de liderazgo que adopte el jefe determina la cantidad de esfuerzo que realiza el personal. Un gerente que desea lograr excelentes resultados no debe ignorar la salud psicológica de su personal. Esto es particularmente importante en la actualidad cuando el equilibrio de poder dentro de las compañías está cambiando a favor de los empleados más calificados. Para motivar al personal es necesario prestar atención a las relaciones humanas. La motivación es un producto de la participación, pero trabajar en conjunto no es fácil. Sin embargo, es posible aprender las reglas de las relaciones interpersonales. Por esta razón, no es suficiente dedicarse solamente al desarrollo profesional; la estimulación de las capacidades sociales tiene la misma importancia. Una atmósfera placentera y relajada conduce con mayor rapidez al logro de los objetivos. Ramírez, Abreu y Badii (2008)

mencionan que, en las últimas décadas, en las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

El tema de la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros. Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización. Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa. Por ello es esencial que la empresa logre que el personal que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Se hizo cita a algunos autores para entender mejor los factores que afectan al desempeño laboral en una organización.

Satisfacción laboral

Robbins y Judge (2009) definen este término como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo, tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.

Velasco (2006) dice que la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, una actitud no una conducta, ya que, así también, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Es por esto, que la eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud

positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales.

Robbins (2004) comenta que en la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores:

1. Trabajo mentalmente estimulante. Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y realimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.

2. Remuneraciones equitativas. Las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en la exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y una mejor posición.

3. Condiciones laborales de apoyo. Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.

4. Compañeros que los respalden. Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

Liderazgo

Hageman (2003) dice que la mayoría de los empleados, el primer día están motivados. Sin embargo, conforme el tiempo pasa, las condiciones en el lugar de trabajo hacen que pierda su entusiasmo. Un buen liderazgo implica mantener en alto la motivación de los empleados. El estilo de una empresa determina la motivación de su personal. Una empresa autoritaria que se basa en órdenes de cómo, y detalle de lo que deben hacer, no es la forma correcta.

Un personal motivado debe conocer los objetivos de la compañía para mantenerse comprometido. El estilo autoritario de liderazgo ya no cabe en la actualidad. A nadie le gusta recibir órdenes todo el tiempo. El resto consiste en descubrir un justo medio que permita establecer los objetivos, la comunicación directa y la participación.

Características del empleado motivado

Caligiore y Díaz (2003) mencionan que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones, actividades, reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplidos estos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral.

2.1.3. SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Desde el punto de vista sistémico el sistema de administración de personal está compuesto de subsistemas interdependientes e interrelacionados que cobijan diferentes procesos que conllevan la gestión de personal propiamente dicha. Uno de los autores que fundamenta y define a estos componentes es Idalberto Chiavenato quien los clasifica de la siguiente manera

TABLA 1. SISTEMAS DE LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL

Subsistemas	Procesos
Provisión	Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño humano
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad
Desarrollo	Entrenamiento y desarrollo de personas Desarrollo organizacional
Control Auditoría de recursos humanos	Sistema de información

FUENTE: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, México 1986, Pág. 131.

2.1.3.1. Subsistema de provisión de personal

El reclutamiento y la selección son dos procesos que se complementan en uno mismo. Para operativizar ambos procesos es necesario que sean conducidos por personal altamente calificado de la organización y que estén regidos por procedimientos lógicos

que permitan resaltar los atributos meritorios de los postulantes, para luego realizar el proceso de selección que será una consecuencia de la forma como se lleve a cabo el reclutamiento, para posteriormente concluir en la contratación de los que resultarán elegidos.

Como subsistema los procesos de se clasifican en:

Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal es uno de los procesos más importantes por cuanto permite dotar a la organización de potenciales candidatos que puedan ajustarse al perfil del puesto requerido.

El reclutamiento de personal se constituye en un proceso importante para el sistema de personal, puesto que considera el modo en que se va a encontrar a los candidatos potencialmente idóneos que requiere la organización y la forma de reclutarlos. El reclutamiento “es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos principalmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”⁵

Selección de personal

Una vez realizado un adecuado reclutamiento, la selección de personal se constituye en la base para un adecuado funcionamiento de los subsistemas que componen el sistema de administración de personal.

El autor Idalberto Chiavenato señala “puede definirse la selección de recursos humanos sencillamente como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado”⁶

El proceso de selección de personal, significa una actividad que merece atención y cuidado, puesto que de la forma en que se realice ésta, dependerá el futuro de la organización, como se manifestó anteriormente el elemento humano a contratarse

⁵ Ibidem, Pág. 173

⁶ Ibidem, pá'g. 201

cumplirá un papel está íntimamente ligada al desempeño de la Administración de Personal.

2.1.3.2. Subsistema de aplicación de personal

Los procesos que incluyen este subsistema son la descripción de cargos, la evaluación del mérito o del desempeño y el movimiento de personal.

Descripción de Cargos

Es un sistema de información que permite dar a conocer en detalle las responsabilidades, obligaciones y requisitos que tiene cada uno de los cargos de una organización.

Cuando se tiene una descripción de cargos adecuada, ordenada y clara facilita el desenvolvimiento de los demás subsistemas del sistema de personal, una vez que los individuos se encuentran ya realizando tareas en la empresa, o así mismo cuando ingresen a ella puedan aportar sus conocimientos, experiencias y motivación de trabajo.

Asimismo, se definen metodologías aplicables para poder llevar a cabo la descripción de cargos tanto de las funciones técnicas como administrativas, entre ellos se mencionan los siguientes:

1. **Método de observación directa.** - consiste en observar al trabajador cuando realiza su labor, anotando los aspectos más sobresalientes. Se registran los puntos clave en la hoja de análisis de cargos.
2. **Método del cuestionario.** - consiste en entregar un cuestionario al funcionario y a los supervisores más cercanos a él, quienes presentan por escrito la información sobre el cargo, su contenido y sus características.
3. **Método de Entrevista Directa.** - consiste en entrevistar al trabajador con el propósito de obtener toda la información con referencia al cargo que desempeña. También se realizan consultas al supervisor acerca de la entrevista, para dar más validez a esta. Es flexible y productivo.

4. **Método mixto.** - se pueden aplicar dos de los métodos anteriores, el orden es indistinto.

Evaluación del Desempeño

El subsistema de evaluación del desempeño “constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados como un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa”⁷

La evaluación de personal sirve de control, permite conceder ascensos, premios, incentivos y otros, de manera tal que detectan a los mejores elementos para recompensarlos en la medida de su rendimiento. Detectar al personal de poco rendimiento, también permitirá aplicar medidas correctivas como ser: capacitarlos o entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

“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”⁸

Los sistemas de evaluación deben ser flexibles, por ello es necesario que se lleve a cabo el seguimiento. Las adaptaciones y ajustes son necesarios para lograr el desarrollo de la organización.

2.1.3.3. Subsistema de mantenimiento de personal

Después de haber realizado el reclutamiento y haber incorporado al personal el sistema de administración de personal debe ocuparse de mantenerlo dentro de la empresa, el cual

⁷ Ibidem, Pág. 10

⁸ CHIAVENATO IDALBERTO, Op Cit. Pág. 305

necesitará de cuidados especiales tales como la compensación monetaria, beneficios sociales, y administración de salarios.

Es necesario que el personal que desarrolla sus actividades dentro de la empresa se sienta motivado y recompensado, esa será una forma de alentar la consecución de los resultados y que se sienta identificado con la organización.

Administración de salarios

En cualquier organización cada cargo tiene un valor, el mismo que es valorado por la administración de salarios como el conjunto de normas y procedimientos que tienden a establecer salarios equitativos y justos en relación a los salarios de los demás y con los de otras empresas del mercado.

Entonces puede hablarse de un equilibrio interno que se alcanza a través de la evaluación y clasificación de cargos y un equilibrio externo obtenido por la investigación de salarios, estas dos informaciones sirven de bases para poder conformar la política salarial.

Evaluación y clasificación de Cargos

La evaluación y clasificación de cargos se constituye en un medio para determinar el valor relativo de cada cargo en la organización y la posición relativa del cargo dentro de la estructura de cargos.

La evaluación de cargos intenta determinar la posición de cada cargo con los demás.

Los métodos utilizados para la evaluación de cargos son diversos siendo los más importantes:

- Métodos no cuantitativos, que comprenden el escalonamiento de cargos y las categorías predeterminadas.
- Métodos cuantitativos, que comprenden la comparación de factores y la evaluación por puntos.

La información obtenida del análisis de cargos sirve de base para la evaluación de cargos.

Dentro de los métodos descritos (cuantitativos y no cuantitativos) encontramos:

- Método de escalonamiento, que consiste en poner en orden creciente o decreciente los cargos con relación a algún criterio de consideración.
- Método de categorías predeterminadas, conocido también como escalonamientos simultáneos, este método necesita dividir los cargos en conjunto de cargos formando categorías.
- Método de comparación de factores, se constituye en una técnica analítica donde los cargos se comparan con factores de evaluación, en primer lugar, se deberán elegir dichos factores en los cargos de referencia y por último la construcción de la matriz de escalonamiento.
- Método de evaluación por puntos, se caracteriza por ser una técnica analítica y cuantitativa.

Investigación Salarial

Con el objetivo de obtener un equilibrio externo la empresa deberá realizar una investigación salarial en el mercado de trabajo, tomando en cuenta los cargos investigados, las compañías participantes y el tiempo de investigación. Dicha investigación podrá realizarse mediante cuestionarios, visitas a empresas, etc.

2.1.3.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Una vez realizada la evaluación del desempeño podremos haber detectado algunas fallas en nuestro personal que pueden ser solucionadas con el entrenamiento y capacitación, sin duda esta puede ser una de las razones por las cuales sea necesario fortalecer o desarrollar las aptitudes del personal de la organización.

Sin embargo, el desarrollo del personal se convierte en una necesidad pese a que no se hubiera realizado una evaluación del personal se necesita desarrollar habilidades para aprender a modificar nuevas aptitudes o comportamientos.

Capacitación y desarrollo de personal

Como proceso la capacitación utiliza un procedimiento planeado sistemático y

organizado mediante el cual el personal adquiere conocimientos y habilidades técnicas necesarias para incrementar la eficacia en el logro de los objetivos organizacionales.

El proceso de desarrollo tiene un objetivo educativo a largo plazo que también utiliza procedimientos planeados y sistemáticos mediante el cual el personal adquiere conocimientos conceptuales y técnicos para mejorar las habilidades administrativas.

Mientras la capacitación y desarrollo del personal se encuentran encaminados al aumento del rendimiento y la productividad, incrementar la calidad, satisfacer las necesidades futuras de personal en la organización, prever la obsolescencia y mayor desarrollo de personal.

La ejecución de la capacitación y desarrollo se llevará a cabo mediante diferentes técnicas, donde siempre se supondrá una relación instrucción- aprendizaje. Sin embargo, esta ejecución dependerá de las necesidades de la organización, calidad del material, la calidad de los instructores y la de los aprendices.

Finalizada la capacitación y desarrollo del personal será necesario evaluar al personal para ver hasta qué punto se produjeron modificaciones, y con los resultados conseguidos deberá realizarse una evaluación a nivel empresarial a nivel de recursos humanos y a nivel de tareas y operaciones.

2.1.3.5. Subsistema de control de recursos humanos

Como proceso administrativo el control, se constituye en un sistema automático, este mecanismo detecta cualquier desvío de los patrones normales. La información que recibe el proceso de control es la base para realizar una acción correctiva.

El control implica la comparación con patrones ya establecidos para poder realizar la acción correctiva, cuando esta es la apropiada puede haber la revisión y alteración de los patrones existentes.

2.1.4. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Saliendo del contexto de definición arriba mencionado en este punto abordaremos la Evaluación del desempeño como tal.

La evaluación de desempeño es el proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple con los requisitos de su trabajo.

La evaluación de desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

- La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones.
- La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar.
- La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.
- Más que una actividad orientada al pasado, la evaluación se debe orientar al futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

2.1.4.1. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

No es un fin en sí mismo sino un medio, una técnica de dirección para mejorar los resultados del talento humano de la organización.

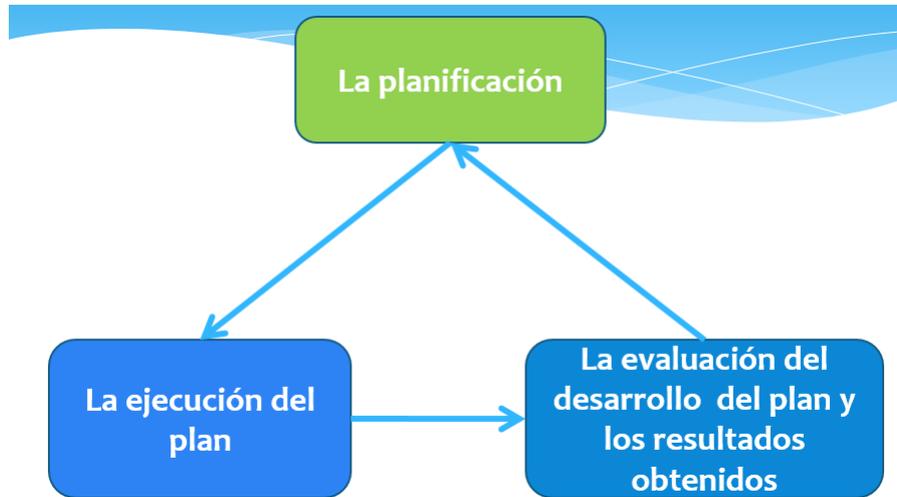
Los objetivos que se pretenden lograr son los siguientes:

1. Mejoramiento del desempeño
2. Necesidades de capacitación y desarrollo
3. Coherencia con la estrategia organizacional
4. Ajuste de compensaciones
5. Decisiones de colocación
6. Planeación y desarrollo de carrera
7. Inexactitudes de la información
8. Deficiencias en el reclutamiento de personal

2.1.4.2. Diseño del proceso de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se resume en el siguiente proceso:

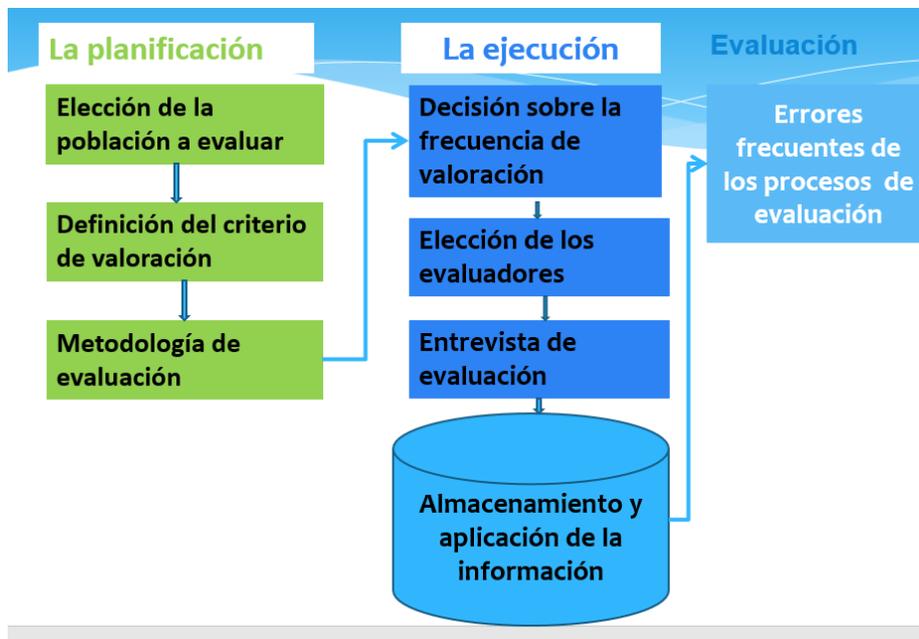
GRÁFICO 2. PROCESO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: elaboración propia

El proceso de evaluación del desempeño conlleva tres procesos básicos:

GRÁFICO 3. DETALLE DEL PROCESO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: elaboración propia

a) Proceso de planificación de la evaluación del desempeño

Como primer paso se hace la elección de la población a evaluar:

- Determinar cuáles son los niveles de trabajadores a evaluar:
- Se va aplicar a determinados niveles o a todos los empleados incluyendo los directivos.

Como segundo paso se definen los criterios de valoración:

TABLA 2. MEDIDAS A TOMAR EN LA PLANIFICACION DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Medidas objetivas del desempeño	Medidas subjetivas del desempeño
Medidas del rendimiento en el trabajo o resultados en el trabajo que otros pueden verificar	Medidas de comportamiento, actitudes, capacidades o potencial del empleado

Fuente: elaboración propia

b) Criterios y medios de evaluación

Los criterios y métodos de evaluación se resumen de la siguiente manera:

TABLA 3. CRITERIOS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Validez	Fiabilidad
Debe medirse correctamente el desempeño del empleado de una empresa No es válido si está contaminado o es deficiente Está contaminado cuando incluye una variable que no es fundamental para explicar el rendimiento en el puesto Es deficiente si no incluye alguna variable que influye en el rendimiento del empleado.	La medición debe ser consistente, tanto a lo largo del tiempo como si fuera realizada por los diferentes evaluadores. El resultado no debe variar significativamente

Fuente: elaboración propia

Entre los métodos de recolección de información se encuentran:

a) Método de jerarquización

Es el método más elemental, el evaluador ordena a los empleados según su criterio.

Por lo general lo hace por clasificación directa del mejor al peor empleado

b) Método de comparación por pares

Se realizan comparaciones simples, empleado a empleado, bajo el supuesto de que él evaluador no tiene dificultad en escoger uno entre dos empleados

c) Métodos de categorización

En esta categoría se encuentran:

Método de las escalas gráficas

- Se trata del método más usual en las evaluaciones de desempeño.
- Consiste en definir una serie de factores de evaluación sobre los que deberá puntuarse a cada empleado. Siguiendo una escala definida ya sea discreta o continua.
- Tales factores pueden hacer referencia a los resultados del trabajo, ya sea por cantidad o calidad de trabajo

- O por el cumplimiento de los objetivos, la actitud adoptada en el puesto, y/o a las competencias demostradas en el trabajo

Lista de verificación

- Se elabora una lista de conceptos a ser evaluados
- Se establece una ponderación para cada uno de los factores diseñados
- Se aplica la evaluación de acuerdo a cada uno de los cargos evaluados

Escala de elección obligada

- Este método consiste en evaluar el desempeño del trabajador, mediante la elección entre varios grupos de enunciados de aquellos que correspondan más o menos al desempeño del trabajador.
- De cada bloque de enunciados el evaluador deberá escoger las dos que más se acomoden al desempeño del evaluado
- El evaluador no conoce el peso que se le asigna a cada frase, con el fin de que no favorezca a sus amigos

d) Métodos narrativos

Estos métodos realizan una evaluación logrando una narración del desempeño del trabajador, entre ellos se encuentran:

Análisis de incidentes críticos

- Uno de los más recientes enfoques de evaluación.
- El evaluador recoge la información sobre aspectos significativos de la actuación del empleado durante el periodo de evaluación para apoyar las puntuaciones de factores o juicios de valores.
- Aspectos significativos o incidentes críticos son aquellos que por ser excepcionalmente buenos (éxito) o excepcionalmente malos (fracaso)

Análisis de los puntos fuertes y débiles

- Como su nombre lo indica, se trata de destacar las debilidades y las fortalezas del empleado evaluado, con el fin de reforzar las conclusiones y priorizar aquello en lo que el trabajador debe mejorar

Evaluación 360°

Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran⁹.

Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

- Medir el desempeño del talento humano.
- Evaluar las competencias.
- Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.
- Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

La finalidad de la evaluación 360 es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos

⁹ <http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-de-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

GRÁFICO 4. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°



Las evoluciones en los procesos de evaluación del desempeño han ido trascendiendo a lo largo del transcurso del tiempo, de esta manera de una visión meramente coercitiva, pues la evaluación del desempeño se creía solo utilizaba para despedir al personal o castigarlo hoy en día sirve para tomar decisiones de ascenso y mejoras dentro de la organización.

Esta herramienta de gestión provee tanto a tu organización como a tu equipo de trabajo múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño de tu talento humano. Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar a tu personal por medio de esta metodología son:

- Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.

- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
 - Motivar a que tus empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
 - Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
-
- Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
 - Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

Es muy importante que al realizar esta evaluación los empleados puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente confidenciales tanto cuando actúan como evaluador como cuando son evaluados. Si transmites la seguridad en el proceso existen más probabilidades de que la implementación sea un éxito y tenga los resultados esperados.

La evaluación de 360 grados es una herramienta muy útil para el desarrollo de las competencias del equipo de trabajo siempre y cuando se haya diseñado teniendo en cuenta los comportamientos y competencias esperadas por la organización, de esta manera se estará asegurando que dichos comportamientos serán los que se requieren para alcanzar las metas organizaciones estipuladas.

2.1.5. PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una vez definido el método que se va a utilizar hay que entrar a la fase de aplicación

El siguiente paso consiste en definir la frecuencia de evaluación.

Según la modalidad de trabajo de la empresa, su carácter continuo o por proyecto determinara que la evaluación sea:

- En periodos fijos, esta es por lo general anual
- Al terminar un determinado proyecto

El siguiente paso es elegir a los evaluadores que se harán cargo del proceso, para después realizar la entrevista de evaluación:

- Se realiza con el propósito de que exista una comunicación entre el superior y el subordinado, para que este último lo retroalimente al empleado sobre su desempeño durante un determinado periodo.
- Para que el empleado vea la evaluación como un proceso de mejora continua y no como una actividad sancionatoria.

Los resultados deben ser procesados adecuadamente para que este disponibles para la realización de los planes de mejoramiento de los empleados y el seguimiento de las evaluaciones

2.2. CONTEXTO REFERENCIAL

El objetivo del Plan Nacional en el sector salud es la eliminación de la exclusión social, que se conseguirá con la implementación del Sistema Único, Intercultural y Comunitario de Salud, que asume la medicina tradicional. Este sistema será inclusivo, equitativo, solidario, de calidad y calidez. Participará de la dimensión económica, productiva, sociocultural y política organizativa, generando capacidades individuales, familiares y comunitarias, actuará de manera intersectorial sobre los determinantes de salud con participación plena en todos sus niveles, orientado hacia la promoción de hábitos saludables, de la actividad física y deportiva, que cuida, cría y controle el ambiente, promueve y se constituye en el espacio de organización y movilización socio comunitaria del Vivir Bien.

El rol del Estado, basado en una concepción social, comunitaria y plurinacional de la salud, es garantizar el Derecho a la Salud y la ciudadanía plena en la que se abren espacios para la participación de nuevos actores. En este sentido, todos los sectores involucrados en el Sistema Nacional de Salud (público, seguridad social, tradicional y privado) cumplirán, bajo la rectoría y autoridad normativa y regulatoria del Ministerio de Salud y Deportes, los roles y funciones que estén vigentes.

GRÁFICO 5. RELACIÓN DEL ENFOQUE POLÍTICO CON LOS LINEAMIENTOS CENTRALES DEL PLAN SECTORIAL DE SALUD



Fuente: Plan multisectorial del Estado Plurinacional de Bolivia

La Seguridad Social en Bolivia hasta 1996 comprendía: el Seguro de Corto Plazo que comprende enfermedad, maternidad y riesgos profesionales y el Seguro de Largo Plazo referido a la jubilación, prestaciones por invalidez, muerte y riesgos profesionales de largo plazo. Independientemente existe el sistema de asignaciones familiares reconocidos por el art. 26 del Reglamento de Reformas a la Seguridad Social de 25 de junio de 1987 que comprende los subsidios: prenatal, de natalidad, de lactancia y de sepelio.

Es importante señalar que los beneficios de seguridad social, alcanzan solo a los trabajadores asegurados y su grupo familiar, excepto el seguro de corto plazo al que puede acceder cualquier persona sin relación de dependencia, afiliándose a una de las Cajas de Salud.

El sistema de Seguridad Social ha sido modificado mediante Ley No 1732 o "Ley de Pensiones" del 23 de noviembre de 1996. El nuevo sistema es de capitalización individual

y transferido a la Administradora de Fondos de Pensiones (AFPs). Los trabajadores con dependencia laboral tienen la obligación de cotizar y además los trabajadores independientes cotizan si lo desean.

La Caja Nacional de Salud en el año 1987 esta institución cambia de nombre de Caja Nacional de Seguridad Social C.N.S.S. a Caja Nacional de Salud C.N.S., el Ministerio de Salud y Deportes junto al Instituto Nacional de Seguros de Salud INASES en Resolución Administrativa aprueba el Estatuto Orgánico de la C.N.S., que actualmente se rige bajo el Código de Seguridad Social y los dictámenes emanados por las autoridades.

La Caja Nacional de Salud, institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, encargada de la gestión, aplicación y ejecución del Régimen de Seguridad Social a corto plazo como ser: Enfermedad, Maternidad, Riesgos Profesionales y Asignaciones Familiares que comprenden los subsidios, natalidad, lactancia y sepelio.

Se tiene el Seguro de Trabajador Dependiente, Rentistas, Seguro de Salud para el Adulto Mayor (SSPAM), Seguro Voluntario, Seguro del Abogado, Niños huérfanos, Niños especiales, Instituto de ceguera, D.S. 20989, Seguro para excombatientes y viudas; la institución tiene la responsabilidad de atender la salud de sus asegurados y beneficiarios; esta actividad se realiza con el adecuado conocimiento de sus beneficiarios sobre sus derechos y obligaciones para poder acceder a los derechos de la Seguridad Social¹⁰.

2.3. ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO

Análisis de la gestión del desempeño laboral del personal administrativo y como incide en los objetivos de la organización.

1. No se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones.
2. La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone.

¹⁰ <http://www.cns.gob.bo/Site/historia>

3. El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato.

4. No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades.

5. La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo.

2.4. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

El estado de ánimo de todos cambia día a día. Somos personas, no máquinas, por lo tanto, como seres humanos tenemos altibajos, problemas, momentos de felicidad o tristeza. Esta circunstancia es inherente a nuestra condición humana, y aunque en teoría, la separación laboral y circunstancias personales deberían permanecer separados, se reflejan en la otra.

En las organizaciones, estos cambios se ven reflejados en el desempeño laboral. A continuación, se presentan algunos problemas de desempeño laboral relacionados con la motivación:

1. Disminución de la producción: Está relacionado con la insatisfacción de los empleados, pero también influye que el trabajador cargue consigo sus problemas personales a la empresa.

2. Aumento de quejas de los clientes: Debido al poco conocimiento y compromiso de los trabajadores, los clientes se ven afectados y esto puede deteriorar la relación entre directivo-subordinado.

3. Impuntualidad: Este es un mal hábito, y no ayuda en nada a la imagen de la empresa.

4. Ambiente no confortable: Si no se tiene un ambiente placentero, simplemente no se puede desarrollar bien el trabajo.

5. Falta de cultura organizacional: El personal debe ser tomado en cuenta, así la empresa sabrá lo que necesita y éste rendirá de la manera correcta.

6. La insatisfacción en el trabajo: Existiendo insatisfacción en el trabajo, se estará en presencia de un quiebre de relaciones entre subordinado-patrón.

7. Falta de incentivos: Es una manera de retribuir el esfuerzo de los subordinados, no se le otorga en todo momento, pero sí en ocasiones para festejar su esfuerzo.

8 Falta de liquidez: El trabajador, al no contar con dinero suficiente dentro de la empresa, se ve obligado a disminuir la productividad pensando que no le darán más de su salario por trabajar tanto.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INTERVENCIÓN

Según, Víctor Hugo Abril Porras (2008:55), considerar que la investigación de campo es el estudio de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La investigación de campo es una de las modalidades más importantes de este trabajo investigativo pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos.

3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO

Según Víctor Hugo Abril Porras (2008:58), considera que forman parte de la muestra los elementos del universo o población en los cuales se hace presente el problema de investigación.

Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema razón de estudios son 124 administrativos que pertenecen a la Caja Nacional de Salud de la ciudad de La Paz.

ADMINISTRATIVOS EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD (REGIONAL DE LA PAZ)	124
--	------------

3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA

Según, Luis Herrera E. y otros (2002: 142-1) consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto o subconjunto de la población denominada muestra, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio.

Para la obtención de la muestra de los trabajadores de la Caja Nacional de Salud, se procedió a aplicar un muestreo probabilístico, ya que se considera que todos los miembros del universo tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra.

En donde:

- N = Población 124
- Z = Nivel de confiabilidad 1,96
- P = Probabilidad de éxito 0,5 (por el margen de error que puede existir)
- Q = Probabilidad de fracaso 1- 0,5 = 0,5
- E = Error admisible 0,05 (5%)
- n = Muestra

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z^2}{N - 1 * E^2 + \sigma^2 * Z^2}$$

$$N = \frac{124 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(124 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = 93,92 \rightarrow 94 \text{ personas}$$

3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS

En el desarrollo de esta investigación se aplicará el método inductivo-deductivo, que utilizará el razonamiento para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones válidas y confiables de carácter general; se iniciará con un estudio individual de los hechos para formular conclusiones universales, que se verán reflejados en el capítulo y como respuesta de solución a la presente investigación.

Considerando la experiencia personal y el lugar en el que se desarrolló la investigación se hará uso de la observación directa para descomponer el objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, acudiendo de esta manera al método analítico-sintético, para luego integrar dichas partes de manera integral.

Investigación descriptiva

Según Babbie (1979), Selltiz (1965) nos dicen que los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

Investigación asociación de variables (correlacional)

Babbie (1979), Selltiz (1965) interpretan que los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos. En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra.

Son mecanismos que el investigador utilizará para llegar a las conclusiones del proyecto, los cuáles nos ayudarán a detectar el problema en el rendimiento laboral y su desempeño del personal de la Caja Nacional de Salud y posteriormente se tabulará los datos y se recomendará alternativas para una adecuada toma de decisiones.

De acuerdo a la recomendación metodológica de la investigación, el instrumento que mejor se ajusta a los requerimientos del presente trabajo es la encuesta, con la cual se pretende recabar toda la información pertinente y necesaria tanto de empleados, administrativos y operativos, como actores principales de este proceso investigativo.

Esta investigación permitió determinar cómo se interrelaciona la variable independiente Evaluación del Desempeño Laboral frente a la variable dependiente productividad de la organización.

3.5. INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

A continuación, se describen los instrumentos de relevamiento de información a ser utilizadas en el desarrollo de la presente investigación.

Resultados del Rendimiento Laboral en los objetivos

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos
<p>El rendimiento laboral se conceptúa así:</p> <p>La evaluación de los resultados del rendimiento, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.</p>	<p>Factores</p>	<p>Satisfacción del trabajador</p> <p>Autoestima</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Capacitación del trabajador</p>	<p>¿Se potencializa al interior de la institución sus competencias profesionales?</p> <p>¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un Trabajador?</p> <p>¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Institución?</p> <p>¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?</p>

3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS

Malhotra (2004) indica que los principales métodos de recolección de datos para la investigación descriptiva son las encuestas y los métodos de observación. Para el diseño cuantitativo o descriptivo se utilizó una encuesta estructurada que tiene como objetivo obtener información específica para el modelo planteado, a través de las percepciones, conductas e intenciones de jefes de cargos medio-alto, con respecto a la organización en que actualmente se desempeñan.¹¹

Encuesta. - Es una de las técnicas de investigación social más difundidas, se basa en declaraciones orales o escritas de una muestra de la población para recabar información.

Para realizar la recolección de la información se aplicó las encuestas de forma directa a los funcionarios administrativos de la Caja Nacional de Salud.

¹¹ http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12805/1/59269_1.pdf

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados en la presente investigación nos muestran la información obtenida en el trabajo de campo y que permite verificar o no el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los administrativos de la Caja Nacional de Salud (La Paz)

En este capítulo refleja el análisis e interpretación de resultados, mediante mecanismos importantes para el procesamiento de datos tabulados.

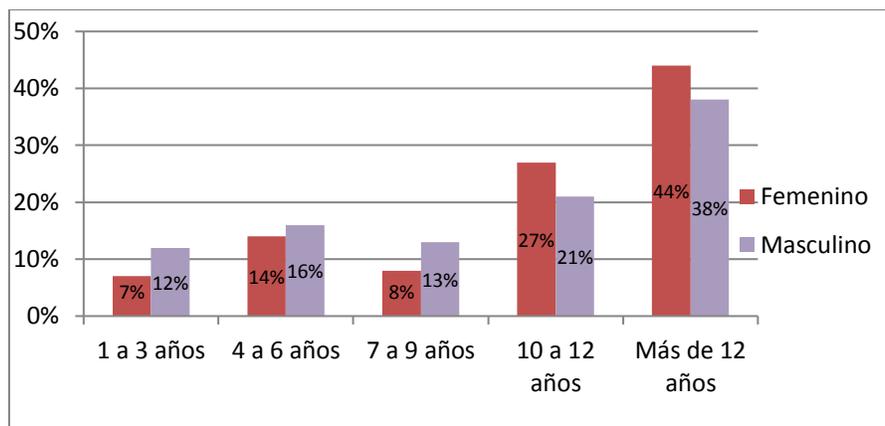
A continuación, se procede a desarrollar la encuesta con cada una de las preguntas detalladamente, así como la representación gráfica, el análisis y la interpretación de cada una de ellas.

TABLA 4. TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN EL CARGO

Opción	Género Femenino		Género Masculino		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 a 3 años	4	7%	5	12%	9	10%
4 a 6 años	7	14%	6	16%	14	15%
7 a 9 años	4	8%	5	13%	9	10%
10 a 12 años	14	27%	9	21%	23	24%
Más 12 años	24	44%	16	38%	39	41%
Total	53	100%	41	100%	94	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO 6. TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN EL CARGO



Los datos nos muestran que el 56% de los encuestados son mujeres y el restante 44% son varones, asimismo se observa que las mujeres son las que llevan trabajando más tiempo en su cargo que los varones, en ambos casos la mayoría de los encuestados tienen una antigüedad mayor a 12 años.

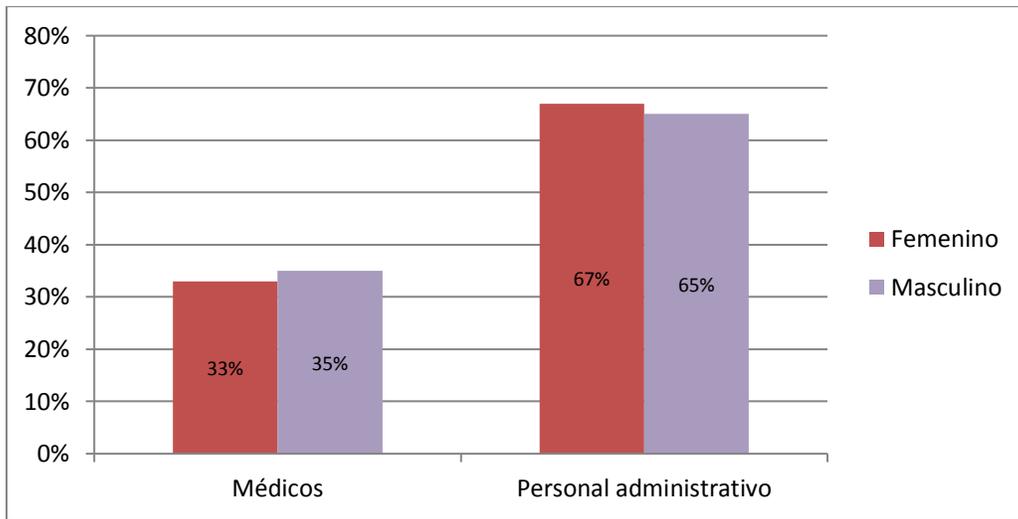
El 41% de los encuestados trabajan más de 12 años en el mismo cargo, le sigue el 24% que se encuentra realizándola misma actividad entre 10 a 12 años, entre 7 y 9 años se encuentra trabajando el 10%, entre 4 y 6 años el 15% y entre 1 a 10 años el 10%. Analizando esta información se puede concluir que la mayor parte de los encuestados se encuentra trabajando bajo los mismos lineamientos por bastante tiempo.

TABLA 5. DEPENDENCIA DEL CARGO

Opción	Género Femenino		Género Masculino		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Médicos	17	33%	15	38%	32	35%
Personal administrativo	36	67%	26	62%	62	65%
Total	53	100%	41	100%	94	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO 7. DEPENDENCIA DEL CARGO



Fuente: Elaboración Propia

La información expuesta devela que el personal administrativo tiene dependencia directa ya sea de un médico o de personal administrativo jerárquico, en el caso de las mujeres el 33% trabaja con médicos mientras que el 67% depende de personal administrativo, pero de mayor jerarquía.

En el caso de los varones el 35% depende en forma directa de un médico y el restante 65% depende de personal administrativo jerárquico.

Asimismo, se evidenció que existen diferentes categorías dentro del personal administrativo personal de servicio, personal de apoyo administrativo y personal técnico y profesionales.

4.1.1. Datos relacionados a aspectos laborales.

A continuación, se muestran los resultados de la aplicación de los cuestionarios para obtener información laboral.

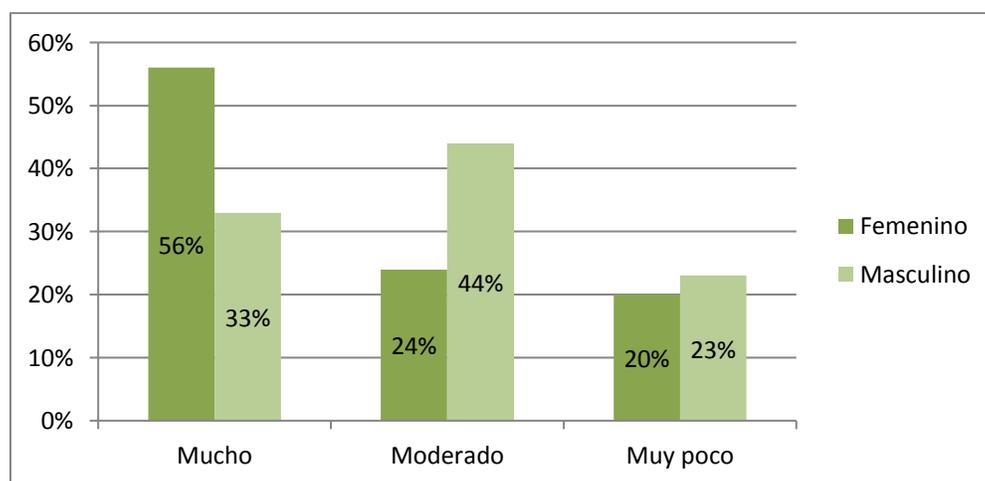
¿En qué medida su puesto le exige trabajar en contacto con otras personas?

TABLA 6. RELACIONAMIENTO DEL PUESTO

Opción	Género Femenino		Género Masculino		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho 6-7	29	56%	13	33%	42	45%
Moderado 3-5	13	24%	18	44%	31	34%
Muy poco 1-2	11	20%	10	23%	21	22%
Total	53	100%	41	100%	94	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO 8. RELACIONAMIENTO DEL PUESTO



Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico anterior podemos concluir que las mujeres en su ámbito laboral tienen mayor contacto con otras personas que los varones, se da esta situación por el tipo de funciones que desarrollan por lo general secretarías o puestos de asistentes que demandan mayor contacto con médicos, enfermeras, pacientes y otras personas de diferentes unidades. Para ambos casos el 34% de los encuestados tiene un contacto moderado con otras personas lo que no demanda mayor interacción y por último el 22% indica tener muy poco contacto con otras personas.

Asimismo, se ha evidenciado que el personal administrativo conlleva dos tipos de funciones principales, la primera relacionada a atender las demandas del sector galeno y la segunda relacionada al trabajo de coordinación y apoyo a otro personal administrativo.

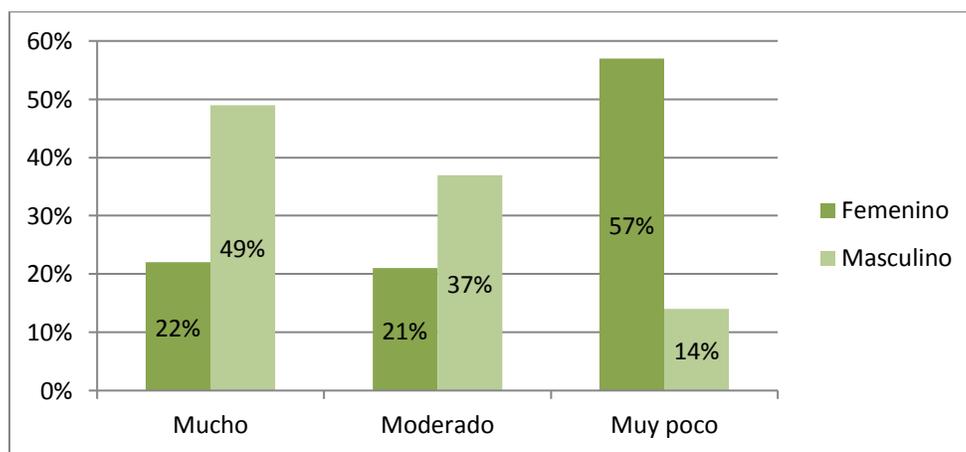
¿Qué grado de autonomía tiene en su puesto? Es decir, ¿En qué medida su puesto le permite decidir por sí mismo/a el modo de realizar las tareas que tiene asignadas?

TABLA 7. GRADO DE AUTONOMÍA

Opción	Género Femenino		Género Masculino		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho 6-7	12	22%	20	49%	32	36%
Moderado 3-5	11	21%	15	37%	26	29%
Muy poco 1-2	30	57%	6	14%	36	36%
Total	53	100%	41	100%	94	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO 9. GRADO DE AUTONOMÍA



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico precedente se puede observar que las mujeres tienen menos grado de autonomía que los varones nuevamente el tipo de trabajo que realizan trascienden en la recolección de datos.

En el análisis general se puede observar que el 36% se replica entre los funcionarios que tienen mayor y menor grado de autonomía en su función cotidiana. El 29% de los evaluados muestra que tiene una autonomía moderada lo que quiere decir que muchas cosas establecidas se encuentran fuera del control de la persona, pero puede tomar algunas decisiones por sí mismo. Nuevamente surge la necesidad de realizar el análisis a la luz del tipo de trabajo que se realiza en este caso corresponderá a mandos medios o con poco personal a su cargo.

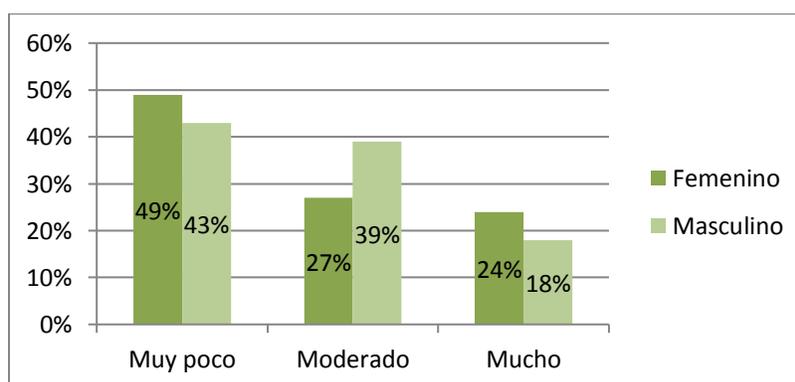
¿Cuánta variedad hay en su puesto? Es decir, ¿En qué medida su puesto requiere que usted haga muchas cosas diferentes, usando ampliamente su talento y habilidades?

TABLA 8. VARIEDAD DE TAREAS EN SU PUESTO DE TRABAJO

Opción	Género Femenino		Género Masculino		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy poco 1-2	26	49%	17	43%	140	46%
Moderado 3-5	14	27%	17	39%	99	33%
Mucho 6-7	13	24%	7	18%	64	21%
Total	53	100%	41	100%	94	100%

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO 10. VARIEDAD DE TAREAS EN SU PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia

En el anterior gráfico se evidencia que el indicador es similar tanto para varones como para mujeres el 46% de los encuestados asevera que no existe mayor variedad de tareas en su

trabajo diario y que la mayoría de las actividades son rutinarias, en contraste con el 33% donde existe una variante moderada. El 21% de los encuestados califica este factor entre 6 y 7 lo que significa que realiza muchas actividades diferentes y puede aplicar de mejor manera sus conocimientos al trabajo desempeñado.

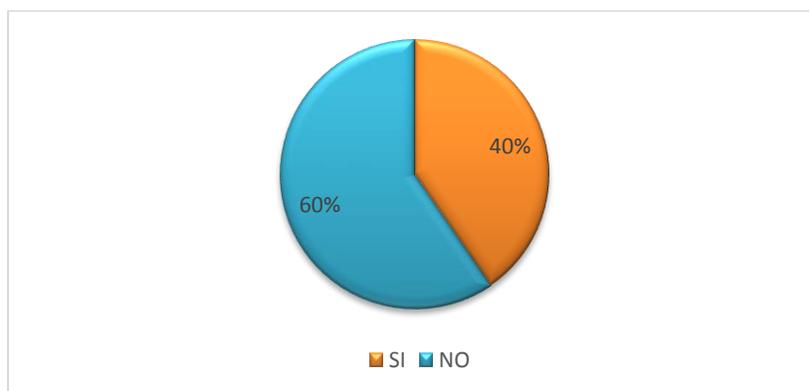
Esta relación se interpreta dentro de las actividades administrativas debido a que gran parte de las mismas se repiten de manera rutinaria.

¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la Caja?

TABLA 9. ENCARGADO DEL BIENESTAR DEL PERSONAL

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	94	100%
NO	0	0%
TOTAL	94	100%

GRÁFICO 11. ENCARGADO DEL BIENESTAR DEL PERSONAL



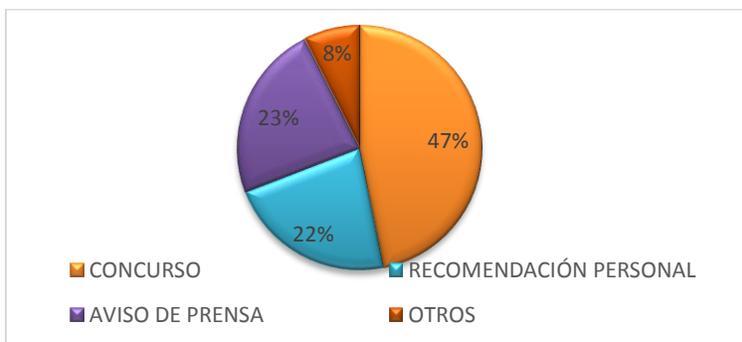
Los datos estadísticos, demuestran que existe un responsable encargado de velar por el bienestar del personal, reflejado en el 100% de encuestados.

¿Cuál fue el medio por el que ingreso a la Caja Nacional de Salud?

TABLA 10. MEDIO POR EL QUE INGRESÓ A LA INSTITUCIÓN

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONCURSO	44	47%
RECOMENDACIÓN PERSONAL	21	22%
AVISO DE PRENSA	22	23%
OTROS	7	7%
TOTAL	94	100%

GRÁFICO 12. MEDIO POR EL QUE INGRESÓ A LA INSTITUCIÓN



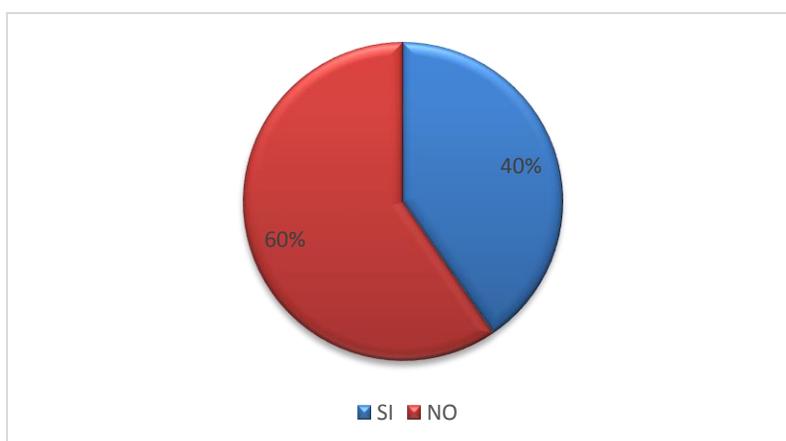
Como se puede observar la gráfica, se demuestra que la mayoría de funcionarios, empleados, trabajadores, ingresaron a la institución por concurso de méritos, mientras que el porcentaje como es el 35% se enteró de la necesidad de cubrir una vacante, por la prensa, sin embargo, es necesario indicar que existen puestos que han sido llenados por recomendaciones personales, y más preocupante aún el 3% que ingresar por Otras causas como recomendaciones, favores u otras causas.

¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?

TABLA 11. FORMA EN CÓMO SE REALIZA EL DESEMPEÑO LABORAL

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	94	100%
NO	0	0%
TOTAL	94	100%

GRÁFICO 13. FORMA EN CÓMO SE REALIZA EL DESEMPEÑO LABORAL



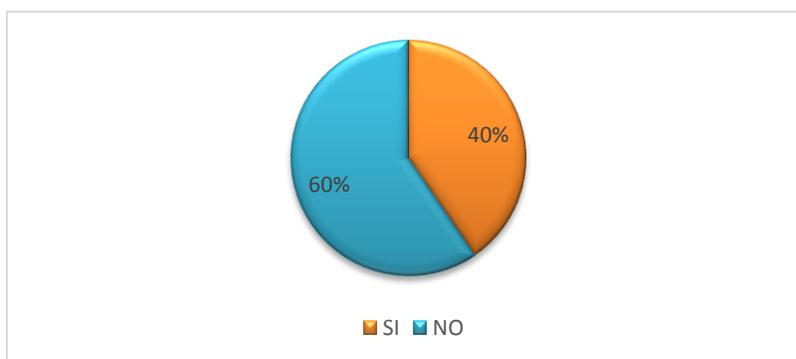
De los 94 encuestados, todos están consiente que se realiza una Evaluación a su Desempeño, aunque en muchos de los casos no saben ni se les prepara ningún formato para ello, sin embargo, reconocen que tienen una evaluación, llegando hacer en muchos casos muy subjetiva.

¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?

TABLA 12. OBJETIVO DE REALIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	57%
NO	40	43%
TOTAL	94	100%

GRÁFICO 14. OBJETIVO DE REALIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL



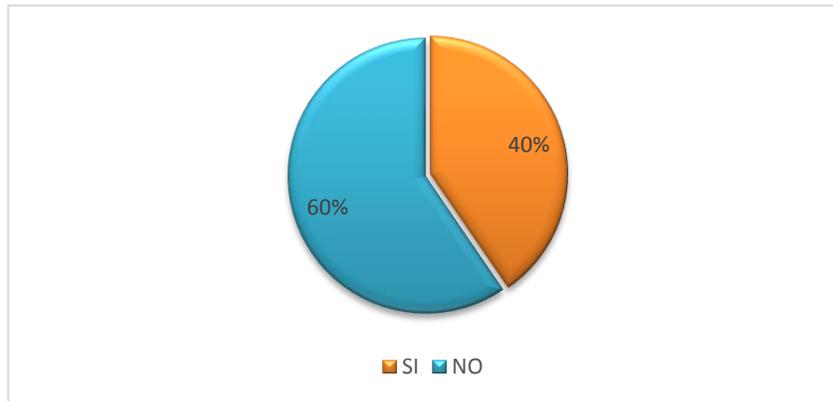
En la institución existen bien definidos los distintos niveles jerárquicos, de ahí que se desprende que la Alta gerencia, y los mandos medios si saben el objetivo de realizar una Evaluación al desempeño laboral cual se evidencia claramente con la mayoría; sin embargo, el nivel operativo, auxiliar desconoce el por qué o las razones de su ejecución

¿Conoce los resultados de su Evaluación?

TABLA 13. EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE RETROALIMENTACION

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	20%
NO	69	80%
TOTAL	94	100%

GRÁFICO 15. EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE RETROALIMENTACION



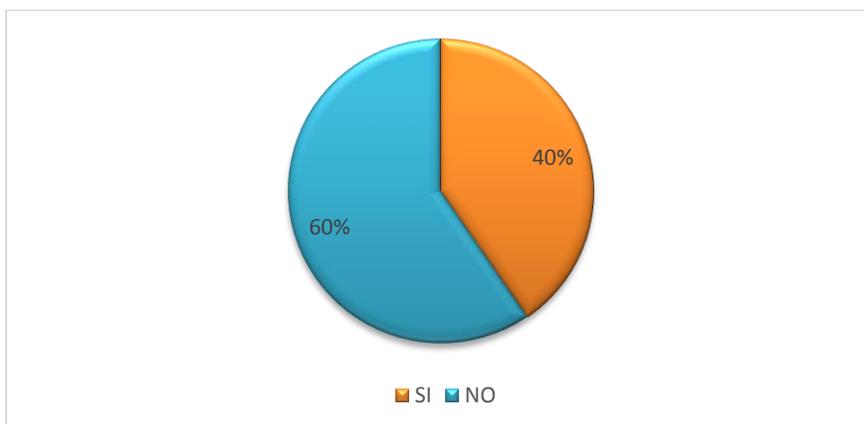
Lamentablemente en la mayoría de los encuestados han manifestado su preocupación y rechazo por no conocer los resultados de la evaluación a su desempeño.

¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

TABLA 14. RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO EFICIENTE

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	31%
NO	85	69%
TOTAL	124	100%

GRÁFICO 16. RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO EFICIENTE



Del trabajo de campo realizado, es penoso reconocer que al no conocer los objetivos ni los resultados de la evaluación, tampoco se utiliza la herramienta para mejorar los procesos y sistemas, al tener que tomar decisiones motivantes tales como el premio para los mejores trabajadores y empleados, y el castigo o la sanción para aquellos que incumplieron, como se ve reflejado en la mayoría del recurso humano, para el cual no existe ningún plan de motivación ni incentivos por su entrega a la institución.

¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?

TABLA 15. AMBIENTE LABORAL

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	20	21%
BUENO	37	39%
REGULAR	28	30%
MALO	9	10%
TOTAL	94	100%

GRÁFICO 17. AMBIENTE LABORAL



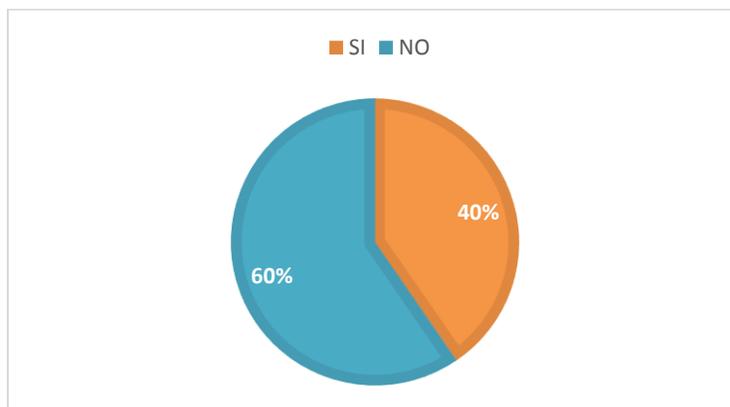
Significa que no todo está mal, y que por el contrario hay muchas cosas que se puede hacer en beneficio del recurso más valioso que tiene la cooperativa que es el Talento Humano.

¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

TABLA 16. DEFINICIÓN DE FUNCIONES

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	48%
NO	49	52%
TOTAL	94	100%

GRÁFICO 18. AMBIENTE LABORAL



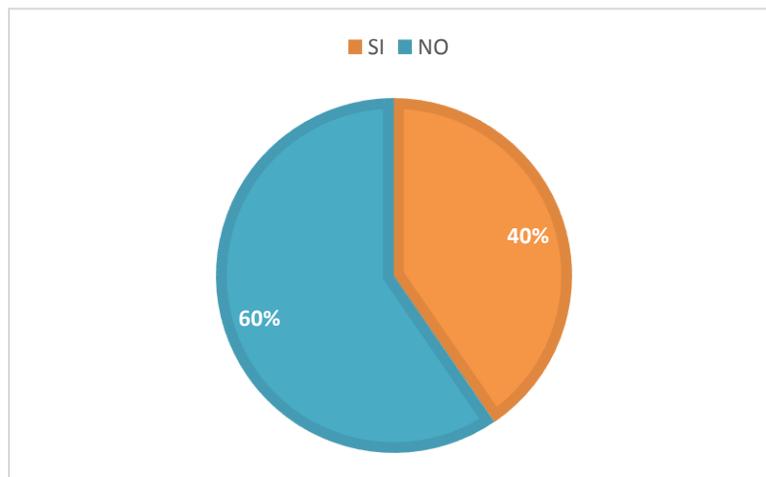
En términos generales se puede apreciar que 45 funcionarios manifiestan que se encuentran bien definidas sus funciones, representando el 48%, sin embargo, también hay un 52% que expresa que existe duplicidad de funciones, situación que amerita un cambio profundo en el planteamiento y en el análisis, todo este dato permitirá desarrollar la propuesta de solución.

¿Existe mucha rotación de personal?

TABLA 17. ROTACIÓN DEL PERSONAL

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	67%
NO	31	33%
TOTAL	94	100%

GRÁFICO 19. ROTACIÓN DEL PERSONAL



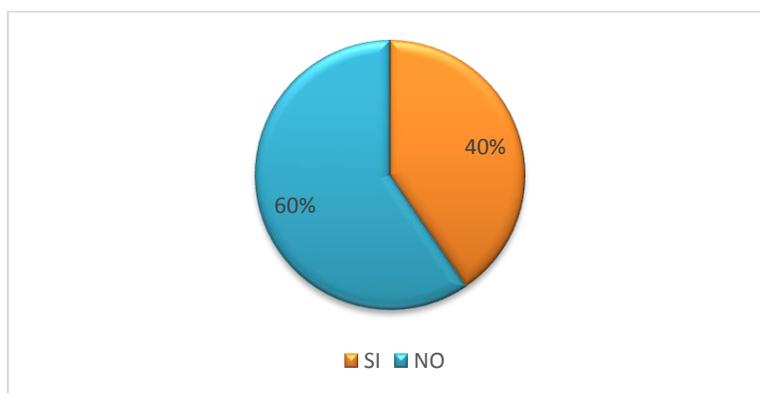
Los sub componentes del talento humano, los cambios son necesarios, pues los puestos son permanentes y las personas son pasajeras.

¿Se potencializa al interior de la organización sus competencias profesionales?

TABLA 18. POTENCIALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	40%
NO	56	60%
TOTAL	94	100%

GRÁFICO 20. POTENCIALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES



El término competencias, no es un término de moda, sin embargo, es necesario señalar que permite desarrollar las habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y aptitudes de las personas, es curioso el dato que se presenta pues la mayoría de los encuestados manifiestan que no se explotan sus competencias, a pesar que existe un perfil de ingreso a la institución, es necesario tomar en cuenta este dato para la propuesta de solución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber obtenido los resultados de la investigación de campo y contrastado con los objetivos se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la Caja Nacional de Salud como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual.
- El ambiente laboral de la organización se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno.
- Pese a las limitaciones organizacionales el personal valora su fuente laboral.
- El personal solo distingue un formulario de evaluación y no así un sistema plenamente establecido
- Los empleados de la organización no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.
- Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Caja Nacional de Salud
- No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento.

- Se cree que la evaluación del desempeño solo tiene efectos coercitivos, se desconoce su utilidad
- No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con los objetivos de la organización.

Como una gran conclusión se observa que la Caja Nacional de Salud no tiene ni desarrollado ni implementado un sistema de evaluación del desempeño que coadyuve al logro de objetivos organizacionales tan solo son conocidos los instrumentos de evaluación como los formularios sin embargo no se conoce formalmente un sistema de evaluación desarrollado y de acuerdo a las necesidades de la institución.

En relación a las recomendaciones se recomienda:

- Buscar las alternativas que ayuden a profundizar y mejorar la apreciación de los trabajadores sobre su ambiente laboral.
- El plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores debe ser mejorado.
- Implementar un Plan de mejora que permita rescatar y motivar al trabajador por la excelencia en el servicio que proporcionada a los socios.
- Profundizar la difusión de los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores.
- Crear una cultura de conciencia en los trabajadores sobre el cumplimiento de los objetivos al realizar una evaluación del desempeño.

Como una recomendación general en este punto se desarrolla un modelo de sistema de evaluación del desempeño que de acuerdo a sus características y después de haber

desarrollado el presente trabajo de investigación podría aplicarse a cualquier ente de seguridad social que no haya desarrollado un sistema de evaluación del desempeño propiamente dicho o la forma en cómo se desarrollan los procesos de evaluación no estén acorde a las necesidades institucionales ni dejen alcanzar los objetivos organizacionales.

Hoy por hoy los entes de seguridad en social están fuertemente cuestionados y sobre todo la Caja Nacional de Salud, que ha encarado un proceso de reestructuración debido a sus altos niveles de ineficiencia, el marco legal normativo también ha cambiado en la actualidad puesto que con la desaparición del INASES y la puesta en marcha de la Autoridad de Fiscalización de los Entes de Seguridad Social se radicalizan los controles e inclusive se hacen más difíciles el logro de los objetivos institucionales.

La investigación desarrollada evidencia que en la institución tomada como caso de estudio si bien se practican evaluaciones del desempeño tomando como modelo el apegado a las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal no ha sido efectivo puesto que al ser vertical facilita el mal manejo del sistema e inclusive coadyuva a que los evaluadores puedan calificar de una forma incorrecta los procesos de evaluación.

Al no existir un sistema de evaluación del desempeño formalmente establecido y ante las necesidades del entorno y de la misma institución el presente modelo desarrolla un sistema basado en competencias.

Para poder ser desarrollado es necesario enfatizar que para su implementación la CNS deberá en primera instancia haber implementado un sistema de Gestión de Talento Humano por competencias.

A pesar que este tipo de entidades cuentan con todos los instrumentos necesarios para llevar adelante un proceso de gestión de personal, es necesario evaluar por qué no pueden llegar a prestar los servicios con la calidad necesaria, y hacer frente a las nuevas tendencias del mercado por ende hacerlas más competitivas.

Esta propuesta desarrolla un sistema de evaluación del desempeño tomando en cuenta fundamentalmente dos factores, el primero la implantación del sistema de Gestión por Competencias como base.

De la misma manera y como principal conclusión se llega a determinar que una gestión de administración de personal basada en competencias eficiente influye de sobremanera en los resultados que puedan obtenerse al ofrecer el servicio, es fundamental que este tipo de entidades que concentren sus esfuerzos para que puedan implementar un sistema adecuado que permita contar en la institución con personal adecuado y calificado, capaz de brindar un servicio de calidad que es valorado por la misma sociedad.

Desde el punto de vista de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño se ve sustentado en sus procesos que funcionan y son implantados con un solo objetivo llevar a delante un proceso de gestión eficiente.

Se puede concluir que la ineficiencia del personal de estas instituciones es por la falta de atención a problemas internos y objetividad en las acciones de la Unidad de Recursos Humanos, así como la definición de sistemas formales como la evaluación del desempeño.

La investigación también ha denotado que no existe una relación entre las evaluaciones realizadas y la productividad de la institución, la falta de eficiencia en el logro de los resultados hace que exista la necesidad de desarrollar un plan de mejoramiento de Recursos Humanos basado en la gestión por competencias y por ende la implementación de un sistema tan importante.

Al pensar en un modelo y proponerlo para su implementación no podemos dejar de lado los factores externos que influyen en forma directa a que esta gestión no se cumpla como tal, estos factores como las políticas, las cuales influyen directamente sobre los procesos de decisión factores económicos, político, legales y sociales los cuales tienen menor trascendencia los cuales para fines de este trabajo de investigación lleguen a ser incontrolables, se mencionan con el fin de señalar que un proceso como el que se desarrolla en esta tesis debe tener conocimiento de estas fuerzas externas.

Sin duda no solo basta establecer un sistema de Evaluación del desempeño tomando como base las competencias deben también establecerse las políticas que deben ser aplicadas a este, deben establecerse por escrito diseñadas en un Manual específico. Estas políticas deberán

servir de respaldo a quienes están encargados de la unidad de Recursos Humanos y a quienes toman las decisiones.

Asimismo, se recomienda que:

- Se deberán seguir en forma estricta y fiel los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, evitando que decisiones fuera del proceso que puedan afectarlas, contratando personal que se ajuste al perfil del cargo y no a supuestas necesidades, así la evaluación del desempeño podrá verificar si la dotación se ha realizado de manera adecuada.
- Se debe desarrollar un plan anual de personal que estén de la mano del Programa de Operaciones Anual y que muestre todas las necesidades de contratación e inclusive movilización del personal en la institución, las mismas que serán retroalimentadas por la evaluación del desempeño.
- Se ha evidenciado que el proceso de evaluación de desempeño no es el óptimo por cuanto no se aplica de una manera formal y menos se hace el seguimiento respectivo, se recomienda que se aplique de manera efectiva el ya desarrollado subsistema, aplicando al 100% del personal

Se concibe a las competencias como un elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Es probable que esto sea lo que llama tanto la atención de quienes buscan concretar el uso y la administración de los activos centrados en los individuos.

La implementación de un subsistema de evaluación del desempeño se basa en los siguientes preceptos:

- a. La Gestión por Competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).

- b. La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- c. Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- d. La evaluación del desempeño es un factor fundamental por cuanto verificará el cumplimiento del logro de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaro Guzmán Raymundo, “Administración de Personal” México 1990, Editorial Limusa.
- Achaerandio (2002). Iniciación a la práctica de la investigación. URL 001.4 A175 6ª. edición. Guatemala
- Aguirre, J. (2000). Dirección y gestión de personal. Ediciones pirámide. Madrid.
- Alfaro, S. (2007) propuesta de un proceso de evaluación de competencias laborales para seleccionar personal de servicio al cliente a través de Assessment center en una empresa de venta directa. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humano. Gestión por Competencias. 3ra Edición. Argentina. Granica.
- Andrino, G. (2009) determinación de competencias laborales en puestos tipo nivel ejecutivo y mandos medios de una empresa envasadora de alimentos y conservas de la ciudad capital de Guatemala. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- Bellows, R. (1977). Psicología del personal en la industria y los negocios. Méjico: Editorial Diana
- Barrios, E. y Fong, M. (2002) INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Producción) Diseño Curricular Basado en Competencias. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Santiago de Chile.
- Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc. Graw Hill, México.
- Chiavenato Idlaberto, “Gestión del Talento Humano” Editorial Mc Graw Hill, noviembre de 2002, Brasil.
- Dessler Gary, “Organización y Administración”, Editorial Prentice Hall, México 1994.
- Hampton David R, “Administración”, Tercera edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1989.

- Litwin, G. & Stinger, H. (1978). Organizational climate. Nueva York: Simon & Schuster.
- Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Octava edición, Editorial Prentice Hall, México 1999
- THOMPSON, Arthur. Administración Estratégica. 13 ed. Mc Graw Hill 2004
- L.HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. 8 ed.
- LIEBERMAN, Gerald. Métodos Cuantitativos para Administración, Mc Graw Hill 2002
- FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. Mc Graw Hill 2008
- PORTER E, Michael. Estrategia y ventaja Competitiva. 1 ed. Deusto 2005
- KAPLAN, Robert S. a y NORTON, David. The Strategy focused organization. Harvard Business School Press, 2000

ANEXOS

Anexo N° 01: Instrumento de recolección de datos INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD

Muy buenos días, en estos momentos estoy realizando una investigación que involucra evaluar el clima organizacional de los trabajadores, por favor califique mediante su percepción, a cada una de las preguntas, el significado de cada casilla infiere de la siguiente manera:

Sexo: Masculino Femenino Edad: _____ Cargo: _____
 Tiempo de servicio: _____

Cuestionario para medir el clima organizacional						
1	Existen oportunidades para crecer en la Institución	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
2	Se siente comprometido con el éxito de la Institución					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la Institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo,					

12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Institución.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la Institución.					
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					

29	En la Institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe una buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA NACIONAL DE SALUD

Muy buenos días, en estos momentos estoy realizando una investigación que involucra evaluar el desempeño laboral de los trabajadores, por favor califique mediante su percepción, a cada una de las preguntas, el significado de cada casilla infiere de la siguiente manera:

Cuestionario para medir el desempeño laboral					
Nombre:		Área:			
Cargo:		Fecha:			
Periodo a evaluar:		Fecha de ingreso:			
Evalúe cada uno de los criterios relacionados a continuación, escriba la calificación en la casilla correspondiente, según el desempeño de las labores con base en los siguientes parámetros frente a las habilidades, conocimientos y condiciones personales del funcionamiento					
CONCEPTO A EVALUAR	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Calidad de trabajo:					
Planifica y organiza su trabajo en función del logro de los objetivos de la empresa					
Presenta informes, indicadores y toda la información correspondiente a su área de manera clara y ordenada					
Mejora procesos, procedimientos o métodos en los procesos en los que está involucrado					
Cumple con los plazos establecidos					
Colaboración:					
Contribuye a crear, innovar, mejorar y apoyar actividades, procesos y proyectos					
Contribuye a un ambiente de trabajo armónico y solidario, fomentando relaciones interpersonales positivas					
Es participativo en las actividades de la compañía.					
Disciplina					
Se esfuerza por optimizar el tiempo, especialmente cuando trabaja en equipo.					
Es difusor de la ley y otras normas jurídicas de su competencia al interior y exterior de la empresa					
Trabaja con apego a las normas y procedimientos de la empresa y los de válida adopción jurídica					

Reconoce la autoridad del jefe inmediato					
Usa los elementos de seguridad para el desarrollo de las labores propias de su cargo?					
Esfuerzo personal:					
Mantiene una actitud positiva en su vida laboral y personal propicia cambios e innovaciones					
Se esfuerza por mantener su motivación en alto					
Se involucra en actividades que enriquecen el clima laboral y fomentan el desarrollo integral					
Esta constantemente capacitándose y actualizándose de acuerdo a su especialidad					
Trabajo en equipo-sociabilidad					
Promueve la participación de todos sus colaboradores y compañeros en las actividades realizadas y mantiene un ambiente de trabajo agradable					
Retroalimenta el equipo y da crítica constructiva buscando crecimiento colectivo e institucional					
Comparte abiertamente información con las personas del equipo.					
Participa con entusiasmo en actividades diferentes a las asignadas					
Le interesan y preocupan las demás personas que forman parte de su entorno					
Mantiene una actitud positiva de servicio al cliente tanto interno como externo					
Conocimiento del trabajo-iniciativa-creatividad:					
Aplica sus competencias en el área que desempeña y en general las aporta para el desarrollo de la compañía.					
Contribuye a crear, innovar, mejorar y apoyar actividades, procesos y proyectos fomenta la cultura del dialogo para la prevención y solución de conflictos					
Contribuye a un ambiente de trabajo armónico y solidario, fomentando relaciones interpersonales positivas					
Genera una mesa crítica para promover cambios y mejoras en la institución					
Asistencia y puntualidad:					
Llega al lugar de trabajo a la hora establecida					

Ejecuta sus actividades según el horario asignado					
Respeto el horario destinado a las actividades que se organizan dentro de la empresa como reuniones, capacitaciones					
Respeto el horario destinado a los descansos, horas de comidas y refrigerios					
Presentación personal:					
Su presentación personal es pulcra y acorde a las políticas de la organización					
Porta con respeto y de acuerdo a las normas el uniforme de la compañía					
Mantiene en completo orden y aseo su lugar de trabajo					
Responsabilidad:					
Conoce la filosofía y política de la compañía y la refleja en sus actitudes diarias.					
Valora los roles y responsabilidades que tiene y se apropia de ellos					
Fortalece su autoestima y el sentido de pertenencia a la institución y evita difamar a la institución, autoridades, compañeros y usuarios					
Evita aceptar presiones para incumplir las normas.					
En ausencia de sus superiores, conserva su ritmo de trabajo					
Es cuidadoso con las herramientas y demás equipos de la empresa utilizados para el desarrollo de sus tareas					
Es consciente de las obligaciones y prevé las consecuencias que se derivan de sus actos					